

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh inovace manažerského procesu Aukcí

Proposal for Innovation of Auction Management process

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.

VALIŠOVÁ

VERONIKA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vališová** Jméno: **Veronika** Osobní číslo: **469452**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh inovace manažerského procesu Aukcí

Název diplomové práce anglicky:

Proposal for Innovation of Auction Management Process

Pokyny pro vypracování:

Hlavním cílem této práce je analyzovat specifika manažerských procesů Aukcí vybraných institucí a analyzovat procesy inovačního plánování a organizační přípravy aukcí. Mezi specifické cíle patří charakteristika aukčních procesů, jejich části, návazností, determinantů, výhod a nevýhod.

Práce má být založena na analýze a komparaci domácí a zahraniční odborné literatury a několika případových studií, analýze procesů inovačního plánování a přípravy aukcí, na srovnání obou analýz a sumarizaci nejdůležitějších doporučení pro množné inovace těchto procesů. Proces analýzy v podniku / aukčním domě může být realizován prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, dotazníkovou formou nebo studiem odborné aukční dokumentace.

Seznam doporučené literatury:

THORNTONOVÁ, Sarah. Sedm dní ve světě umění. Zlín: Kniha Zlín, 2016. ISBN 978-80-7473-431-1.
KAPLAN, Milan, Josef ZRNÍK a kolektiv. Firemní nákup a e-aukce. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2002-9.
FIALA, Petr. Aukce - teorie a praxe. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-099-7.
WAGNER, Ethan a Thea, WESTREICHOVÁ WAGNEROVÁ. Sbírání umění: vášeň, investice a mnohem víc. Zlín: Kniha Zlín, 2015. IS
FISKE, J. R.- FISKE, C.A. The Big Book of Benefit Auctions. 1st Edition, Kindle Edition, 2009. ASIN : B001SMSEF0
Hubbard, T. P. - Paarsch, H. J. Auctions (The MIT Press Essential Knowledge series). The MIT Press. 2016. ISE N-13 : 978-0262528535

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

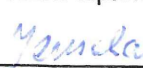
doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:


Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**


doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VALIŠOVÁ, Veronika. Návrh inovace manažerského procesu Aukcí. Praha: ČVUT 2021.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Moje velké poděkování patří panu Doc. Ing. Marku Jemalovi, Ph.D za odborné vedení, poskytnuté cenné rady, pomoc, doporučení, a především za ochotu na konzultacích mé diplomové práce. Dále bych chtěla moc poděkovat všem dotazovaným osobám, jmenovitě tedy panu Matyášovi Kodlovi, panu Jiřímu Rybářovi, paní Clementine Sinclair a paní Nikitě Binani, bez kterých by zpracování praktické části a provedená analýza nemohla vzniknout.

Abstrakt

Hlavním cílem této práce je analyzovat specifika manažerských procesů Aukcí vybraných institucí a analyzovat procesy inovačního plánování a organizační přípravy aukcí. Mezi specifické cíle patří charakteristika aukčních procesů, jejich částí, návazností, determinantů, výhod a nevýhod.

Práce má být založena na analýze a komparaci domácí a zahraniční odborné literatury a několika případových studií, analýze procesů inovačního plánování a přípravy aukcí, na srovnání obou analýz a sumarizaci nejdůležitějších doporučení pro množné inovace těchto procesů. Proces analýzy v podniku / aukčním domě může být realizován prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, dotazníkovou formou nebo studiem odborné aukční dokumentace.

Klíčová slova

Aukce, inovace, manažerské procesy, aukční síň, prodej

Abstract

The main goal of this work is to analyse the specifics of management processes of Auctions of selected institutions and to analyse the processes of innovative planning and preparation of auctions. Specific objectives include the characteristics of auction processes, their parts, connections, determinants, advantages, and disadvantages.

The work should be based on the analysis and comparison of domestic and foreign professional literature and several case studies, analysis of innovation planning and auction preparation processes, comparison of both analyses, and summarization of the most important recommendations for multiple innovations of these processes. The process of analysis in the company/auction house can be realized through structured interviews, a questionnaire, or a study of auction documentation.

