

# **Marketing a propagace koncertní instituce Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně**

Jana Kubáčová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KUBÁČOVÁ**  
Osobní číslo: **K08183**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketing a propagace koncertní instituce**

Zásady pro vypracování:

1. V teoretické části vymezte na základě odborné literatury parametry marketingu a propagace koncertní instituce, specifika art marketingu.
2. Zpracujte analýzu současné marketingové situace a propagace Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně. Vymezte komunikační prostředky a jejich použití ve smyslu komunikace se zákazníkem. Formulujte prvky marketingu a propagace FBM navazující na změnu sídla organizace.
3. Provedte analýzu marketingu a propagace zaměřené na cílovou skupinu návštěvníků a komunikace s médii a vyhodnoťte ji. Vymezte používané propagační prostředky, zpracujte jejich analýzu a zjistěte klady a zápory těchto prostředků.
4. Navrhněte řešení, která by mohla zefektivnit činnost marketingu a propagace FBM.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Organizační řád Filharmonie Bohuslava Martinů, nám. T. G. Masaryka 2570, platnost od 1. 1. 2009, 6 stran**

**KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2005. Počet stran 1041. ISBN 978-80-247-1545-2**

**BAČUVČÍK, R. DIVADLO, FILHARMONIE A STUDENTI: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2008. Počet stran 69. ISBN 978-80-904273-0-3**

**SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. Počet stran 244. ISBN: 80-247-0564-8**

**JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Počet stran 288. ISBN 978-80-247-2724-0**

**TAJLÁKOVÁ, M. Marketing kultúry: vybrané problémy. Ekonomická univerzita v Bratislavě, Obchodní fakulta: Vydavateľstvo Ekonóm, Počet stran 186. ISBN 80-225-2176-0**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**13. května 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....

*JANA KUBÁČKOVÁ, KUBÁČKOVÁ*  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce „Marketing a propagace koncertní instituce“ se zabývá funkcí marketingu s důrazem na komunikační kanály ve Filharmonii Bohuslava Martinů ve Zlíně. Cílem je dospět k vyhodnocení marketingu instituce. Zejména pak propagačních prostředků, které filharmonie využívá ke komunikaci se zákazníky a partnery z řad médií. Na základě tohoto vyhodnocení pak navrhnout možné nové prvky komunikace ke zlepšení situace, nebo navrhnout zefektivnění stávajících používaných nástrojů. Aby bylo možné uskutečnit uvedené cíle, je třeba definovat v teoretické části marketing umění, najít prvky, které ho odlišují od klasického marketingu a určit jeho specifika.

Klíčová slova:

marketing, marketing umění, marketing koncertní instituce, marketingový mix, marketingová komunikace, reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej, direct marketing, focus groups

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis, entitled “Marketing and promotion of a Philharmonic Orchestra”, deals with the function of marketing with the focus on communication channels in the Bohuslav Martinů Philharmonic Orchestra in Zlín. The goal of the work is to evaluate the marketing of the institution, namely the means of promotion that the philharmonic uses for communication with customers and with partners from the media. On the basis of this evaluation, this work aims to propose new communication elements to improve the present situation, or to suggest the steps to increase the effectiveness of the currently used tools. In order to achieve these aims, it is necessary to provide the definition of the fine arts marketing in the theoretical part of the thesis, as well as to establish the elements that distinguish it from the standard marketing and to identify its specific features.

Keywords:

marketing, fine arts marketing, marketing of a concert institution, marketing mix, marketing communication, promotion, public relations, sales support, personal selling, direct marketing, focus groups

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D. Za jeho trpělivost, ochotu a především cenné zkušenosti, které vedly ke zpracování této práce.

„Hudba je univerzální řeč lidstva.“

americký básník Henry Wadsworth Longfellow

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MARKETING UMĚNÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 MARKETING V KULTUŘE A JEHO ÚKOLY.....	12
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX V KULTUŘE - 4P.....</b>	<b>15</b>
2.1 PRODUKT.....	15
2.2 CENA.....	17
2.3 DISTRIBUCE.....	18
2.4 PROPAGACE.....	18
2.5 MARKETINGOVÝ MIX V KULTUŘE - 4C.....	18
<b>3 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>20</b>
<b>4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ KULTUR. ORGANIZACÍ.....</b>	<b>22</b>
4.1 SPOTŘEBITEL KULTURY.....	23
<b>5 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ V KULTUR. ORGANIZACI...25</b>	<b>25</b>
<b>6 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY.....</b>	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
<b>7 MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>30</b>
7.1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FBM.....	30
7.1.1 mikroprostředí vnitřní.....	30
7.1.2 mikroprostředí vnější.....	32
7.1.3 makroprostředí.....	33
<b>8 MARKETINGOVÝ MIX FBM.....</b>	<b>35</b>
8.1 PRODUKT FBM.....	38
7.1.1 tvorba produktů ve FBM.....	39
8.2 CENA PRODUKTŮ FBM.....	39
8.3 DISTRIBUCE FBM.....	41
8.4 PROPAGACE FBM.....	42
<b>9 FOCUS GROUPS FBM.....</b>	<b>46</b>
9.1 VÝSLEDKY FG FBM.....	49
9.2 VYHODNOCENÍ FG FBM.....	54
<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>56</b>
<b>10 SOUBOR NÁVRHŮ NA PODPORU PROPAGACE FBM.....</b>	<b>57</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Tato práce se zabývá marketingem Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně. Její teoretická část je zaměřena na marketing umění a výstupy, které umožňuje v oblasti využití marketingových komunikací. Vzhledem k tomu, že se nejedná o klasický podnikatelský subjekt, bude nezbytným základním stavebním kamenem bližší specifikace marketingu umění a jeho odlišnosti od klasického marketingu.

Praktická část se konkrétněji zaměřuje na marketing a propagaci právě Filharmonie Bohuslava Martinů.

V roce 2011 zažila filharmonie mezník ve své existenci. Tím je přesídlení do nově vybudovaného sídla Kongresového centra ve Zlíně. Bakalářská práce zohledňuje i tuto událost, a to ve vztahu k využití propagačních prostředků v souvislosti s novým působištěm koncertní instituce. V praktické části si proto klademe za cíl nejenom definovat míru a kvalitu využívání marketingových prostředků, ale také zjištění jejich dopadu na cílové skupiny filharmonie. Proto se zaměříme i na produkt, neboli nabídku koncertů, jeho tvorbu a kvalitu. Mezi propagací filharmonie a návštěvníkem koncertu většinou stojí sdělovací prostředky, neopomeneme proto zjistit i kvalitu a míru komunikace s médii.

Zjištění výše míněné situace se uskuteční metodou focus group, tedy metodou, která je založena na skupinových pohovorech s vybranými účastníky. Jedná se o kvalitativní výzkum. Názory a postřehy zákazníků a potenciálních zákazníků mohou odhalit další možnosti propagačních prostředků, či případné rezervy v propagaci filharmonie.

Celá situace pak bude vyhodnocena.

Na základě analýzy marketingu a propagace filharmonie a výstupů z focus group budou navrženy konkrétní činnosti, které by mohly vést ke zlepšení situace. Čili soupis doporučení a doplnění stávajících marketingových aktivit ve formě aplikovatelných návrhů s ohledem na charakter kulturní instituce, její finanční možnosti a především možnosti, které poskytuje nové sídlo.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. MARKETING UMĚNÍ

*Marketing* je vše co se děje mezi výrobcem a spotřebitelem. Správný výrobek na správném místě za správnou cenu ve správnou dobu podpořen správnou propagací. Čili taktéž definice marketingu, ovšem řečena slovy odborníka zní: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005, s. 40)

„*Neexistuje žádný univerzální obor, který bychom mohli nazvat „marketing kultury“ či „marketing umění“ a který by dokázal pojmenovat (neřkuli vyřešit) všechny možné problémy kulturních institucí, kterým na poli marketingu čelí.*“ (Bačuvčík, 2008, s. 5) A slova Radima Bačuvčíka potvrzuje i Ladislav Kesner, který se zaměřuje na české prostředí. „*Naprostá většina kulturních destinací má k dispozici základní statistiku o počtech svých návštěvníků. Jejich znalosti publika, jeho názorů, potřeb a reakcí však nejdou o mnoho dále. V podmínkách ČR bylo dosud provedeno jen minimální množství průzkumů. ... Nedostatek empirických vědomostí tohoto typu a především soustavné zaujetí názory veřejnosti jsou jednou z významných překážek dalšího rozvoje celého sektoru muzeí a kulturního dědictví. V tomto ohledu české kulturní organizace dosud výrazně za svými zahraničními protějšky zaostávají.*“ (Kesner, 2005, s. 10)

Je třeba zmínit, že odmítavý postoj k marketingu umění může pramenit i z negativní zkušenosti. Právě protože se jedná o nepřilíš probádaný obor, je možné dopustit se při implementaci klasického marketingu do umění mnoha chyb a výsledek může být spíše v neprospěch organizace a jí produkovaného nebo podporovaného umění.

„*Je evidentní, že kultura a klasický marketing nejdou příliš dohromady. Jednotlivé principy marketingu je potřeba velmi citlivě přetransformovat do sféry kultury tak, aby zůstaly ve službách umění a ne naopak.*“ (Tajtáková, 2006, s. 5)

### 1.1 Marketing v kultuře a jeho úkoly

O tom, nakolik je klasický marketing aplikovaný v podnikatelském prostředí podobný marketingu kulturní instituce, už polemizovala řada odborníků. Na první pohled by se dalo



řící, že zde jistá podobnost je, nicméně stejně tak jsou zde i velké rozdíly. Tím hlavním rozdílem je pohyb umělecké tvorby mimo klasický trh.

*„Hlavní příčinou odmítavých postojů k aplikování marketingových postupů v kultuře je většinou nepochopení jeho základních funkcí... Mnohé kulturní organizace považují marketing jen za nástroj prodeje, nebo prostředek k dosažení zisku. Tím se celá marketingová filozofie zužuje jen na jeden částečný element, který akcentuje krátkodobé hledisko a zapomíná na celý proces poznávání, pochopení a vychovávání spotřebitele. Další chybou je vnímání marketinku jakožto synonymum reklamy a nebo propagace či náboru. (Tajtáková, 2006, s. 5) Část odborníků podle tvrzení M. Tajtákové tedy, jak je výše citováno, stále odmítá marketing kultury vůbec a ta část, která jej vítá se shoduje na tom, že jeho úlohou není přizpůsobovat se nabídkou trhu, ale lákat na již existující produkty.*

*„Z pohledu marketingové teorie je ovšem kulturní produkt stejným produktem, jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, byť má svá specifika, která ovšem není nikterak náročné v průběhu marketingového procesu zohlednit a udělat z nich výhodu. Marketingový pohled na kulturní produkt začíná u potřeb a přání zákazníka, což nutně nemusí být v rozporu s „tradičním“ pohledem kulturních institucí, které chtějí především pečovat o uměleckou tvorbu chápanou historicky jako vyjádření vnitřních pocitů, názorů a postojů autora, které sice primárně marketingový princip obsahovat nemusí, přesto s nimi lze v tomto smyslu pracovat.“ (Bačuvčík, 2011, s. 11)*

K nastínění tezí art marketingu poslouží rovněž postřeh R. Bačuvčíka. *„Kotler v předmluvě ke knize Marketing the Arts identifikuje čtyři jeho hlavní úkoly: zvýšení návštěvnosti, rozvoj (vzdělávání) publika, rozvoj principu členství (příslušnosti či vztahu k organizaci) a rozšiřování zdrojů financování (fundraising). O téměř dvě desítky let později vidí stejný autor celý úkol poněkud skromněji - hlavními problémy marketingu v kulturních organizacích jsou nalezení trhů pro jejich nabídky, rozšiřování trhů a udržení svého publika.“ (Bačuvčík, 2008, s. 8) Nic z toho ovšem nemá za úkol upřednostnit jiné věci nad uměleckou kvalitou. Koneckonců ona kvalita „produktu – neboli uměleckého výkonu“ je právě součástí nabízeného produktu.*

*Cílem marketingu v kultuře není potlačování umělecké stránky, tvrdý prodej za každou cenu nebo manipulace všudypřítomnou reklamou. Jeho cílem je nalezení kompromisu, který bude prospěšný pro obě strany - pro samotnou organizaci i pro zákazníka jako dva účastníky směny.“ (Bačuvčík, 2011, s. 11*



## 2 MARKETINGOVÝ MIX V KULTUŘE – 4P

Proto aby se organizace mohla vyvíjet potřebuje umět oslovit zákazníka, musí ho znát, vědět jaká má přání, potřeby. A to se týká jak zákazníka firmy, tak zájemce o kulturu. Nástroje a informace, se kterými může instituce pracovat pro potřeby dosažení uvedených cílů jsou obsaženy v marketingovém mixu.

V klasickém marketingovém mixu (4 P) na sebe vzájemně působící čtyři prvky:

- Product (produkt)

hmotný i nehmotný statek, který je předmětem zájmu určitých skupin.

- Price (cena)

míra hodnoty produktu. Výše ceny souvisí se stimulací odbytu.