Key words

Auction, innovation, management process, auction house, sale

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 AUKCE | 8 |
| 2 VYMEZENÍ POJMŮ | 11 |
| 2.1 Objekt/položka | 11 |
| 2.2 Kupující | 11 |
| 2.3 Prodávající a rezervní cena | 11 |
| 2.4 Dražitel | 12 |
| 2.5 Vyvolávací cena a kupní cena | 12 |
| 3 DRUHY AUKCÍ..... | 14 |
| 3.1 Standartní a rezervní aukce | 14 |
| 3.2 Jedno-objektová a více objektová aukce | 14 |
| 3.3 Aukce podle typu hodnoty objektu | 15 |
| 3.4 Otevřená a uzavřená aukce | 15 |
| 3.5 Tradiční, telefonická a elektronická účast | 15 |
| 4 TYPY AUKCÍ | 17 |
| 4.1 Anglická aukce | 17 |
| 4.2 Holandská aukce | 18 |
| 4.3 Čínská aukce | 19 |
| 4.4 Obálková aukce | 19 |
| 4.5 Aukce druhé ceny (Vickreyova aukce) | 20 |
| 5 LEGISLATIVA V AUKČNÍM ODVĚTVÍ | 22 |
| 5.1 Česká legislativa..... | 22 |
| Aukce konající se v České republice provozované jakoukoliv aukční síní musí dodržovat 5 zákonů a 1 vyhlášku. Všechna nařízení jsou popsána v této kapitole.. | 22 |
| 5.1.1 Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách | 22 |
| 5.1.2 Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty | 22 |
| 5.1.3 Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči..... | 23 |
| 5.1.4 Zákon č. 214/2002 Sb., o vývozu některých kulturních statků z celního území Evropských společenství | 23 |
| 5.1.5 Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy | 23 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2 | Mezinárodní dokumenty pro české aukční síně | 24 |
| 5.2.1 | Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 15/1980 Sb. O úmluvě o opatřeních k zákazu a zamezení nedovoleného dovozu, vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků..... | 24 |
| 5.2.2 | Nařízení rady (ES) č. 116/2009 Sb., o vývozu kulturních statků..... | 24 |
| 5.3 | Dražební vyhláška českých aukčních domů..... | 24 |
| 5.4 | Světová legislativa | 25 |
| 6 | MANAŽERSKÉ ČINNOSTI..... | 26 |
| 7 | PROCES AUKCE | 30 |
| 7.1 | Příprava aukce..... | 30 |
| 7.2 | Průběh aukce..... | 34 |
| 7.3 | Proces po skončení aukce | 36 |
| 8 | TRENDY V AUKČÍCH..... | 38 |
| 8.1 | Historie internetových aukcí..... | 38 |
| 8.2 | Problémy s podvody a informacemi | 38 |
| 8.3 | Největší internetové aukce | 39 |
| 8.4 | Reputace v internetových aukcích..... | 39 |
| 8.5 | Online bidding | 40 |
| 9 | ČESKÉ AUKČNÍ SÍNĚ | 43 |
| 9.1 | Historie českého aukčního trhu..... | 43 |
| 9.1.1 | 19. století..... | 43 |
| 9.1.2 | Komunistické období | 43 |
| 9.1.3 | 90. léta 20. století a začátek 21. století..... | 43 |
| 9.2 | Galerie KODL..... | 44 |
| 9.2.1 | Historie | 44 |
| 9.2.2 | Současnost | 45 |
| 9.2.3 | Přehled vybraných finančních ukazatelů..... | 45 |
| 9.2.4 | Inovativní projekt – Kodl Contemporary..... | 46 |
| 9.2.5 | Spolupráce..... | 47 |
| 9.3 | 1.Art Consulting CZ | 47 |
| 9.3.1 | Historie | 47 |
| 9.3.2 | Současnost | 48 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 9.3.3 | Přehled vybraných finančních ukazatelů..... | 48 |
| 10 | SVĚTOVÝ DUOPOL | 50 |
| 10.1 | Christie's | 51 |
| 10.1.1 | Historie | 51 |
| 10.1.2 | Současnost | 52 |
| 10.1.3 | Přehled vybraných finančních ukazatelů..... | 53 |
| 10.2 | Sotheby's..... | 54 |
| 10.2.1 | Historie | 54 |
| 10.2.2 | Současnost | 55 |
| 10.2.3 | Přehled vybraných finančních ukazatelů..... | 56 |
| 11 | AUKČNÍ REKORDY | 58 |
| 11.1 | Rekordy a nejdražší prodaná umělecká díla v České republice | 58 |
| 11.2 | Rekordy a nejdražší prodané položky duopolem Christie's a Sotheby's | 61 |
| 12 | ANALÝZA V JEDNOTLIVÝCH AUKČNÍCH SÍNÍ | 64 |
| 12.1 | Vize vybraných aukčních síní | 64 |
| 12.2 | Silné a slabé stránky aukčních síní..... | 65 |
| 12.3 | Konkurenční výhoda aukčního domu | 66 |
| 12.4 | Výhoda online biddingu | 66 |
| 12.5 | Manažerské procesy aukce | 68 |
| 12.6 | Nejnovější inovace aukčních síní..... | 69 |
| 13 | DOPAD KORONAVIRU NA AUKCE..... | 71 |
| 14 | NÁVRHY NA INOVACE V AUKCÍCH..... | 73 |
| 14.1 | První návrh inovace..... | 73 |
| 14.2 | Druhý návrh inovace | 74 |
| 14.3 | Třetí návrh inovace | 75 |
| 14.4 | Čtvrtý návrh inovace | 76 |
| 14.5 | Pátý návrh inovace | 77 |
| Závěr..... | | 79 |
| Seznam použité literatury | | 82 |
| Seznam obrázků | | 90 |
| Seznam tabulek | | 91 |
| Seznam grafů | | 92 |

Úvod

Když se řekne slovo aukce většině lidí se vybaví 2 typy aukcí. První, a trůfám si říct častější typ, jsou aukce na internetu, kde se draží snad všechno, co si člověk dokáže představit, nicméně nejčastěji se lidé zapojují do prodeje v odvětvích levnějšího zboží jako jsou boty, oblečení, vybavení atd. Jako příklad bych ráda uvedla velmi známou platformu, která nabízí aukce značkového zboží a je velmi rozšířená v zahraničí a jmenuje se stockx.com. Dalším typickým příkladem pro tuzemský trh aukcí po internetu je webová stránka aukro.cz.

Druhým typem aukcí jsou ty „honosnější“ dražby, které jsou provozovány přímo aukčními síněmi, a kterými se také zabývám v mé diplomové práci. Populace má pojem aukční dům často spojován s určitým okruhem lidí, kteří patří mezi velmi dobře finančně zabezpečenou vrstvu a ostatní lidé je vidí jako osoby, které mají dostatek finančních prostředků a jejich záměrem je investovat do drahých položek, ať už z hlediska čisté investice či pro zábavu nebo chuť. Pověst aukčních síní je samozřejmě takto vnímána z historických důvodů, což je samozřejmě oprávněné. Na začátku 20. století byly aukce symbolem společenských akcí, kde se setkávali klienti oblečení ve smokingu a honosných robách. Tyto události se odehrávaly především v Paříži. Až do dnešních dnů si široká veřejnost myslí, že aukce pořádané aukčními domy jsou pouze pro zvané hosty, či předem zaregistrované zájemce. To je ovšem omyl. Většina aukcí jsou veřejně přístupné společenské události, které v člověku zanechají zajímavý zážitek.

Tato diplomová práce, na téma návrh inovací manažerských procesů aukce, je rozdělena na 2 hlavní části. Jejím cílem je rozbor řídicích procesů v tomto odvětví a analýza postupů inovačního plánování a organizační přípravy aukcí.