- Place (místo umístění, distribuce)

distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli.

- Promotion (propagace, komunikace)

informuje o produktu, jeho vlastnostech, přesvědčuje o výhodnosti nabídky a stimuluje ke koupi.

V moderním marketingu hovoříme o více P. Také Person (osoba, jednotlivec, individualita), People (lidé), Packaging (obaloviny), Planning (plánování), Partnership (partnerství), Participation (partnerství se zákazníky), Perfection (vyvarování se chyb),..

### 2.1 Produkt

*„Produktem v marketingu rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může existovat v podobě hmotné, jako zboží, výrobek, nebo v podobě nehmotné.“ (Johnová, 2008, s. 17)*

Formy nehmotné nabídky podle Johnové:

- Služba:

Význam služeb stále roste a je tomu tak i v oblasti kultury

- Událost:

Koncert, představení, jednorázová akce,...

- Zkušenost:

Zkušenost se snaží provozovatelé kulturních institucí poskytnout svým zákazníkům pro přiblížení a povzbuzení zájmu. Jedná se například o rukodělné dílny v muzeích, autorská čtení, ..

- Místo:

Místo nemusí být produktem (pokud není např. předmětem prohlídky atd.), ale může být významnou součástí, někdy i dominantní částí nabízeného produktu.

- Myšlenka:

*„Marketing myšlenky je také propagací něčeho nehmotného, například filozofie určité doby, směru, nebo životního stylu, náboženství, názoru. Propagace myšlenky nesmí přerůst v propagandu. Propaganda je myšlenka prezentovaná jako jediný správný názor a s jeho odmítáním jsou spojeny represe.“ (Johnová, 2008, s. 17)*

- Kampaň:

Jednorázová akce spojená s prezentací myšlenek.

- Instituce:

Tímto je myšlena především nehmotná nabídka dané organizace, jako jsou služby, ..

- Činnost:

Jedná se o aktivitu, o kterou by mohli mít zákazníci zájem a je spíše součástí samotné nabídky produktu.

- Zážitek:

Zážitkem je myšlen samotný proces návštěvy výstavy, koncertu, či představení.

- Osoba:

Marketing na podporu konkrétního umělce.

- Demarketing:

Je využíván například k omezení návštěvního ruchu v době špičky a nebezpečí přeplnění kapacity, atd.

*„Art marketing kombinuje celou řadu přístupů k produktu, uvedené členění nemá přesně určené mantinely a proto se jednotlivé postupy mohou libovolně prolínat a kombinovat.“  
(Johnová, 2008, s. 18)*

### **Produkt kulturní organizace můžeme také rozebrat takto:**

1. Jádru produktu (umělecký zážitek). Přináší návštěvníkovi nějaký užitek. Může se jednat o umělecký, estetický, společenský, emocionální zážitek,..
2. Vlastní produkt (umělecké dílo). Označuje to, co organizace nabízí svým zákazníkům. Tedy jedná se například o konkrétní dílo konkrétního autora, nebo jeden předplatitelský cyklus v případě koncertní instituce.
3. Očekávaný produkt (standardní očekávání spotřebitelů). Znamená přidanou hodnotu, kterou zákazníci očekávají ke svému zakoupenému lístku. V případě předplatitele to je například výhoda cenová, informace,.. Běžný návštěvník očekává například možnost zázemí, šatny, blízkého občerstvení, propagačních materiálů.
4. Rozšířený produkt (doplňkové výrobky a služby). Jedná se o výhody, které zákazník nečeká a nemusí bezprostředně souviset s produktem. Může se jednat o výjimečnou zážitkovou akci, slevový kupón, přednostní informace.

## **2.2 Cena**

Pro návštěvníky kulturních zařízení je cena často rozhodujícím faktorem. Speciálně v kultuře a stejně tak v neziskovém sektoru je totiž cena většinou součástí nějakého kulturního dědictví a tím pádem je veřejným statkem financovaným zcela nebo částečně z veřejných zdrojů – zřizovateli institucí jsou obce, města, kraje, stát.

Faktory, které ovlivňují cenu:

- Legislativa – aktuální zákony
- Společnost - jak veřejnost vnímá danou aktivitu, obor
- Ekonomické podmínky – rozpočet



### 2.3 Distribuce

Většina kulturních institucí – muzeí, divadel, společenských domů,.. si nemůže vybrat místo svého působení, nemohou ovlivnit to, co je jim dáno. Ovšem i tak se dá najít způsob, jak zákazníkovi usnadnit orientaci, nasměrovat ho správným směrem například od zastávky MHD šipkami až k budově.

Další možností jak nabídnout službu či produkt, je nabídnout ho ve správném čase - otevírací doba, čas koncertu,..

Faktory distribuce:

- Místo
- Čas

### 2.4 Propagace

Propagace v kultuře může využívat stejně dobře klasických prvků komunikačního mixu jako podnikatelský sektor, je potřeba tak činit ale s citem. Tvoří ho:

1. Reklama
2. Public relations + Sponzoring
3. Podpora prodeje
4. Direct marketing
5. Osobní prodej

### 2.5 Marketingový mix v kultuře - 4C

Chceme-li jít ještě do větší hloubky, co se výše zmíněného marketingového mixu týče, pak můžeme mluvit o modelu 4 (a více) C.

Tento model zdůrazňuje nutnost a váhu komunikace jak zákazníka s institucí, tak instituce se zákazníkem. Je zde kladen důraz právě na návštěvníka/zákazníka kulturní organizace a jeho spokojenost:

- Consumer (spotřebitel - jednotlivec) a Customer (konečný zákazník – třeba i firma). Zabývá se zákaznickými potřebami a přáními, segmentací zákazníků a chováním.
- Convenience (pohodlí). Hledá možnosti, jak spotřebiteli vyjít vstříc ve smyslu jeho pohodlí.
- Cost (náklady). *„Náklady a koupěschopná poptávka spolu s elasticitou poptávky jsou hlavními faktory, které se promítají do ceny.“ (Johnová, 2008, s. 21)*
- Competition (konkurence). Je samozřejmě faktorem, který významně ovlivňuje tvorbu propagace dané instituce.
- Communication (komunikace). Komunikace organizace by měla být kompaktní s marketingovou strategií instituce a tím pádem i s propagací.
- Channels (distribuce). Odpovídá distribuci v 4P, tedy taktéž zohledňuje místo a čas.
- Cooperation (spolupráce). Především v neziskových sférách je spolupráce mezi jednotlivými subjekty častější, než konkurenční boj.
- Collaborators (spolupracovníci). Pokud chce organizace působit jako skutečně odborná, pak mezi jejími spolupracovníky nechybí kvalifikovaní odborníci z oboru, recenzenti, hosté ...
- Company Skills. Zahrnuje pět bodů. Značku, image, jméno, schopnosti a úroveň organizace.
- Context (okolí). Je C, které zahrnuje veškeré vnější nebo zprostředkované faktory, jež kulturní stánek ovlivňují.

### 3 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingové komunikace jsou nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Je to soubor činností, opatření, projevů, výstupů, hmatatelných i nehmatatelných, jejichž cílem je zaujmout, informovat, ovlivňovat a přimět k nákupu produktu konkrétního spotřebitele.

Marketingová komunikace využívá pěti hlavních komunikačních prostředků – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR a direct marketing. Těchto pět prvků tvoří takzvaný komunikační mix.

#### **Komunikační mix:**

- reklama

Masové oslovení segmentu formou placené reklamy. V rámci kulturních organizací to mohou být billboardy, inzerce v médiích, .. ale většinou největší úspěch mají plakáty

- public relations

Vyvolávání sympatií a důvěry. PR je jednou z nejdůležitějších činností kulturní organizace v rámci její komunikace s veřejností a je nezbytným předpokladem jejího úspěšného marketingu. Výhodou této složky komunikačního mixu jsou relativně nízké náklady.

- sponzoring

Je obvykle součástí public relations, ovšem v oblasti kultury slouží jako samostatná položka především pro jeho důležitost.

- direct marketing

Přímé oslovení konkrétního zákazníka může být velmi efektivní. Dá se tak činit například akcí na podporu svých služeb. Nejčastěji však oslovením prostřednictvím emailu.

*„Dnešní společnosti sestavují své informace do databází zákazníků, databází výrobků, .. a pak slučují informace z různých databází. Databáze zákazníků obsahují například jméno každého zákazníka, jeho adresu, minulé transakce a v některých případech rovněž jeho demografické a psychografické rysy (aktivity, zájmy a názory). Místo aby společnost podnikla kobercový nálet a rozeslala svou nabídku všem zákazníkům ve své databázi, osloví jen určité množství zákazníků podle nákupů v poslední době, frekvence nákupů a jejich finanční hodnotě. Pošle nabídku jen těm zákazníkům, kteří dosáhnou nejlepších*



výsledků. Kromě toho, že ušetří na poštovním, často dosáhne dvouciferné procentuální míry rekce.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 112)

- osobní prodej - osobní nabídka produktu.
- podpora prodeje - ovlivňování zákazníka v místě prodeje. Další nástroj komunikačního mixu, který při správném využití přináší výsledky.

Tabulka č. 1 Nástroje komunikačního mixu kulturní organizace podle Tajtákové

	REKLAMA	PR	P. PRODEJE	O. PRODEJ	PŘÍMÝ Mk.
CÍL	Informovat	Budování image	Zvýšení návštěvnosti	Přímý prodej	Vyvolat akci, udržet vztah
CÍLOVÝ TRH	Široký	Široký	Částečně omezený	Konkrétně daný	Přesně určený segment
EFEKT	Středně-dlouhodobý	Dlouhodobý	Krátkodobý	Může být krátkodobý i dlouhodobý	Může být krátkodobý i dlouhodobý
NÁSTROJE	Externí reklama (plakáty, letáky,..), reklamní spoty, inzerce v tisku	Tiskové zprávy, tiskové konference, rozhovory s umělci, dny otevřených dveří	Kupóny na slevu, soutěže, dárky, zvláštní nabídky, reklamní materiály v místě prodeje	Prezentace, osobní nabídky firmám, školám	Přímé zásilky, telemarketing, neadresný emailing, internet
PŘÍSTUP	Nepřímý	Nepřímý	Přímý	Přímý	Přímý
CHARAKTER KOMUNIK.	Informace	Veřejné mínění	Zvýhodnění	Osobní pozvání	Zosobněný vztah

#### 4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

V okolí kulturních institucí existuje řada společenských tržních vlivů, které, které v důsledku ovlivňují jejich chod. Na základě analýzy stavu těchto skutečností lze vytvořit účinný marketingový mix. Takovéto prostředí společnosti můžeme rozdělit na makroprostředí, jež ovlivňuje chod organizace nepřímo a mikroprostředí, které má přímý vliv na její existenci.

Makroprostředí zahrnuje faktory:

1. demografické (počet obyvatelstva, hustota, struktura, věk, pohlaví, zaměstnání..)
2. ekonomické (faktory ovlivňující kupní sílu – mzdy, inflace, nezaměstnanost,..)
3. kulturní (základní hodnoty dané společností, chování, postoje, zájmy,..)
4. geografické (vzdálenost od důležitých center, dostupnost, charakter terénu,..)
5. technologické (vliv pokroku na způsob komunikace, produkty, ..)
6. politicko-právní (legislativa, platné zákony,..)

Výše zmíněné faktory mohou výrazně ovlivňovat existenci subjektu. Úspěšnost fungování organizace tak může ovlivnit míra vyrovnání se s vlivy makroprostředí.

Mikroprostředí dělíme na:

- Interní zdroje

lidské, finanční a materiální

- Externí prvky

*Spotřebitelé.* Jedná se o koncového uživatele produktu kulturní instituce, může být zároveň uživatelem produktu konkurence. Spotřebitele segmentujeme do skupin se stejnými prvky, abychom docílili konkrétnějšího zásahu potřeb zákazníka, zjistili jejich motivaci, nebo bariéry.

*Zřizovatelé, sponzoři.* Jsou to všichni, kdo jakkoli přispívají na chod organizace.

*Marketingové kanály.* Za ty jsou v marketingu kultury považovány média. Je třeba mít na paměti, že konkurenční zařízení využívají stejných marketingových kanálů.

*Konkurence.*

*Veřejnost.* Má schopnost ovlivnit cíle organizace. Zde jsou například bankovní ústavy, média, občanská sdružení, vládní orgány, společnost, zaměstnanci, ..

#### 4.1 Spotřebitel kultury

K úkolům marketingu patří uspokojování potřeb a přání spotřebitelů. *„Spokojenost zákazníka po využití služby zajišťuje opětovného zákazníka, dobré reference, pozitivní vnímání ostatní veřejností a celkovou prestiž organizace. Proto je důležité znát, jak se chová zákazník po využití služby. Znalosti získané z chování zákazníků by měly být využitelné pro lepší marketingový přístup těchto institucí ke svým klientům. .. Cílem analýzy chování zákazníků je připravit současným i potenciálním zákazníkům nabídku, která by jim po všech stránkách vyhovovala.“ (Johnová, 2008, s. 67)*

Tajtáková ve své knize Marketing kultury definuje osobu spotřebitele kulturní organizace, jako člověka, který má vyšší než průměrné vzdělání a tím pádem i vyšší než průměrné příjmy.

Typy zákazníků kulturních organizací podle M. Johnové

Občasní:

Za takové jsou považováni ti zákazníci, kteří instituci navštíví jednou do roka.

Pravidelní:

Navštěvují kulturní akce několikrát do roka. Je náročnější je zaujmout, většinou se tak děje nabídnutými výhodami, například slevami ze vstupného.

Turisté:

Při skutečně výjimečné akci jsou ochotní přicestovat jednorázově právě pro tuto příležitost lidé z větších dálek. Instituce zde mohou využívat spolupráce s dopravci, či cestovními kancelářemi

Místní:

Místní zákazníci kulturní instituce tvoří největší zákaznickou obec. Je potřeba podněcovat jejich zájem zajímavými akcemi a především produktem určeným právě pro „místní publikum“.



Typy zákazníků kulturních organizací podle K. Diggie (Bačuvčík, 2011, s. 16)

- Dostupné publikum

Jedná se o návštěvníky, kteří navštěvují nebo by mohli navštěvovat kulturní akce. Zpravidla je na ně upírána největší pozornost marketérů. Dostupné publikum se dá rozdělit na publikum:

Návštěvníci – pravidelně nebo občasně navštěvují koncerty nebo představení. Dobře znají nabídku a podmínky, mají přístup k informacím o programu. To je také důvod, proč nejsou z hlediska upoutání propagační pozornosti tak nároční. Stačí splnit jejich očekávání a předat informace formou jakou jsou zvyklí je přijímat a na známých místech.

Zájemci – skupina, která se produktům kulturní organizace nebrání, dokonce má i představu o nabídce. Na koncerty ovšem chodí sporadicky nebo vůbec, protože jí do toho vždy něco vstoupí, nebo si nevzpomenou na akci. Je potřeba na vzbuzení jejich zájmu vynaložit podstatně větší úsilí. Je potřeba nejenom volit pro propagaci jiná místa, ale také jiný způsob oslovení. Zájemci potřebují argumenty, které je přilákají na kulturní akci.

- Nedostupné publikum

Neboli také široká veřejnost. Tedy všichni ti, kteří nepocítili touhu navštívit onu kulturní organizaci, nemají k ní, nebo k její nabídce žádný vztah.

Lhostejní - připouští existenci organizace v závislosti na více či méně veřejných financích. Kulturní stánek ovšem nenavštívili, snad jen kdyby byli donuceni okolnostmi. Pokud by se jim dostalo lepších informací o účelu fungování organizace a jejich produktech, pak se mohou časem dokonce zařadit mezi zájemce.

Odmítači – jsou lidé, kteří nesouhlasí s institucí, která je financována z veřejných peněz. Jejich názor je v neprospěch existence organizace, nebo proti lidem v ní pracujících. Účelem propagace mířené na tuto skupinu publika je zmírnit jejich antipatie, dostat je alespoň do „neškodné“ neutrální roviny.

## 5 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ V KULTURNÍ ORGANIZACI

*„Marketingové řízení kulturních organizací zasahuje do několika oblastí. Jde o řízení podoby produktu (v souvislosti s charakteristikami publika), řízení lidí (zaměstnanců, členů či dobrovolníků) a řízení finančních toků (výdajů na jedné straně a na straně druhé příjmů z vlastní činnosti a od různých donátorů). Každá z těchto oblastí zahrnuje spoustu činností (otázky dramaturgické, personální práce, vyhledávání možností financování atd.), které manažer organizace zaštiťuje, byť pravomoci k jejich vykonávání a zodpovědnost za jejich adekvátní naplnění deleguje na své spolupracovníky.“ (Bačuvčík, 2011, s. 14)*

### **Strategický cíl**

Základním stavebním kamenem marketingového plánování v kulturní organizaci je její poslání a strategický cíl - čili důvod vzniku instituce. Strategický plán se dá označit jako plán udržení rovnováhy mezi cíli organizace a mezi tím, co se v aktuálním období děje na trhu. Jak uvádí Mária Tajtáková v knize Marketing kultury, v této fázi marketingového plánování je třeba důsledně se věnovat tvorbě podnikatelského portfolia. *„Tak jako většina firem nabízí na trhu více druhů výrobků nebo služeb, tak i většina kulturních organizací poskytuje svým návštěvníkům, posluchačům, nebo divákům různé typy kulturních produktů. Cílem tvorby portfolia je především zabezpečení atraktivní a vyvážené nabídky v konkrétním momentě schopném oslovit požadované cílové trhy.“ (Tajtáková, 2006, s. 96)*

### **Taktický plán**

Na výše zmíněném se dá pak pokračovat taktickým plánem, který v kulturních organizacích představuje především dramaturgie. Dramaturgický plán vypovídá o úrovni organizace.

### **Marketingový plán**

Strategický a taktický plán jsou základem pro vytvoření marketingového plánu. Aby organizace fungovala skutečně kvalitně, uměla zasáhnout velkou část svého trhu, je potřeba, aby měla stanoveny marketingové cíle. Ty se zabývají mimo jiné marketingovým prostředím a analýzou vlivu mikroprostředí a makroprostředí. K posouzení a přesné definici silných a slabých stránek marketingového prostředí slouží SWOT analýza.

### **Marketingová strategie**

Z uvedených rozborů je možné vytvořit samotnou marketingovou strategii. „*Marketingová strategie zahrnuje jednotlivé politiky pro dosažení marketingových cílů. Na prvním místě je politika budování publika, která ovlivňuje všechny ostatní marketingové nástroje. Další marketingové výstupy tvoří politika marketingového mixu, který v kulturní organizaci zahrnuje produktovou politiku, cenovou politiku, distribuční politiku, komunikační politiku a politiku personálu/osobností.*“ (Tajtáková, 2006, s. 98)

### **Vykonávací programy**

Vykonávací programy mají za úkol uvést do praxe veškeré dosavadní úsilí na základě stanovených časových harmonogramů. K tomu taktéž zapotřebí stanovit rozpočet na základě reálných možností kulturní organizace. Po zavedení do praxe je třeba také zjistit zda vše funguje jak má. Tedy dochází i na zpětnou vazbu, vyhodnocení marketingového plánu, případně jeho korekce.



## 6 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY

Poznatky z teoretické části bakalářské práce aplikujeme v praktické části na reálné používání marketingových nástrojů, především komunikačního mixu, ve Filharmonii Bohuslava Martinů ve Zlíně.

Tedy nejdříve provedeme analýzu marketingového prostředí filharmonie s důrazem na produkt a posléze prostřednictvím výzkumu zjistíme, zda požívané nástroje komunikačního mixu organizace jsou užívány jako všechny možně dostupné, v dostatečné míře, efektivně a se správným zacílením na zákazníka. Je třeba říci, že nás zajímá aktuální propagace v novém místě působitě. Tedy jak filharmonie využila změnu sídla v lednu 2011 ve svůj prospěch a jak onu změnu vnímají zákazníci (návštěvníci koncertů) z hlediska přidané hodnoty produktů (koncertů). Jak se změna projevila na propagačních materiálech.

Jak již bylo řečeno, většina kulturních institucí v České republice se zabývá marketingem pouze v případě marketingových komunikací, nebo jen některou z jejich součástí. Budeme ověřovat, zda FBM taktéž řeší pouze propagaci jako jeden samostatný výstup, nebo při její realizaci vychází z výzkumů a znalosti potřeb zákazníka.

Kulturní zařízení obdobného typu jako je filharmonie obvykle neoplývají finančními prostředky, proto je pravděpodobné, že stejně jako její konkurence, tak i zlínská filharmonie nejméně využívá reklamy a naopak nejvíce public relations. Pro tento nástroj je potřeba kvalitní komunikace s médii, která se zpětně projevuje informacemi, články a rozhovory z prostředí filharmonie. Zda je tato komunikace propagačního oddělení kulturního zařízení dostatečná si taktéž ověříme pomocí znalostí a postřehů jejich zákazníků.

Hodnota propagačního oddělení ve filharmonii je z velké části tvořena schopností vnímat konkurenci a vnímat změny, které nastanou ve vlastní organizaci a reagovat na ně adekvátním způsobem. Vzhledem k tomu, že marketing kulturní instituce často neřeší koncepčně, je pravděpodobné, že ani FBM nastalých změn a poznatků nevyužívá ve svůj prospěch buď vůbec nebo nedostatečně – nemění léta zaběhlé potupy a nebo je mění velmi pomalu.

Metodu, kterou pro ověření výše uvedených hypotéz zvolíme, nazýváme focus group. Jedná se o kvalitativní výzkum.

Výzkum prostřednictvím Focus Groups je jedním ze způsobů jak získat informace. Jedná se o sledovaný skupinový rozhovor. „*Focus Groups umožňují marketérům pozorovat, jak a proč spotřebitelé přijímají nebo odmítají určité koncepce, ideje a názory. Klíčem k úspěšnému vydání Focus Groups je naslouchat. ... Krása Focus Groups, jak prohlásil jeden z marketingových manažerů, spočívá v tom, že je dosud – vzhledem k vynaloženým nákladům – nejefektivnějším, nejrychlejším a nejchytřejším způsobem, jak dostat o něčem rychle informace.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 144)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 MARKETINGOVÁ ANALÝZA FBM

Zlínská filharmonie byla oficiálně založena v roce 1946. Je druhým nejstarším orchestrem na Moravě. „*Na počátku dvacátých let vznikla na půdě Baťových závodů Hudba Baťa, která hrála spíše jazz, ale v sestavě rozšířené o další nástroje příležitostně také symfonickou hudbu. Tento soubor byl po válce v červnu roku 1945 obnoven a profesionalizován (za řízení Gustava Hauptvogela - Háčka) a stal se základem budoucího symfonického orchestru. .. První koncert Zlínského symfonického orchestru Národního podniku Baťa, jak zněl jeho první název, se konal 30. dubna 1946. Koncerty se v následujících letech konaly nejen ve Velkém kině, které s kapacitou téměř dvou tisíc míst bývalo pravidelně vyprodáno, ale často také přímo v provozních halách místních podniků.*“ (Bačuvčík, 2011, s. 25)

Devět let po svém založení se stal jejím sídlem bývalý památník Tomáše Bati ve Zlíně, dnešní Dům umění. Ten byl na více než půl století zázemím FBM. V roce 2011 se organizace dočkala nového působiště. Přesídlila do nově vybudovaného Kongresového centra ve Zlíně, kde v současné době uskutečňuje většinu svých koncertů. Má zde k dispozici nejenom Velký sál, ale také Komorní sál s menší kapacitou.

Někdejší Filharmonie pracujících nebo také Symfonický orchestr kraje Gottwaldovského a později Státní symfonický orchestr Gottwaldov se dnes, na rozdíl od svých počátků, může chlubit kvalitní hráčskou základnou (kolem devadesáti hudebníků), což potvrzují mnozí dirigenti a další hudební seskupení, či sólisté, kteří orchestr řadí mezi nejkvalitnější u nás. Velký kvalitativní rozmach zažila filharmonie pod vedením šéfdirigenta Jakuba Hruší, kterého v roce 2008 vystřídal současný šéfdirigent Stanislav Vavřínek.

Filharmonie hospodaří s ročním rozpočtem přibližně třicet osm milionu korun.

### 7.1 Marketingové prostředí Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně

#### 7.1.1 Mikroprostředí – vnitřní:

Činitelé mikroprostředí filharmonie jsou veškeré složky zajišťující její chod. Konkrétně top management, dále manažer, propagace a marketing, dramaturg, inspektor orchestru, archivář, vedoucí technické údržby, umělecká rada.

Top management, který určuje hlavní chod filharmonie tvoří správní rada, dozorčí rada, ředitel instituce, šéfdirigent a hlavní ekonom.

SPRÁVNÍ RADA je statutárním orgánem. Má šest členů, z nichž tři jsou jmenovaní za město Zlín a tři členové jsou jmenovaní Zlínským krajem. Členové správní rady se vždy volí na tříleté funkční období.

DOZORČÍ RADA je dozorčí orgán.

ŘEDITEL je výkonným řídicím orgánem filharmonie, jedná jejím jménem a zavazuje ji vůči třetím osobám. Zabezpečuje běžné řízení společnosti. V současnosti je ředitelem Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně RNDr. Josef Němý.

ŠÉFDIRIGENT zodpovídá řediteli filharmonie za uměleckou úroveň a kvalitu orchestru, směřování a rozvoj filharmonie.

HLAVNÍ EKONOM je zodpovědný za správnost všech účetních úkonů a za dodržování platných vyhlášek a zákonů ve FBM.

Další činitelé mikroprostředí: manažer, dramaturg, propagace a marketing, inspektor orchestru, archivář, vedoucí technické údržby, umělecká rada

MANAŽER zodpovídá za plnění všech organizačních, umělecko-provozních úkolů týkajících se samotného orchestru a domlouvá a organizuje zájezdy orchestru mimo působiště ve Zlíně.