První část je teoretická, ve které je detailně popsána problematika daného tématu. Nejprve je definována aukce, a to na základě komparace českých a světových definic. Následně se teoretická část věnuje souvisejícím pojmům jako je položka, dražitel, kupní cena či vyvolávací cena. Pochopení těchto slov je naprosto klíčové k celému tématu. Poté jsou uvedeny vybrané druhy a typy aukcí, které patří mezi ty nejčastěji používané ve světě. Pátá kapitola zmiňuje nařízení a vyhlášky, kterými se musí aukční síně řídit. Dále jsou uvedeny manažerské činnosti, které je nezbytně nutné si vyjasnit, aby bylo jasné, které z nich jsou pro průběh i přípravu aukce naprosto klíčové. V sedmé kapitole je detailně popsán celý průběh aukce od samotných příprav, až po vydání

vydražené položky a poslední část teoretického bloku poukazuje jaké trendy aktuálně v tomto oboru panují.

Druhá část diplomové práce se zabývá praktickou složkou vybraného tématu. Nejprve jsou popsány vybrané aukční síně, se kterými byla provedena analýza. Jedná se o dvě české aukční síně, Galerie Kodl a 1.Art Consulting, a o dvě nejúspěšnější světové aukční síně, Christie's a Sotheby's. V popisu aukčních domů je uvedena historie i současnost a dále je krátce zanalyzováno a porovnáno finanční postavení na trhu. Následující kapitola se věnuje aukčním rekordům a nejdražší prodaným položkám, ať už na českém či světovém trhu a v aukcích různého odvětví. Kapitola č. 12 odkazuje na dopady pandemie Covid-19 na aukční trh. Jak tato celosvětová nemoc změnila aukční trh z hlediska finančního, tak i například z clientského pohledu. Dále je zpracována analýza na základě dotazníků a rozhovorů s vybranými zaměstnanci jednotlivých aukčních síní. V každé aukční síni odpovídal jeden zaměstnanec různého postavení. Někde to byl přímo pan majitel a ředitel podniku, jinde specialista na konkrétní období umění či třeba specialista na šperky a drahé kameny. V poslední kapitole jsou navrženy inovace manažerských procesů pro aukční síně. Některé z nich je možné aplikovat pouze na mezinárodním trhu, ale jiné platí i pro tuzemský trh.

TEORETICKÁ ČÁST

1 AUKCE

Aukce je pojem, který nelze jednoznačně definovat a každý představitel má alespoň částečně odlišné vysvětlení od ostatních autorů. Pro lepší pochopení je uvedeno několik rozdílných formulací od českých, ale i světových autorů. V neposlední řadě je zmíněna i definice z české legislativy.

Pojem aukce vychází z latinského slova „*augere*“, které vyjadřuje zvětšit nebo zvýšit. (Mikšovský, 2009)

Pojem aukce také ale vychází ze slova „*auctio*“, které znamená stoupat. (Thompson, 2010)

Aukce lze definovat jako významné tržní mechanismy, které umožňují přiřadit výrobky a služby k novému majiteli a používají se jako jakýsi druh metody pro vyjednávání. Během celého procesu vznikne vyrovnání nabídky a poptávky na trhu. Aukce jsou velmi často upřednostňovány před jinými metodami prodeje, a to díky svojí jednoduchosti, otevřenosti, dosahování finančně výhodných výsledků a spravedlivosti. (Fiala, 2012)

Aukční mechanismus je také založen na rovnosti nabídky a poptávky, kdy je cenotvorba ovlivněna účastníky a je nejvíce využíván na trhu, kde nejsou jasně stanovené fixní ceny, a to je v případě velmi jedinečného zboží. (Menezes & Monteiro, 2005)

Fiala ve své knize uvádí, že „*aukce je soutěžní mechanismus pro rozdělení zdrojů kupujícím, založený na předem definovaných pravidlech.*“ (Fiala, 2012, str. 9)

McAfee a McMillan sdělují, že „*aukce je tržní instituce s jasným souborem pravidel, která určují alokaci zdrojů a cen na základě nabídnuté ceny od účastníků trhu.*“ (McAfee, McMillan, 1987)

Oxfordský slovník definuje aukci jako „*veřejný prodej, ve kterém jsou zboží nebo majetek prodány dražiteli za nejvyšší nabídnutou cenu.*“ (Oxford Dictionaries)

Licitátor Christopher Burge, který je jeden z nejlepších ve svém oboru a pracuje pro New Yorkskou pobočku aukční síně Christie's označuje samotnou aukci za velmi nudnou

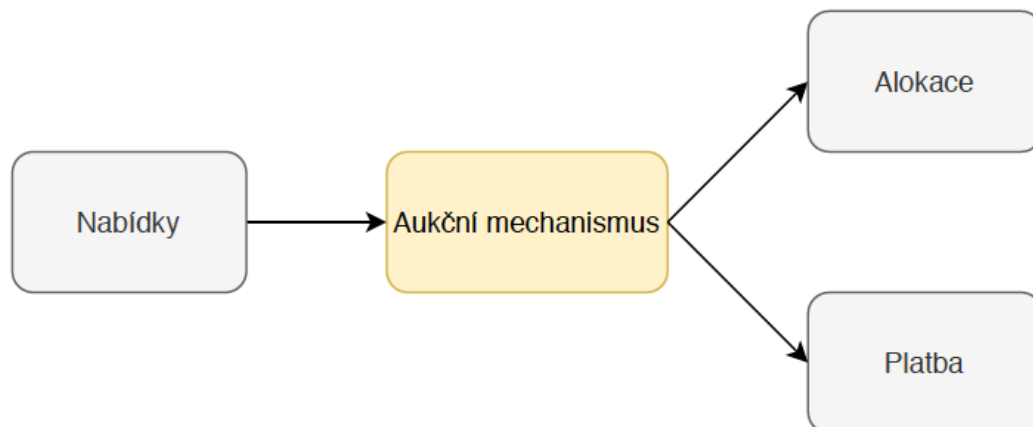
akci. „Lidé na ní sedí celé hodiny a poslouchají jednoho idiota, který na chvíli nezavře pusou. Je to stresující pro zaměstnance a pro mě samotného to je děsivá zkušenost.“ (Throntonová, 2008, str. 23)

Aukce je proces rivality, kde jsou hodnoceny nabídky ze strany účastníků, jejichž počet je bez limitu či předem stanoveného limitu a jejichž totožnost neovlivňuje skóre. Účastníci musí akceptovat předem zveřejněná pravidla, která jsou stanovena od aukčních síní a jediným a hlavním kritériem aukce je tedy cena za jednotlivé položky. (Mikšovský, 2009)

Aukce nejsou nová idea na trhu, jejich mechanismus je používán po staletí a historicky najdeme příklady v Babylonii, kde se dražily ženy či v Řecku, kde probíhaly prodeje s otroky. Nicméně v poslední době zažívají aukce „boom“, kdy se stávají populárnější a více se dostávají do podvědomí populace. Začínají také různé inovace ve světě aukcí a to třeba, že účastníci nemusí být na jednom místě jako tomu bylo dříve, ale mohou být rozptýleni po celém Světě a aukce se účastnit na dálku či udělit někomu plnou moc na jeho zastupování. Aukce se vyskytují na několika trzích jako jsou trhy s dobyt看em, rostlinami, ojetými auty, dluhopisy, devizami, vzácnými sbírkami, uměleckými díly, starožitnostmi, nemovitostmi, kabelkami či elektřinou. (Fiala, 2012)

Aukce jsou někdy nahrazovány a překládány také slovem dražba, kde jeden autor uvádí, že tyto dva pojmy jsou synonyma, jiní zase píšou o antonymech s odlišnou definicí. Podle české právní úpravy se jedná o 2 rozdílné definice, které je potřeba odlišovat. Výraz aukce není nikde přesně právně popsán na rozdíl od dražby. Zákon č. 26/2000 Sb. o veřejných dražbách, ve znění pozdějších předpisů § 2. písmeno a) přesně vymezuje definici dražby. Výsledek je hlavní rozdíl mezi dražbou a aukcí. V případě aukce se vítězem stává zájemce s nejvyšší nabídkou většinou bez účasti veřejnosti, oproti tomu při dražbě přechází vlastnické právo na jiného uchazeče, který je veřejně známý. (Mikšovský, 2009)