DRAMATURG – jeho práce v očích veřejnosti určuje charakter instituce, je zodpovědný za vypracování a realizaci dramaturgického a koncertního plánu filharmonie. Zajišťuje komunikaci s dirigenty a hosty, tím pádem do jisté míry určuje i mínění odborné veřejnosti o instituci.

PROPAGACE A MARKETING je oddělení, které zajišťuje propagaci a distribuci propagačních materiálů. Jeho úlohou je ovlivňování návštěvníků a potencionálních návštěvníků filharmonie, stejně jako další vnitřní i vnější veřejnosti. Je zodpovědné za marketingový plán.

INSPEKTOR má za úkol především zajištění organizačních záležitostí orchestru a příslušnou komunikaci jak ve vztahu k orchestru, tak k vedení filharmonie.



VEDOUCÍ TECHNICKÉ ÚDRŽBY řídí, organizuje a zajišťuje technický provoz filharmonie a to jak v jejím působišti, tak na zájezdech.

UMĚLECKÁ RADA je tvořena koncertními mistry a vedoucími skupin. Řídí činnost své skupiny po umělecké stránce a její obsazení na zkouškách a koncertech. Jejím účelem je také kontrolovat udržování muzikantské kvality orchestru a vznášet případné námítky k dramaturgii ve prospěch úrovně filharmonie.

Samotná filharmonie se člení na tři úseky:

- 1./ řídicí (ředitel, šéfdirigent a hlavní ekonom)
- 2./ umělecký úsek (orchestr, hudební sekce)
- 3./ ekonomicko-provozní úsek (zajišťuje chod filharmonie)

*(Organizační řád FBM, 2009, s. 1 a 2)*

### **7.1.2 Mikroprostředí – vnější:**

Pro organizaci jako je Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně platí, že její chování ovlivňují vnější vlivy. Ve své knize „Marketing kulturního dědictví a umění“ R. Johnová tyto vlivy dělí do dvou skupin – jedná se o vnější vztahy, které organizace neovlivní a pak jsou to vlivy, které ovlivňují organizaci, ale zároveň jsou touto institucí ovlivňovány (například hodnotový systém člověka).

Složky, které vytvářejí systém poskytování hodnoty:

V případě FBM do této kategorie můžeme zařadit povědomí o instituci, tedy potenciál z hlediska vážené a tradiční organizace, všeobecného povědomí o činnosti filharmonii a veškeré klady i zápory s tímto faktem spojené.

Dále to jsou distribuční firmy, které spoluvytvářejí obraz FBM, ale také návštěvníci, veřejnost a konkurence.

SPOLEČNOST – viz. vnitřní mikroprostředí.

DODAVATELÉ - „Firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2005, s. 131). V případě filharmonie se jedná samozřejmě o grafickou firmu, která zpracovává zadání propagačních materiálů. Dále se jedná o distribuční firmu, která obstarává výlep plakátů, na distribuci se podílí jen z části, neboť technický úsek filharmonie má toto taktéž ve svých povinnostech. Řadíme sem také muzikantské výpomocce, hostující dirigenty a umělce. Mluvíme-li o dodavatelích, pak především o hostech, kteří společně s orchestrem účinkují. Spoluvytváří tak konečný produkt.

ZÁKAZNÍCI (spotřebitelé) – předplatitelé, stálí návštěvníci, náhodní návštěvníci, občasní návštěvníci koncertů, školská zařízení (výchovné koncerty), rodiče s dětmi, pořadatelé festivalů, organizátoři hudebních akcí.

KONKURENCE – jedná se o další podobné instituce, tedy v nejbližším okruhu

Filharmonie Brno a Moravská filharmonie Olomouc z filharmonických zařízení. Konkurencí jsou ovšem i akce obdobného charakteru jednorázově pořádané, dále představení Městského divadla Zlín, Slováckého divadla, koncerty v soukromých zařízeních, klubech, sportovní akce, další divadelní soubory, kina – přenosy z metropolitní opery, amatérské soubory, Krajská galerie výtvarných umění, Muzeum jihovýchodní Moravy, Art galerie, Galerie pod radnicí a další galerijní zařízení. Dále akce typu Zlín Film Fest a další festivaly Zlínské jaro, Setkání-Stretnutie, ..

VEŘEJNOST – zde se jedná samozřejmě o média, která navíc pomáhají utvářet názor další veřejnosti na instituci, dále mediální partnery kterými je MF Dnes, Český rozhlas Brno a portál „zlin.cz“. Mezi veřejnost počítáme také partnery FBM, kterými jsou z hlediska hudebního například konzervatoř v Kroměříži, dále sponzoři, finanční instituce, širší veřejnost (i lidé, kteří nechodí na koncerty) a v neposlední řadě také zaměstnanci filharmonie.

### 7.1.3 Makroprostředí

Širší prostředí filharmonie ovlivňují podobné faktory jako soukromé instituce. Jedná se o *demografické prostředí* (věk, pohlaví, rasa, povolání..atd.) obyvatel dané lokality - ve Zlíně například podnikání a studenti (UTB – cca 12000 studentů). Jak demografické podmínky ovlivňují zájem o návštěvu filharmonie jsme vyhodnotili níže.

*Ekonomické prostředí*, ve kterém se instituce nachází ovlivňuje zájem o produkty, a to z hlediska jejich kupní síly v závislosti na inflaci, minimální mzdě, nezaměstnanosti.

*Politické prostředí* pak ovlivňuje filharmonii zejména proto, že jejím zřizovatelem je kraj a město, jejichž zástupci tvoří správní radu a mají možnost ovlivňovat další vývoj instituce. Stejně tak směrodatné je hospodaření Magistrátu města Zlína a Zlínského kraje ve smyslu financování FBM.

Organizaci citelně ovlivňuje i vývoj v jednotlivých odvětvích, čili *technologické prostředí*.

*Geografické prostředí*, jako je například vzdálenost mezi městy, terén, či poloha filharmonii taktéž ovlivňují. Dostupnost z okolních měst a spádovost krajského města posouvá hranice působení na širší veřejnost i do okolních měst a obcí.

V neposlední řadě mluvíme o *prostředí kulturním* (například tradice tělesa prezentující vážnou hudbu, ..). V tomto smyslu má zlínská filharmonie nelehké postavení. „Zlín by bylo možné charakterizovat jako mladé město bez výrazné kulturní tradice, ve kterém žije necelých osmdesát tisíc obyvatel. .. Je smutnou pravdou, že prakticky po celou dobu existence Filharmonie Bohuslava Martinů se čas od času vynořují diskuze o tom, zda je instituce tohoto typu ve Zlíně skutečně potřebná ... Tyto diskuze byly v poslední době zažehnány společným financováním filharmonie z městských a krajských zdrojů a vůlí města poskytnout filharmonii zázemí v nově budovaném Kongresovém a univerzitním centru, avšak je asi jisté, že Filharmonii Bohuslava Martinů se ve Zlíně pravděpodobně nikdy nedostane tak jednoznačné podpory, jako orchestrům ve městech s větší kulturní tradicí., (Bačuvčík, 2011, s. 28)

## 8 MARKETINGOVÝ MIX FBM

### Produkt FBM

Produkt se dá označit za nejdůležitější složku marketingového mixu, je to základní kámen marketingové strategie. U kulturních organizací můžeme mluvit o jedinečnosti a originalitě produktu. A tak tomu je i Filharmonie Bohuslava Martinů. Právě pro neopakovatelnost okamžiku uvedení díla a pro charakteristiky definující tento konkrétní orchestr (hráčský potenciál, nástrojové možnosti,..)

V září 2011 odstartuje již 66. sezóna zlínské filharmonie (podzim 2011 – léto 2012), která přináší i několik novinek. Tou nejpodstatnější je zavedení nového cyklu, který je věnován komorní hudbě a komorním či sólovým účinkujícím. Program filharmonie navíc nabízí nejedno známé jméno umělce, který do zlínského Kongresového centra zavítá. I toto je do jisté míry novotou, která stejně jako zavedení cyklu K, reaguje na přesídlení do nových a atraktivních prostor – Kongresového centra Zlín. Filharmonie využívá nový sál a zázemí. K dispozici má také, právě pro komorní cyklus, i sál komorní s kapacitou 100 míst.

### Nabídka koncertů FBM:

#### Abonentní cykly:

Cyklus A – klasická hudba

Cyklus B – klasická hudba

Cyklus C – populární hudba

Cyklus D – koncerty pro rodiče s dětmi

Cyklus K - komorní hudba

#### Dále:

- Mimořádné koncerty
- Výchovné koncerty pro školy
- Festival Harmonia Moraviae
- Festival Talentinum
- Zájezdy orchestru – účinkování mimo domácí scénu

Cyklus A a Cyklus B patří mezi nejstarší a nejtradičnější produkty FBM, poprvé je uvedla před více než padesáti lety (1958), jsou zaměřeny na vážnou hudbu.

Cyklus C se ve Zlíně těší oblibě, jedná se o populární koncerty.

Cyklus D patří taktéž mezi ustálenou nabídku. Většinu těchto koncertů stojí na dirigentském stupínku Miloš Machek.

Cyklus K je oficiálně poprvé zařazen do nabídky koncertů. První vlaštvkou novinky byl již uskutečněný komorní koncert kvarteta hrajícího francouzskou hudbu začátkem roku 2011. Ovšem cyklus skutečně startuje až třemi koncerty přicházející sezony. Filharmonie tak z části přestaví své členy orchestru, kteří vynikají taktéž v komorních formacích.

Dalšími hudebními produkty filharmonie ve Zlíně jsou *mimořádné koncerty*. *Zájezdy orchestru* jsou ve větší míře po tuzemsku. Do zahraničí jezdí filharmonie v menší míře než jiné české (i méně kvalitní) orchestry – jedná se především každoroční zájezdy do Německa, případně do Itálie, občasně pak do Chorvatska, Polska, či na Slovensko. Pro školská zařízení nabízí pak filharmonie *výchovné koncerty*.

Filharmonie ve Zlíně je také pořadatelem dvou zajímavých festivalů bienále Talentinum a Harmonia Moraviae. Oba festivaly se potkají v nadcházející sezoně, jejich koncerty jsou většinou i součástí abonentních řad. Na podzim 2011 čeká posluchače jedna z největších událostí sezony, kdy v rámci 9. ročníku festivalu Harmonia Moraviae vystoupí Magdalena Kožená. Právě světově uznávaná mezzosopranistka má být první hvězdnou vlaštvkou z řad budoucích významných hostů, kterým je po mnoha letech čekání na nové prostory umožněno vystoupit ve Zlíně ve spolupráci s FBM v novém Kongresovém centru.

Festival Talentinum má poslání nabídnout posluchačům pohled do budoucna v podobě představení mladých talentovaných umělců. Poprvé se tak stalo v roce 1972. Dvanáctý ročník tedy představí mladé hudební naděje na jaře 2012.

### **Nekoncertní produkty FBM:**

#### **Budova, interiéry a místo**

Za nekomerční produkty filharmonie můžeme považovat i prostředí filharmonie, to je do jisté míry součástí nabízeného produktu, jeho přidanou hodnotou. Zákazník si uvědomuje například dostupnost, kapacitu, pohodlí,.. V tomto smyslu se stal leden 2011 pro zlínskou filharmonii přelomovým obdobím. Její přesídlení znamenalo velkou změnu, kterou dle prvních možných výsledků návštěvnosti její zákazníci přivítali. Původním sídlem byl po desetiletí Dům umění. Kapacita velkého sálu Kongresového centra je 837 míst a malého sálu 100 míst.



Tabulka č. 3 Srovnání bývalého a současného působiště FBM

<b>Dům umění</b>	<b>Kongresové centrum Zlín</b>
- Špatná dostupnost, na kopci, bez přístupu MHD	+ Téměř v centru Zlína “centru dění“ bez zdolávání terénních překážek, v dostupnosti MHD
- Malá kapacita parkovacích míst	+ Podzemní parkoviště + přilehlá parkoviště v bezprostřední blízkosti
- Bez možnosti pořádat komorní koncerty	+ FBM získala i Komorní sál
- Ve výhledu bránily sloupy, nepříliš ideální akustika	+ Sál působí kompaktně, i když například na balkónech není přes zábradlí ideální viditelnost
- Zázemí pro hudebníky nedostačující a ve špatném stavu	+ Hudebníci mají zcela nové a kvalitní zázemí - Nevýhodou může být rozdělení do několika prostorů
- Zázemí pro diváky bylo negativním prvkem a toalety i pro návštěvníky v nedostačující kapacitě a velmi špatném stavu	+ Divácké zázemí je moderní a důstojné v dostačující kapacitě + Přibyly hostesky, které usazují diváky
- Nmoderní prostředí „ubezpečovalo návštěvníky, že je FBM starší instituce“	+ Moderní prvky, i když kontroverzní, působí ve prospěch FBM
+ Sdílení prostor s KGVU, možnost pronajímat sál	- Nové prostory jsou součástí komplexu Univerzitního a kulturního centra, FBM tak nemůže využívat ani pronajímat libovolně sály ani parkoviště -

### **Výrobky, suvenýry,..**

Zde můžeme mluvit o všem, co si zákazník může ve filharmonii koupit. Přímo na místě je možné si zakoupit program, nebo brožurku FBM. V nabídce není např. Live CD z koncertu, který je jedinečnou událostí v rámci desítek let.