Proces, který přeměňuje nabídky na alokaci, tedy přiděluje komodity v aukci svým výhercům, a vymezuje částku, kterou musí zaplatit kupující, se nazývá aukční mechanismus a je znázorněn na obrázku č. 1. (Fiala, 2012)



Obrázek 1 - Aukční mechanismus

Zdroj 1 - Fiala, 2012

2 VYMEZENÍ POJMŮ

V terminologii zabývající se aukcemi existuje několik pojmů, se kterými se jak účastník, tak prodávající setká a je nezbytné mít znalost definic těchto pojmů.

2.1 Objekt/položka

Objekty prodeje jsou hmotné předměty, služby či práva, které jsou v aukci nabízeny. Objekty mohou být dělitelného i nedělitelného charakteru. (Fiala, 2012)

Objekt je někdy také nazýván jako položka, respektive položka je definována jako objekt nebo skupina objektů, které jsou v aukci postupně nabízeny za vyvolávací cenu. Aukce vystupuje na trhu jako prodej, při kterém je nabízeno určité množství položek, které se pohybuje od 30 až po 1000 položek. (Robertson & Chong, 2008)

2.2 Kupující

Kupující může být fyzická nebo právnická osoba, označována jako zájemce či účastník, která má v úmyslu se o nabízenou položku ucházet a získat ji za co nejnižší možnou částku vzhledem k ostatním kupujícím. *„Kupující je ten, který v aukci nabídne nejvyšší částku za draženou položku, v této nabídce zůstává sám a cena je odklepnuta licitátorem.“* (Drozen, 1998, str. 37)

2.3 Prodávající a rezervní cena

Osoba nebo právní subjekt, který v aukci nabízí svůj objekt se záměrem ho prodat za co nejvyšší možnou částku a nabýt zisk, někdy bývá nazývána také jako komitent. Prodávající se domluví s vybranou aukční síní o prodeji svého majetku, za zprostředkování prodeje a splnění veškerých povinností týkajících se položky, je komitentovi účtován poplatek, který se zpravidla pohybuje kolem 10-15 %. Výše poplatku je ovšem velmi variabilní a zůstává na diskusi mezi aukčním domem a prodávajícím. V případě, že je aukční síni nabídnutý opravdu unikátní kousek, velmi často se žádný poplatek od majitele nevybírání, protože zprostředkovatel získá relativně vysokou částku na aukční přírůžce, a naopak je mu garantovaná minimální částka za prodej. (Ashenfelter & Graddy, 2007)

Prodávající se také setkává s pojmem rezervní cena, který označuje minimální částku, za kterou je komitent ochoten prodat svůj majetek. Velmi často se stává, že výše této ceny je odlišná od výše vyvolávací ceny, a to ze strategických důvodů akčního domu.

Rezervní cena se téměř nikdy nezveřejňuje a zná ji tedy jenom sám prodávající. (Hubbard & Paarsch, 2016)

2.4 Dražitel

Třetím subjektem vystupujícím v aukci je samotný dražitel, který je v nejčastějším případě organizátor prodeje. Může to být ovšem jak prodávající, tak kupující nebo třetí strana jako například Amazon nebo eBay. Jedná se o provozovatele aukce, který musí vlastnit software k umožnění konání se aukce a v případě elektronické možnosti příhozů, je dražitel ještě povinen mít atestaci od Ministerstva průmyslu a obchodu. V případě klasické aukce je organizátor povinen zajistit licitátora, tedy osobu, která samotnou aukci vede. (Fiala, 2012)