### **Společenské a komerční služby**

S novým centem se výrazně zlepšil servis poskytovaný návštěvníkům koncertů. V přízemí a prvním patře během přestávek, před koncertem a po něm fungují kavárny s možností objednání si nápoje či zákusku, je zde větší počet míst k sezení v obou patrech a taktéž možnost využít moderní restaurace ve 2. patře budovy. Ve foyér funguje šatna, která díky své velikosti a dostatečné kapacitě personálu, je schopna obsloužit i velké množství návštěvníků.

### **Značka**

*„Značka je atributem produktu, jeho nedílnou součástí. U služeb a dalších produktů nehmotného charakteru je její význam ještě patrnější, neboť zákazník si nemůže produkt prohlédnout.“ (Johnová, 2008, s. 147)* To znamená, že logo filharmonie je synonymem definice organizace, v očích zákazníka ji určuje (její zaměření, úroveň, nabídku), proto by mělo být viditelné, zapamatovatelné a práce na značce by měla být důležitou součástí propagace FBM. S přesunem do nového sídla zaznamenalo změnu právě logo filharmonie, což se poprvé viditelně projevilo na propagačních materiálech, zejména pak na brožuře vydané k přehledu koncertů sezona 2011/12. Písmeno F v logu doznalo přímější podoby (toto je novinka roku 2010) a barevnost loga je tmavě modrá (rok 2011), téměř černá. Prozatím je logo uváděno v jak v nové podobě, tak v původní, stejně jako v dalších barevných provedeních obou variant (bílé v modrém pozadí, bílé ve fialovém prostředí). Vzhledem k mnoha variantám značky, které jsou v různých příležitostech zákazníkům nabízeny se může stát, že tmavší – nové logo snadno přehlédnou, neboť časté změny ve variantách užití zabrání zapamatovatelnosti značky.

## **8.1 Tvorba produktů ve FBM**

Tvorba produktů ve FBM je následující. Dramaturgyně předkládá připravenou sezonu minimálně rok dopředu. Je ovšem možné zařadit ve výjimkách mimořádnou změnu

i v probíhající sezoně. Dramaturg je také ta osoba, která vytváří specifika jednotlivých produktů svou volbou a tak ovlivňuje i mínění a aktivitu návštěvníků a taktéž motivaci orchestru. Dramaturgie je ukazatelem vyspělosti umu filharmonie. Pracovník se může a nemusí v případě FBM nechat ovlivnit poznatky o návštěvnosti ze strany propagace nebo manažera orchestru, či podvolit se doporučení šéfdirigenta, v organizačním členění top managementu filharmonie je manažer, propagace a dramaturg na stejné úrovni, a to se týká i marketingu. Výše jmenovaní ovšem mohou program spoluvytvářet, případně navrhnout mimořádné koncerty. Umělecká rada je v tomto případě poradní orgán ředitele. Vzhledem k důvodům své existence a zkušenostem koncertních mistrů a vedoucích skupin (a to jak přehledu o dění v tuzemských i zahraničních orchestrech) by měla dramaturgický plán schvalovat. Role umělecké rady se liší orchestr od orchestru. Zatímco ve Zlíně není nutnou podmínkou schválení UR, například brněnská filharmonie nedovolí dramaturgický plán zveřejnit aniž by podle stanov souhlasila celá umělecká rada. Z části dramaturgicky do plánů FBM zasahuje i manažer orchestru, který je zodpovědný za veškeré koncerty mimo domácí pódium a zařizuje především zahraniční zájezdy orchestru. Tvorba nabídky cyklů na příští sezonu ve FBM sice nevychází z konkrétních marketingových údajů, nicméně jako mnoho dalších filharmonií jsou pro ni důležité ukazatele návštěvnosti.

*Na tvorbě produktů FBM se podílí (vzhledem k tomu, že mluvíme o nabídce koncertů) především dramaturgie, dále manažer a propagace/marketing. Tvůrčí proces probíhá víceméně samostatně v každém oddělení na základě individuálních dojmů a vlastní zpětné vazby. S výjimkou propagace, která zohledňuje počty prodaných vstupenek na koncerty.*

## **8.2 Cena produktů FBM (Price)**

I tato položka marketingového mixu doznala změny s přesunem do nového sídla FBM. S vyhlídkou možnosti využít kvalitní prostory pro poznání skutečně zajímavých hostů a zároveň udržení kvality orchestru, nejlépe zvýšení jeho kvalitativní úrovně, ohlásilo vedení Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně zvýšení cen předplatného. To se nejvíce dotklo Cyklu C. Srovnání nových cen s cenami sezony 2010/2011 a pro zajímavost také podobných abonentních cyklů v Moravské filharmonii v Olomouci a Filharmonii Brno. Rozepsány jsou vždy tři nabízené třídy v daném cyklu. Hvězdičkou jsou označeny názvy srovnávaných cyklů ve filharmoniích v Brně a Olomouci. Lze srovnávat průměrné

ceny jednoho koncertu ze zakoupených abonentek. Do tabulky nejsou zahrnuty slevy na vstupném pro seniory, ZP a studenty.

Tabulka č. 2 Srovnání cen vstupného vybraných filharmonií

Produkt FBM	Cena 2011/12		Cena 2010/11		Srovnání Brno		Srovnání Olomouc	
	FBM	Kč,-	FBM	Kč,-	2010/11	Kč,-	2010/11	Kč,-
Cyk. A – I. kat	1300		1250		880	*KCA	530	
Cyk. A – II. kat	1170		1050		720	*KCA	380	
Cyk. A – III.kat	1040		--		560	*KCA	230	
Počet koncertů	7		7		4		4	
<i>Ø cena I. kat. koncert/předpl.</i>	<b>186</b>		<b>179</b>		<b>220</b>		<b>133</b>	
Cyk. B – I. kat	1300		1250		680	*KLA	530	
Cyk. B – II. kat	1170		1050		560	*KLA	380	
Cyk. B – III.kat	1040		--		480	*KLA	230	
Počet koncertů	7		7		4		4	
<i>Ø cena I. kat. koncert/předpl.</i>	<b>186</b>		<b>179</b>		<b>170</b>		<b>133</b>	
Cyk. C – I. kat	1600		1400		760	*NA	400	*D
Cyk. C – II. kat	1450		1200		680	*NA	280	*D
Cyk. C – III.kat	1260		--		560	*NA	170	*D
Počet koncertů	7		7		4		3	
<i>Ø cena I. kat. Koncert/přepl.</i>	<b>229</b>		<b>200</b>		<b>190</b>		<b>133</b>	

Tabulka přehledu cen koncertů tří filharmonií ukazuje jen orientačně, kde se nachází finanční hodnota koncertů FBM. Jisté zkreslení nastává při srovnávání ne zcela dramaturgicky podobných cyklů. Nejméně finančně náročná je Moravská filharmonie Olomouc.

V publikaci Marketing symfonických orchestrů zveřejnil R. Bačuvčík studii, která se zabývala mimo jiné zjištěním finanční náročnosti (ve vztahu ke koncertům FBM) návštěvníků zlínské filharmonie. Otázky jim byly pokládány na jaře roku 2006 na pěti různých koncertech cyklů A, B, C, koncert festivalu Talentinum a cyklu S (dnes už neexistující).

*„Největší část (celkem 86,8 %) respondentů by za optimální považovala cenu pod 140 Kč, tedy méně, než jaká byla v době konání výzkumné sondy cena jednotlivé vstupenky v hlavním cenovém pásmu. Více než 40 % respondentů zároveň uvádí, že by nebyli ochotni dát za koncert (max.) více než 200 Kč.“ (Bačuvčík, 2011, s. 115)*

Do částky 200,- Kč za koncert se v případě zakoupení abonentky filharmonie stále vejde, i po zdražení. Výjimkou je pouze Cyklus C, který ovšem oné hranice 200,- Kč/za koncert dosáhl už v loňském roce. Zde ovšem divácký zájem neklesá, ale ani nijak neroste. Průměrný počet návštěvníků na jednom koncertu v letech 2006 – 2010 byl v rozmezí 562 – 567 posluchačů. Zájem o Cyklus A i Cyklus B si získává stále více zájemců, což se projevilo ve statistikách za rok 2010 a první pololetí roku 2011 to pravděpodobně potvrdí. Ovšem je nutné počítat se zkrácením, které vyplyne ze zvědavosti návštěvníků spíše o nové působiště, nežli koncerty.

Zajímavé jsou v souvislosti ochoty platit za koncerty i postoje návštěvníků a jejich spokojenost. Tyto parametry mají vliv na opětovnou návštěvu koncertů, či zakoupení abonentky. Průzkum z reprezentativního vzorku návštěvníků koncertů z roku 2009 (cca 100 respondentů, 40% vysokoškolské vzdělání) odpovědělo na otázku *„Myslíte si, že jste získal/a hodnotu adekvátní ceně návštěvy?“ (Bílková, 2009)* odpovědělo ano, nebo spíše ano. A na otázku zda návštěva koncertu předčila jejich očekávání odpověděly tři čtvrtiny respondentů že ano a většina zbývajících počtu dotázaných, že návštěva splnila jejich očekávání.

### 8.3 Distribuce

Distribuce kulturních organizací může být přímá a nepřímá. Jak už bylo řečeno, je distribuci třeba uskutečňovat ve správném čase a na správném místě. Bavíme-li se o přímé komunikaci, pak jí je jakýkoli kontakt filharmonie se svým zákazníkem, v nepřímém případě je mezičlánkem například umělecká agentura.



Jedním z distribučních kanálů FBM je prodej vstupenek. Stále větší důraz na způsob koupi vstupenek na koncerty zvyšuje možnost koupi ze strany návštěvníků. Zlínská filharmonie, stejně jako brněnská a olomoucká nabízí nejen prodej na svých pokladnách, ale formou online rezervací, rezervací po telefonu a emailem. Změnou, kterou přinesla sezona 2011/12 je prodloužení otevírací doby pokladny v Kongresovém centru Zlín.

Samozřejmě nemůžeme opomenout místo konečné distribuce, čímž je zmíněné nové působiště filharmonie, jehož aspekty jsme už rozebrali.

Pokud ovšem mluvíme o čase, tak se to v případě koncertů týká jejich časovému uskutečnění. Dlouhá léta je ve Zlíně zakotven zvyk, kdy jsou koncerty filharmonie uskutečňovány ve čtvrtek od 19:00 hodin. Výjimečně se předpremiéra čtvrtěčního koncertu koná ve středu, příležitostně koncerty odehraje zlínský orchestr i ve sváteční dny. Opět se dostáváme k novince 66. sezony, která uvádí několik koncertů, včetně Cyklu K, nově v úterních časech. Bude jistě zajímavá reakce především stálého publika.

## **8.4 Propagace (komunikační mix) FBM**

### **Reklama**

U kulturních organizací může působit dvojitým způsobem. Ten první je zvýšení povědomí o daném produktu a ten druhý druhý způsob naopak může působit na příznivce umění negativně, jako urputná snaha prodat produkt o který není zájem.

Vzhledem k tomu, že se jedná o placené formy propagace není její využívání až tak časté, a to se týká i filharmonie Bohuslava Martinů. Ta využívá především plakátů a letáků, ale například v případě festivalů v minulých letech volila i billboardy, inzerci v odborných médiích. O grafickou podobu plakátů se stará spolupracující grafická firma, do výlepu ke každému koncertu putuje plakátů v rozmezí 50 – 100, podle typů koncertů. Novým jevem ve FBM jsou nikoli jednotlivé plakáty (není-li koncert nějak výjimečný nebo nepotřebuje-li zvýšenou propagaci), ale plakáty měsíční, které barevně odlišují jednotlivé koncerty. Jsou i vizuálně identické, čili nemění se vizáž ale obsah. Stejně barvy a provedení jako na plakátech nese billboard filharmonie v centru Zlína.

## **Public relations**

Je velmi důležitou složkou propagace, především proto, že pracuje s veřejným míněním. Filharmonie hospodaří s omezenými prostředky a PR jí umožňuje nejenom komunikovat, ale propagovat se důvěryhodně. Ve FBM jsou cestou k tomuto komunikačnímu prostředku mediální partnerství. Další možnosti PR příliš nevyužívá, byť je PR je jednou z nejdůležitějších činností kulturní organizace v rámci její komunikace s veřejností a je nezbytným předpokladem jejího úspěšného marketingu.

Komunikace s médii probíhá pravidelně jednou měsíčně, zasláním stručného přehledu koncertů v dalším měsíci. Další možné prostředky nevyužívá, s výjimkou podnětů na typy vyvolané mediálními partnery a tiskových konferencích (2x ročně pořádá zprostředkovatelská agentura a účastní se jí v průměru osm médií ze Zlína a Otrokovic).

Doposud nedošlo k pevnému pravidelnému propojení s veřejnoprávní ČT ani ČRo a ani dalšími lokálními a regionálními médii (výjimkou jsou mediální partneři).

## *Sponsoring*

Je obvykle součástí public relations, ovšem v oblasti kultury slouží jako samostatná položka především pro jeho důležitost. Generálním partnerem FBM je Tescoma, důležitá je kvalitní a promyšlená komunikace se zřizovateli a dalšími partnery.

## **Direct marketing**

Filharmonie oslovuje především své stávající zákazníky, a to prostřednictvím emailu. Jedná se o podobný, nebo tentýž dokument zasílaný hromadně i médiím s informacemi o následujících koncertech. Telemarketing filharmonie nevyužívá. Přímé oslovení zákazníka – návštěvníka filharmonie se děje i prostřednictvím internetu. Webové stránky filharmonie jsou [www.filharmonie-zlin.cz](http://www.filharmonie-zlin.cz). FBM má na první pohled kvalitnější webové stránky, nežli například filharmonie v Olomouci, dobrý dojem ovšem kazí neaktuální a neupravený obsah. Web stále obsahuje informaci, že sídlem filharmonie je Dům umění, jako marketingově strategické se nejeví ani opomenutí aktualizace nové nabídky cyklů včetně neuspořádané nabídky koncertů pro školy. Pozorný čtenář si všimne nesrovnalostí v obsazení orchestru ve srovnání s brožurkou na sezonu 2011/2012 a nebo v sekci „Dění ve filharmonii“ hned druhá informace informuje o tom, že v říjnu 2010

filharmonie vystoupila v holešovském zámku. Stejně tak sekcí, která nabízí mnohé možnosti zlepšení, mohou být „Články a recenze“, kde hodnotu recenzí poněkud snižuje stylistika příspěvků, nepřesné informace v nich, nebo dokonce faktické chyby pisatelů. V očích čtenářů nemusí vzbudit ani zájem nevedení autorů, případně jejich bližší specifikace a nebo zařazení příspěvků „kohokoli“, například s označením „pokladna FBM“.

Další možnou podporou diváckého zájmu je facebook, který je poměrně čerstvou záležitostí ve FBM a zatím postrádá „kromě klasických upoutávek na koncerty“ jakýkoliv větší pohyb, který by stránce zajistil větší zájem ze strany návštěvníků. Nicméně už si našel své první příznivce.

### **Osobní prodej**

Osobní nabídka produktu je v kulturní instituci jako je FBM možná například formou osobní nabídky například výchovných koncertů školám. Osobní prodej není v běžných metodách filharmonie používán.

### **Podpora prodeje**

Ovlivňování zákazníka v místě prodeje. Další nástroj komunikačního mixu, který při správném využití přináší výsledky. V případě Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně můžeme mluvit ani ne tak o soutěžích, či využití kuponů, jako o klasických slevách ze vstupného pro vybrané skupiny. K nim patří senioři, studenti a zdravotně postižení. Podporu prodeje z hlediska propagačních materiálů na místě podporuje instituce například sezonní brožurou. Pro rok 2011/2012 vyšla v nákladu 11.000 výtisků. Opět má již několikrát zmíněné parametry barevného odlišení jednotlivých cyklů. Změna sídla filharmonie se projevila i na provedení publikace. Sjednocujícím prvkem je jednoznačně dominantní fialová barva, čili jedna z barev Kongresového centra ve Zlíně a dále pak motiv motýla, který je součástí interiéru Velkého sálu. Zajímavá je volba fotografií orchestru, které jsou pořízeny taktéž v novém působišti. Grafické zpracování v některém případě fotografii zkreslilo (například vytažení obličejů členů orchestru zachycených u krajů fotografie do šířky), čehož si ale čtenatel pravděpodobně nevšimne. Kontroverzně může působit celostránková fotografie, která má vypovídat o atmosféře koncertu, kde byl

hvězdou David Lomeli, ovšem spíše zachycuje zpěváka v nelichotivé pozici se zavřenýma očima a v pozadí orchestr, který není soustředěn na situaci.

Novinkou, kterou přineslo KC Zlín je moderní prostředí s několika velkoplošnými obrazovkami. Momentálně na nich mohou návštěvníci vidět především loga sponzorů a partnerů.

Další využívanou podporou prodeje na místě působiště je vyvěšení plakátů na koncerty ve foyér Kongresového centra. Návštěvníky by jistě potěšila větší aktuálnost. Ve smyslu podpory prodeje produktů FBM na místě KC není filharmonie v dobré pozici. Na základě požadavků architektky nesmí exteriér jakkoli sloužit k propagaci subjektů využívajících prostory. Dokonce logo filharmonie je možné zaznamenat pouze v nejmenších možných parametrech požadovaných zákonem na dveřích služebního vchodu. Architektonický plán počítá s jedinou vnější podporou propagace a tou je vnější vizuální elektronický panel. Ten ovšem slouží nikoli pouze filharmonii, ale i veškerým dalším subjektům v budově a i konkurenčním organizacím pořádajícím zde jednorázové akce. Takže vedle upoutávky na koncerty FBM se můžeme dočíst o otevírací době restaurace, nebo reklamním textu poutajícím na akci konkrétní produkční a reklamní agentury. Panel navíc není umístěn směrem k centru města a k přilehlým hlavním frekventovaným komunikacím, ale je situován nad hlavní vchod do budovy na protilehlou stranu.

Podobně omezené možnosti má propagace filharmonie v již zmíněném interiéru budovy.

## 9 FOCUS GROUPS FBM

Základním stavebním kamenem FBM je produkt – tedy nabídka koncertů. K tomu aby o nabídce produktů věděla posluchačská obec, stejně tak jako budoucí možní návštěvníci filharmonie, je potřeba mít kvalitní komplexní marketingový plán jehož součástí je cílené a promyšlené používání propagačních prostředků.

V případě Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně se v tomto výzkumu zaměřujeme na potřeby zákazníka, jeho spokojenost a způsoby jeho úspěšného oslovení, které povede k návštěvě koncertu, nejlépe zakoupení předplatného. Zajímá nás prioritně ten zákazník, který uniká účinkům propagace.

### Definice respondentů

Výzkumu se zúčastnily skupiny osmi až devíti respondentů. Ve skupině byli lidé, kteří se neznali a neznají ani své pracovní zařazení. Žijí a pracují ve zlínském kraji. Účastníci byli lidé, kteří nejsou zcela nepoznamenáni všeobecnými informacemi o hudebních tělesech typu filharmonie.

Pro větší přesnost byl použit výzkum metodou focus group na třech skupinách, vyhodnocení a níže vyvozené závěry tedy nebyly zaznamenány pouze u jedné konkrétní skupiny ale jsou vyvozeny ze tří nezávislých šetření. Jednotlivá sezení se pohybovala v časovém intervalu hodiny čtyřicet minut až dvou hodin.

Respondenti debatovali o předem připravených tématech. Každé téma končilo vyhodnocením. Diskuze byly vedeny jedním moderátorem a zapisovatelem v jedné osobě. Všichni účastníci měli možnost se vyjádřit, aby nedocházelo k přím. Diskuze měla jasná pravidla, která dovoľovala se nejenom každému vyjádřit, ale také nezasahovat si vzájemně do řeči. Ve všech případech byl zasedací pořádek pojat tak, aby na sebe všichni viděli, seděli víceméně v kruhu.

Pokládány byly vždy kontrolní otázky, které ověřily pevnost a pravost názorů respondentů tak, aby hodnota odpovědí byla co nejkvalitnějším ukazatelem. Účelem bylo zjistit nejenom názor na konkrétní činnost, ale také proč a co tento názor formuje, jaké konkrétní aspekty.

Například u produktů jednotlivých abonentních řad jsme zjišťovali nejenom který výrobek je nejzajímavější, ale také proč ostatní jsou méně, co je zajímavého na konkrétní nabídce a co zajímavé není. Účelem bylo na základě velkého počtu doplňujících otázek docílit co nejkonkrétnějších informací. Diskutovány byly tři tématické celky.

### **Scénář FG FBM**

1. Zahájení diskuze
2. Seznámení a uvedení pravidel
3. Seznámení s tématy diskuze
4. Diskuze, kontrolní otázky, závěr jednotlivých oblastí
5. Ukončení a poděkování účastníkům
6. Kontrola záznamů, vyhodnocení
7. Třídění a zpracování dat

### **Skupiny respondentů:**

#### *1. skupina:*

Věk: 24 – 55

Počet osob 8: 4 ženy, 4 muži (bydliště ve Zlíně a mimo Zlín v dosahu do 50 minut cesty autem, potenciální i současní návštěvníci FBM) Převažuje vysokoškolské vzdělání.

#### *2. skupina:*

Věk: 29 – 56

Počet osob 9: (bydliště ve Zlíně a mimo Zlín v dosahu do 50 minut cesty autem, potenciální i současní návštěvníci FBM, jeden respondent povoláním hudebník v jiném hudebním žánru), převažuje vysokoškolské vzdělání.

#### *3 skupina:*

Věk: 19 - 52

Počet osob 9: (bydliště Zlín a nejbližší okolí, studenti i pracující, navštěvují běžně hudební kulturní zařízení), převažuje středoškolské vzdělání.



**Okruhy otázek:**

Scénář FG zamezených na Filharmonii Bohuslava Martinů má tři tématické celky, které pomáhají odlišit účel dotazů. Každý z celků má několik předem daných otázek, které byly v průběhu diskuze doplňovány ve prospěch dosažení stanoveného cíle. Na každý okruh otázek byl předběžně vymezen čas třiceti minut, který mohl být kratší i delší.

*Nabídka produktů*

- Znáte nabídku koncertů FBM?
- Líbí se Vám?
- Který produkt je pro Vás nejzajímavější a proč?
- Který nejméně zajímavý a proč?
- Na základě čeho se rozhodujete navštívit koncert?
- Co soudíte o kvalitě zlínského orchestru?

*Zákaznický servis*

- Líbí se Vám prostředí KC Zlín?
- Jste spokojeni s dalšími službami v KC Zlín (pokladna, WC, šatna, občerstvení,..)?
- Přáli byste si být individuálně upozorňováni na události?
- Jakou formou?
- Co by Vás v nabídce zaujalo natolik, abyste navštívili koncert?
- Čím Vás může FBM odradit?

*Propagace*

- Jak získáváte informace o koncertech?
- Která forma propagace Vás zaujme nejvíce (noviny, TV, rádio, plakát,..)
- Jsou pro Vás informace o koncertech snadno dostupné?
- Kde nejčastěji získáváte informace o koncertech? (internet, MF Dnes, rádio Zlín, Zlínský deník, odborné časopisy, magazín města Zlína, Okno do kraje, inZlín,..)
- Jaké informace o dění ve FBM byste ocenil/a?
- Kterou formu informace byste upřednostnil/a? (inzerce, přehled koncertů, článek, rozhovor, krátkou zmínku,..)

- Jak se Vám líbí provedení plakátů a brožur FBM a proč?
- Znáte webové stránky FBM? Líbí se Vám? Proč?

## 9.1 Výsledky FG FBM

### Nabídka produktů – zhodnocení:

- *Znáte nabídku koncertů FBM?*

Většina dotázaných bohužel nabídku dokázala definovat jen jako nabídku koncertů a občas nějaké výchovné koncerty pro školy. Abonentí naopak nabídku koncertů znají, ačkoliv stále ještě nestihli zaznamenat změny například v zavedení nových cyklů. Důvodem je, že na sklonku května 2011 teprve vznikly brožury s přehledem sezony 2011/12. Druhým důvodem je rozptýlení pozornosti, které způsobilo nové KC. Především pro nejstarší věkovou kategorii je první čtvrtletí letošního roku, odkdy se filharmonie v KC nachází, krátkou dobou na adaptaci.

I pro návštěvníky, kteří do filharmonie zamíří více než jednou do roka je problém orientovat se v cyklech, postrádají jasnou definici především rozdílů mezi cykly A a B. Je to také jednou z příčin nezakoupení si předplatného. Protože se nemohou rozhodnout, tak s předpokladem, že si budou vybírat postupně co se jim aktuálně líbí, nezakoupí žádné předplatné. To má za následek návštěvu koncertů ve filharmonii jednou, dvakrát a ve výjimkách i více do roka. Většina nerozhodných přiznává, že pokud by měli zakoupenou abonentku, pak koncerty navštěvují pravidelněji.

- *Líbí se Vám koncerty?*

Všeobecně je vnímána nabídka koncertů pozitivně, i přes to, že většina dotázaných jsou jen občasní návštěvníci, tak soudí, že nabídka filharmonie je široká. Z programů, u speciálně méně známějších autorů neměli pocit, že by na koncert šli na základě jmen dirigenta, skladeb, či sólistů. Pravdou ale také zůstává, že často dávají přednost buď autorům které znají, nebo spíše koncertům z Cyklu C. Důvodem je postrádání informací o méně známém díle, hostujícím umělci, či autorovi. V domnění, že se jedná například o velmi náročný zážitek, na koncert nejdu. Zajímavá je reakce studentů, ze které vyplynulo, že se nebrání ani koncertům cyklu A a B, ale nenavštíví je z důvodu deficitu informací.

- *Který produkt je pro Vás nejzajímavější a proč?*

Dá se říct, že pro všechny dotázané je atraktivnější koncert, od kterého očekávají něco výjimečného – čili výjimečný zážitek, skladbu která se zde nehraje příliš často, netradiční obsazení orchestru, nebo zajímavého hosta. V posledním případě nerozhoduje, zda se jedná o hosta za kruhů odborných, nebo populární osobnost. Naopak rozhoduje míra informací.

- *Který nejméně zajímavý a proč?*

Nejméně zajímavé koncerty pro respondenty jsou naopak ty, které se nijak nedotýkají jejich zájmu. Pro mladší respondenty jsou to koncerty pro rodiny s dětmi, pro nejstarší cílovou skupinu jsou to koncerty například z Cyklu C, u kterých předpokládají velký vliv moderních prvků. Opět také platí, že nejméně zajímavý koncert je ten, o kterém zákazník nic neví a nemá se kde dozvědět.

- *Na základě čeho se rozhodujete navštívit koncert?*

Respondenti z řad předplatitelů chtějí využít své abonentky. Dotázaní abonenti v tomto průzkumu jsou lidé nad padesát let. Jedna část se rozhodla pro koncerty filharmonie automaticky, aniž by srovnávala s konkurencí, neboť FBM už léta navštěvuje. Další předplatitelská skupina se rozhodla vyzkoušet předplatné zatím jednorázově. V průběhu sezony se rozhodují, zda využijí opět předplatného FBM, nebo zvolí divadlo, či klubovou scénu.

Respondenti, kteří navštěvují koncerty náhodně dále zvažují den koncertu, vyhodnocují zda zvolí právě koncert FBM, řeší čas koncertu (například hlídání dětí, zda se stihnou vrátit včas z práce) a také jak se do KC dostanou a s kým na koncert půjdou.

- *Co soudíte o kvalitě zlínského orchestru?*

Dá se říct, že v této otázce se respondenti rozdělili na dvě skupiny. První z nich (méně náročná na kvalitu, většinou lidé nad padesát let a předplatitelé) vnímá všeobecně filharmonii jako velké a kvalitní těleso, které „není v každém městě, muzikanti musí projít konkurzy a tak se dá říct, že musí jít o kvalitní instituci.“ I mezi nimi se ovšem najdou znalci, kteří pozorně sledují výkony orchestru, vědí, který dirigent dokáže desítky hudebníků usměrnit a podat standardně vynikající výkon, znají hráče orchestru, některé dokonce osobně a hodnotí i jejich výkony (jedná-li se o hráče sólového). Tato cílová skupina hodnotí kvalitu zlínského orchestru a jeho hudebníků jako velmi kvalitní s rostoucí tendencí, kterou přičítají výraznému omlazení v obsazení.

**Zákaznický servis – zhodnocení:**

- *Libí se Vám prostředí KC Zlín?*

Centrum dění kolem koncertů Filharmonie Bohuslava Martinů se přesunulo do zcela nové budovy blíže centru města. V kontextu prostředí je právě dostupnost považována ze strany respondentů za klíčový faktor. Nová budova sice vyvolává kladné reakce, ale objevily se zde i takové, které ji označily za příliš studenou a neosobní. Také zazněla kritika akustiky ve Velkém sále, kdy je z některých míst orchestr slyšet zkresleně. Respondenti bez výjimky považují nové prostředí za atraktivnější. Negativní reakce zazněly pouze na adresu výšky pódia, které je nepohodlné pro první řady a zábradlí balkonů, která jsou pro diváky prvních řad ve výši očí. Filharmonie v tomto směru prostorové dispozice ovlivnit nemůže. Zajímavé je, že ve svých propagačních materiálech FBM nabízí místa, která se respondentům jeví jako zvukově nevýhodná, což se týká i prvních řad, které jsou pod úrovní orchestru jako předplatné kategorie I. (nejkvalitnější místa) a například z hlediska akustiky nejvýhodnější místa na 2. balkonu buď nenabízí vůbec, nebo jsou součástí levnější II. a III. kategorie.

- *Jste spokojeni s dalšími službami v KC Zlín?*

Pozitivně jsou respondenty hodnoceny například navýšené kapacity toalet, rychlejší odbavení v šatně a možnost občerstvení v důstojném prostředí.

- *Přáli byste si být individuálně upozorňováni na události? Jakou formou?*

V tomto bodě se zase respondenti rozdělili na dvě skupiny. První z nich by takovou možnost uvítala, i když nejsou předplatitelé. Sami si koncert nevyhledají ani na internetu a běžně se do kontaktu s propagačními materiály FBM nedostanou. Podmínkou by ovšem musela být skutečně hodnotná informace, případně nějaká výhoda. Akce a počet takových zpráv by musel být omezen. Druhá skupina oslovení emailem odmítá – a to z toho důvodu, že buď email nemá, nenavštěvuje ho (většinou lidé nad padesát let), nebo se bojí zavalení zbytečnými informacemi a zneužití emailu. Mladší lidé pozitivně hodnotí facebook, a to zase jen za podmínek, že se „stanou součástí komunity“ a jakoby se přiblíží internímu dění v orchestru. Většinou jsou aktivními uživateli facebooku.

Zákazníci si více všimnou oslovení adresného. Pozitivní odezvu to ovšem může vyvolat pouze v případě, že má pro ně oslovení hodnotu (zapojení se do soutěže, informace o zajímavém zážitku, informace o zajímavostech z „muzikantského života zlínských

filharmoniků“ atd.). Pokud by informace pro ně hodnotu neměla, považovali by ji za obtěžující.

- *Co by Vás v nabídce zaujalo natolik, abyste navštívili koncert?*
- *Čím Vás může FBM odradit?*

Na tyto dvě otázky jsme odpověděli už výše. Pokud bychom měli shrnout výsledky zjištění o spokojenosti respondentů s klientským servisem FBM z hlediska poskytování informací, pak můžeme konstatovat následující. Příležitostní návštěvníci postrádají jakýkoli servis, který by jim přiblížil již zmíněné body. Náročnost na informace klesá s přibývajícím věkem a neutrální postoj k případným změnám v poskytování informací zaujímají abonenti.

#### **Propagace – zhodnocení:**

- *Jak získáváte informace o koncertech?*

Informace o koncertech získává každá věková skupina jinak. Předplatitelé především z informačních sezonních brožur, nejstarší generace taktéž, dále z plakátů a tisku. V případě nejmladší generace jde téměř výhradně o informace na internetu, webových stránkách FBM a portálech. Při vyhledávání je pro ně důležitá rychlost, pokud se k informaci nedostanou rychle a nedozví se vše potřebné, tak nedojde k procesu rozhodování se zda na koncert půjdou či ne. Výjimečně se s výstupy propagace setkají jinde, výjimkou byla pouze informace buď v kulturním měsíčníku inZlin (zacílený na mladé lidi) nebo zahlédnutí letáku, plakátu.

Většinu respondentů ovlivní informace, kterou získají od svého okolí – ať už pozitivní nebo negativní.

- *Která forma propagace Vás zaujme nejvíce?*

Nejčastěji preferovanou formou propagace jsou plakáty, informace na internetu (nejenom na stránkách FBM) a v magazínech.

- *Jsou pro Vás informace o koncertech snadno dostupné?*

S výjimkou abonentů vyhodnotili respondenti získávání informací o koncertech FBM jako spíše těžce dostupné. Týká se to především informací k Cyklům A a B. Důvodem je podle

respondentů jak jejich nedostatek na místech kde se pohybují, tak i jejich nepřehlednost. Pokud nemají chuť skutečně strávit čas čerpáním informací o koncertě, pak informacím nevěnují pozornost ani když se s nimi setkají.

- *V jakých médiích nejčastěji získáváte informace o koncertech? (internet, MF Dnes, rádio Zlín, Zlínský deník, odborné časopisy, magazín města Zlína, Okno do kraje, inZlín,..)*

Většina respondentů uvedla, že se s články o FBM nesetkávají, nebo setkávají výjimečně. Nejširší záběr v tomto smyslu má Magazín města Zlína, který se ovšem vyhýbá zákazníkům bez trvalého bydliště ve Zlíně a studentům. Uveřejnění informací v tomto médiu spočívá ve zveřejnění měsíčního přehledu a občasného článku redakce. Nejmladší cílová skupina upřednostňuje internet, ovšem jen minimálně stránky FBM. Důvodem je nepřehlednost a neaktuálnost informací a především nepochopení označení koncertů.

- *Kterou formu informace byste upřednostnil/a? (inzerce, přehled koncertů, článek, rozhovor, krátkou zmínku,..)*

Pro všechny cílové skupiny našich respondentů platí, že by se chtěly dozvědět více o zákulisí filharmonie, více o koncertech a to především prostřednictvím článků, nebo rozhovorů. Nejlépe v těch médiích, které preferují, nebo přímo ve FBM při návštěvě koncertu.

- *Jak se Vám líbí provedení plakátů a brožur FBM a proč?*

Dali jsme možnost vyjádřit se k propagačním materiálům Filharmonie Bohuslava Martinů, které organizace využívá k propagaci koncertů stávající i příští sezony. Jedná se o plakáty a programovou brožuru 66. sezony 2011/12. V obou případech byla respondenty kladně hodnocena vizuální sjednocenost materiálů a také barevné provedení, které působí svěže. Na druhou stranu drtivá většina respondentů nepochopila záměr propagace jednotlivými barvami oddělit hudební nabídku koncertů v jednotlivých cyklech. Důvodem byla právě přemíra informací, ve které se ona myšlenka ztratila.

Přehlednost plakátů znemožňovalo velké množství informací, zajímavých z části jen pro předplatitele. Výtkám neuniklo zasazení bílého textu do barevného pozadí, což způsobovalo zhoršenou čtivost textu. Za zbytečné respondenti označili písmena cyklů a číslo koncertu daného cyklu a množství méně podstatných informací.

## 9.2 Vyhodnocení FG FBM

Pokud vyhodnotíme předchozí výstupy analýzy, pak můžeme říci, že Filharmonie Bohuslava Martinů je jako organizace vnímána pozitivně, a to především po stránce hráčské kvality orchestru. Z marketingových výstupů organizace jsme si vybrali ty, které nejvíce ovlivňují současného, občasného i potenciálního návštěvníka – tedy produkty (koncerty), které filharmonie nabízí, zákaznický servis a výstupy propagace. Ani o jedné z těchto oblastí nemůžeme říct, že nefunguje, ale stejně tak nemůžeme říct opak. Jak jsme výše dokázali, existují zde rezervy, které je možné využít ke zlepšení vztahů filharmonie s vnějším okolím, především ke zvýšení a udržení návštěvnické podpory. Je třeba hledat novou strategii, která nebude o širokém zákaznickém spektru uvažovat jako o jedné cílové skupině. Prozatím působení propagace a marketingu filharmonie zatím místo jednotné koncepce nabízí jen určité solitéry (byť některé jsou velmi vydařené) ze spektra možností které má.

Dalí jsme si za cíl zjistit použití komunikačních prostředků propagace ve vztahu k novému působišti a jejich vlivu na návštěvníky. Když mluvíme o zlepšení zákaznického servisu filharmonie, tak tím myslíme především prostředí a služby (restaurace, kavárna, nová budova, hostesky,..). Tuto přidanou hodnotu nevytvořila FBM. Úkolem instituce bylo informačních výhod přesídlení využít ve svůj prospěch, což neudělala (nebo se o ně nepřičinila). Návyky propagace z let minulých se s příchodem do nových prostor nezměnily. Naopak, prvotní propagaci koncertů v novém sídle provázela informační ticha, a to i na stránkách FBM. Jako nezvládnutá se dá považovat pružnost propagace v poskytování aktuálních informací o koncertech. Nevyužila tak velké šance zviditelnění.

Na druhou stranu statistiky hovoří o velmi příjemných číslech co se návštěvnosti týče. Což ale, jak bylo zmíněno, souvisí spíše se servisem budovy a zvýšeným zájmem o novinku. Nabízí se tak myšlenka, že zájem ze strany návštěvníků bude časem opadat.

Jako nezvládnutá se dá považovat i komunikace s médii. V souvislosti s otevřením centra se zvýšil zájem médií. KC je prezentováno jako sídlo filharmonie. Některé články FBM spíše poškozovaly než propagovaly (vytržené věty top managementu z kontextu, nepravdivé a zkreslené informace,..). To svědčí o neexistující, nebo špatné strategii komunikace s médii a žádné zpětné vazbě.

Z předchozího výzkumu vyplývá, že filharmonie zná okrajově pouze skupinu svých předplatitelů, zatím ještě nehledala odpovědi na otázky kdo je zákazník, jaký je potenciální zákazník, jaké má potřeby a přání a jak o nejlépe oslovit.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 10 SOUBOR NÁVRHŮ NA PODPORU PROPAGACE FBM

Proto aby mohla být navržena řešení použitelná v praxi, je dobré definovat jednotlivé skupiny návštěvníků. Jednotlivé návrhy na podporu propagace pak sladíme s již používanými propagačními prostředky filharmonie.

### Cílové skupiny které chceme oslovit:

1./ stávající zákazníci:

- předplatitelé
- příležitostní návštěvníci
- občasní návštěvníci

2./ noví zákazníci

### Účel oslovení:

Upevnit vztah se stávajícími zákazníky, z náhodných návštěvníků vytvořit předplatitele, z občasných návštěvníků pak častější zájemce o koncerty a zároveň oslovit i skupinu lidí, která koncerty nenavštěvuje. Důvodem je vytvoření pozitivního pohledu na filharmonii, časem se mohou začlenit do skupiny příležitostných návštěvníků koncertů.

### Současný návštěvník Filharmonie Bohuslava Martinů:

Pro odpověď na otázku kdo je nejčastějším zákazníkem FBM si vypůjčíme rozsáhlou studii *Radima Bačuvčíka „Marketing symfonických orchestrů“*. (10)

Za směrodatný je považován vzorek 378 dotazníků. Mezi zlínskými návštěvníky převládají ženy. Polovina z nich má středoškolské vzdělání, čtvrtina vysokoškolské. U mužů jsou především vysokoškoláci a pak následují muži se středoškolským vzděláním.

Vzorek dále ukazuje, že většinovým návštěvníkem Zlína je penzista (přes 40%), možná také proto mají největší zastoupení v publiku lidé s čistým měsíčním příjmem do 10 tisíc korun českých (téměř 40%). V tomto čísle jsou započítáni i lidé s příjmem důchodu a studenti závislí na rodičích.

Mezi zlínskými abonenty je nejpočetnější věková skupina 60 – 69 let (téměř 30%), následuje jí věková skupina 50 – 59 let (téměř 28%).

Mezi neabonenty je nejpočetnější skupina studentů do 19 let (21%). Tento údaj je trochu zkreslen pořádním průzkumem v době ještě existujícího studentského cyklu. Mezi další nejpočetnější abonenty patří cílová skupina lidí 60 – 69 let (17%). Hodnot kolem 15% pak dosahují věkové kategorie 20 – 24 let, 25 – 29, 30 – 39 let.

Z předchozích výsledků se dá vyčíst, že nejpočetnějším návštěvníkem FBM jsou ženy se středoškolským vzděláním ve věku 60 – 69 let s měsíčním příjmem nižším než 10.000,- Kč,-.

### **Návrhy změn ve FBM:**

#### **Produkt FBM**

Je třeba vydefinovat Cyklus A a Cyklus B, zde FBM přichází o návštěvníky, neboť oba cykly působí shodně. Případné návrhy ukazující na změnu by bylo dobré ověřit průzkumem (budou ho návštěvníci chtít? Za jakých okolností?). Pokud by nastaly nejasnosti, lze projekt „dopilovat“, aby byl přijat příznivěji.

Stejně tak lze u nových projektů průběžně ověřovat co se na nich lidem líbí, nelíbí, kde se o nich dozvěděli, co je zajímavé. Například nová komorní řada se zatím nedočkala výraznějšího uvedení a to ani v sezonní brožuře.

Je vždy potřeba nejdříve vědět pro koho produkt nabízíme a podle toho směřovat propagaci. Pokud je tomu naopak, potom je návštěvnost spíše otázkou náhody.

#### **Distribuce FBM**

Veškerá veřejná propagační místa sloužící filharmonii k propagaci by měla mít sjednocující prvek, který by byl identifikátorem v očích zákazníka. Stejně tak jako může výloha, trojnožka, billboard sloužit k pozitivní propagaci, tak může velmi ublížit v případě, že je neaktuální. Chyby zaujmou více než pozitiva a také působí větší škody.

Má smysl ověřovat v pravidelných intervalech a vést záznamy o tom, na jakých místech jsou umístěny plakáty, letáky, v jakém počtu. Zda plakát vůbec vyvěsili, kam ho umístili, zda tam má význam – ekonomické promyšlené chování.

## **Komunikace FBM**

### *Komunikace s médii*

Ve FBM doposud chybí práce s PR články, navázání bližšího kontaktu s novináři, tiskové zprávy, vyprodukované rozhovory, nebo možnost zprostředkování rozhovorů s umělci, reporty z akcí, včetně fotografií.

Je potřeba domlouvání si schůzek s novináři, usilování o zveřejnění PR článku. V tomto by měly být ve FBM jasné kompetence. V čí pravomoci to je, propagace nebo manager?

Pro získání veřejnosti a „vtáhnutí do děje“ hledat způsoby přiblížení – například vytvoření cyklu rozhovorů s hudebníky z orchestru, kteří nějak vynikají. Lze použít jako aktualita na webové stránky, nabídnout médiím jako zajímavost ke zveřejnění nebo podnět, tisknout na druhou stranu programu a upevňovat tak v očích návštěvníků dobré jméno filharmonie.

Bezpochyby ve FBM chybí komunikace s médii, která oslovují jiné cílové skupiny než jsou současní zákazníci, chybí zcela cílení na přespolní návštěvníky a mladší cílové skupiny, chybí komunikace o PR s médii mimožlínskými.

### *Komunikace s veřejností*

Veškerí pracovníci, kteří přijdou do kontaktu s veřejností by měli mít na paměti, že reprezentují a tvoří v očích veřejnosti „dobré jméno“ filharmonie.

### *Komunikace na pokladně FBM*

Využití pokladny (pokladní) může být skutečně široké. Je třeba pamatovat na to, že tady je často první místo, kdy se zákazník dostává do kontaktu s filharmonií, proto by zde měla být jasně definovaná komunikace. Jak se představit do telefonu atd. Při koupi lístku rovnou nabídnout, či upozornit na další koncert a možnost zakoupení si vstupenky.

Využít pokladnu jako průzkum – odkud ví, že je tady ten a ten koncert atd.

## **Další možnosti propagace**

### *Tiskoviny*

Na tiskoviny je potřeba se dívat se očima zákazníka, který není zainteresován. Měly by mít jednotnou koncepci. Zodpovědný pracovník by měl hlídat barevnost, kvalitu a kvantitu informací, použití loga a návaznost na další propagační projekty. Stejně jako ověření zda se

materiál skutečně dostal do správných rukou a získal zpětnou vazbu. Ta by měla mít charakter výstupního hodnotícího dokumentu, který by měl být podkladem pro další tvorbu materiálů.

### *Průzkumy*

Dílčí průzkumy jako základ pro tvorbu dramaturgického plánu, marketingového plánu, volbu propagačních prostředků.

### *Foyér*

Foyér je jediným prostorem, kde je možno působit na všechny cílové skupiny.

Změnit plakát ještě v průběhu koncertu. Odcházející návštěvníci by měli vidět další možnost návštěvy.

### *Webové stránky a facebook*

Internet zajímá cílové skupiny, které doposud nejsou příliš zastoupeny mezi zákazníky filharmonie. Web FBM by měl být aktuální, je oknem do organizace a může odradit zájemce od návštěvy.

Facebook je třeba neustále udržovat aktivní, starat se o to, aby tam přibývali přátelé případně si říct o přátelství jiných organizací. Psát aktuální zprávy, a zajímat se o reakce. Posílat pozvánky na koncerty.

### *Soutěže*

Soutěže pro předplatitele, budoucí předplatitele, motivace pro novináře, školy. Má účel povzbudit zákazníky.

### *Segmentování zákazníků do databází, emailing*

Možné skupiny: bývalí abonenti, současní abonenti (jednotlivých cyklů – A, B, C, D, komorní), další zákazníci. Toto umožní informovat přehledně nejenom o koncertech v jejich abonentní řadě, ale posílat zajímavé informační zprávy lákající na jiný koncert.

Je to dobrý způsob jak naplnit koncert, který není vyprodaný – rychlá akce pro stávající věrné zákazníky za zvýhodněnou cenu!

Dále umožní mít přehled o aktivitách zákazníka – na jaký koncert a jak často chodí, výstup z tohoto pak může být vodítkem na co se v nadcházejících koncertních sezónách zaměřit.

Emaily mohou sloužit jako prostředek průzkumu veřejného mínění – který koncert předchozí sezony se Vám nejvíce líbil? Jak hodnotíte úroveň orchestru?

Emailing je velký prostor pro oslovení mladšího publika – a tím pádem i pro budování budoucí posluchačské základny

**Kontrola a zpětná vazba, případně dokument se zaznamenaným vyhodnocením je pro realizování dalších propagačních projektů velmi důležitá záležitost. Kontrola jak jdou vidět plakáty, jak vypadá nástěnka, pozorovat jak lidé reagují,.. Důležité je se ptát tvůrců veřejného mínění o organizaci – novinářů jak zasílat zprávy, kdy, v jakém rozsahu.. telefonovat a navazovat vztahy.**

## ZÁVĚR

Všechny marketingové aktivity filharmonie ukazují na kladení důrazu na získání větší návštěvnosti. Možná právě proto zde zůstává opomíjena otázka vnitřní komunikace – vytvoření jednotné koncepce prosazované svorně manažerem, propagací, dramaturgií a zbytku top managementu k podpoře vztahů s vnější veřejností, ale i s vnitřní. To všechno vede ke kolísavým a náhodným výsledkům. Jednotlivé pozitivní záležitosti, které Filharmonie Bohuslava Martinů zaznamenává (růst návštěvnosti,..) tak mohou být jen výjimkami s dočasným trváním.

Tato práce ve výsledku ukazuje organizaci plnou potenciálu kulturního dědictví, ovšem svázanou absencí integrovaných marketingových postupů a naopak ovlivňovanou přebytkem zdoluhavých procesů. Právě tyto dvě věci stojí mezi výraznější akcelerací FBM v zájmu návštěvníků i prohloubení, nebo spíše vytvoření vztahů s širší veřejností. Ze zpracovaných údajů vyplývá, že je filharmonie zaměřena ve své propagaci pouze na stávající zákazníky, nikoli na oslovování nových. Což je důsledek neznalosti zákazníka – a to hlavně občasného, který by za jiných okolností mohl být předplatitelem. Jakékoli rozvíjení návštěvnického portfolia FBM je za těchto podmínek téměř vyloučeno. Vzniká tak nepoměr mezi akcelerací kvality orchestru, nabídkou nových produktů na jedné straně a využíváním stále stejných propagačních prostředků na straně druhé.

V textu jsme shrnuli aktivity Filharmonie Bohuslava Martinů v celé její marketingové šíři se všemi klady i zápory. Možné cesty na podporu propagace jsme nastínili v poslední části práce, kde nejenom definujeme postřehy a přání jednotlivých cílových skupin, ale také vyhodnocujeme možné cesty, které by mohly být pro instituci s letitou tradicí reálné.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

[1] *Organizační řád Filharmonie Bohuslava Martinů*, nám. T. G. Masaryka 2570, platnost od 1. 1. 2009, 6 stran

[2] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2005. Počet stran 1041. ISBN 978-80-247-1545-2

[3] KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. Počet stran 304. ISBN: 80-247-1104-4

[4] Webové stránky. <http://www.muzeum-umeni-benesov.cz/bulletin/2005-02.htm>

*MUZEUM, UMĚNÍ & SPOLEČNOST 2005/2*, Bulletin je distribuován členským institucím Rady galerií ČR, Datum citace 9. 12. 2008

[5] BAČUVČÍK, R. *DIVADLO, FILHARMONIE A STUDENTI: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí*. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2008. Počet stran 69. ISBN 978-80-904273-0-3

[6] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. Počet stran 244. ISBN: 80-247-0564-8

[7] GIDDENDS, A. *Sociologie*. 292 publikace, Praha: Argo, 1999. Počet stran 597. ISBN 80-7203-124-4

[8] JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. Počet stran 288. ISBN 978-80-247-2724-0



- [9] TAJTÁKOVÁ, M. *Marketing kultúry: vybrané problémy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. Počet stran 186. ISBN 80-225-2176-0
- [10] BAČUVČÍK, R. *Marketing symfonických orchestrů: Publikum a veřejnost moravských filharmonií*. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. Počet stran 182. ISBN
- [11] KOTLER, P. KELLER, L. K., *Marketing management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 792. ISBN 978-80-247-1359-5
- [12] BÍLKOVÁ, J. Marketingové prostředí zvolené organizace: Filharmonie Bohuslava Martinů, ročníková práce 2009, Počet stran 25

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

KC	KONGRESOVÉ CENTRUM
FBM	FOLHARMONIE BOHUSLAVA MARTINŮ
PR	PUBLIC RELATIONS
BP	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
KG VU	KRAJSKÁ GALERIE VÝTVARNÉHO UMĚNÍ
UR	UMĚLECKÁ RADA
KCA	NÁZEV ABONENTNÍHO CYKLU
KLA	NÁZEV ABONENTNÍHO CYKLU
NA	NÁZEV ABONENTNÍHO CYKLU
D	NÁZEV ABONENTNÍHO CYKLU

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Nástroje komunikačního mixu kulturní organizace podle Tajtákové

Tabulka č. 2 Srovnání cen vstupného vybraných filharmonií

Tabulka č. 3 Srovnání bývalého a současného působiště FBM