Novinářka Sarah Throntonová uvádí, že: „*licitátor je jako plastický chirurg, musíte si najít takového, kterému věříte.*“ (Throntonová, 20008, str. 40)

2.5 Vyvolávací cena a kupní cena

Zpravidla dražba každé položky začíná u vyvolávací ceny, jedinou výjimku tvoří pevné limity, které můžou účastníci nahlásit před samotným začátkem aukce, a tudíž dražba začíná na vyšší částce, než je vyvolávací cena. Je velmi důležité stanovit vyvolávací cenu ve správné výši, a to hlavně z psychologického hlediska. Pokud by vyvolávací částka byla nadhodnocena pro většinu účastníků, může odkládat jejich zájem i přesto, že by finální kupní cena byla ještě v jejich stanoveném limitu. V opačném případě, když se komodita prodá za nízkou nebo vyvolávací cenu, může to způsobit dlouhodobý propad ostatních položek, které jsou jakýmkoliv způsobem napojené na prodaný objekt. Mezi českými aukčními domy je již od roku 1831 zvykem, že vyvolávací cena jednotlivých objektů se pohybuje přibližně ve dvou třetinách odhadní ceny. (Třeštítk, 2010)

Mezi světové zvyky patří, že vyvolávací cena by měla být nižší, než je dolní hranice odhadu od znalce a měla by být přibližně ve dvou třetinách horní hranice odhadu. (Reid, 2004)

Odhadní pásmo napomáhá zájemci se lépe orientovat, v jaké cenové relaci by se měl pohybovat jeho limit. Samozřejmě to neznamená, že by se položka nemohla vydražit nad horní hranici odhadního pásma nebo naopak pod spodní hranicí. Toto ocenění objektu je provedeno znalcem, se kterým daná aukční síň spolupracuje a odráží kvalitu položky, originalitu, historii a další parametry. (Robertson & Chonga, 2008)

Následně se cena za komoditu zvyšuje dle příhozů, které jsou určeny v aukčním řádu, a to na základě výše ceny v průběhu aukce, kterou sděluje licitátor. V tomto stylu

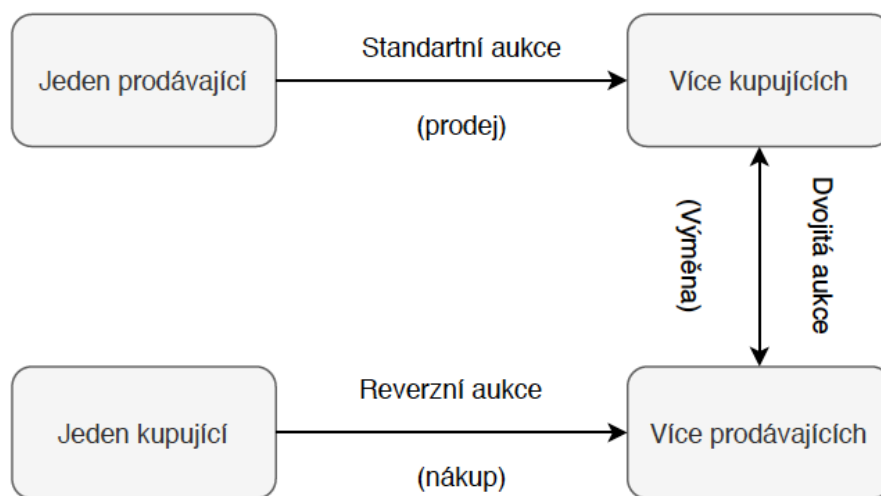
probíhá aukce do té doby, než zůstane jediný zájemce, který nakonec položku vyhraje. Tato částka se označuje jako dosažená cena neboli *hammer price*, v překladu doslova odklepnutá cena. Kupující si musí vždy k této ceně ještě připočítat přírážku neboli *buyers premium*, a následně se vyčíslí kupní cena neboli *purchase price*. Tato částka ovšem neobsahuje případné poplatky za skladné, dopravu, pojištění apod.

3 DRUHY AUKEÍ

V současnosti trh nabízí hned několik druhů aukcí, které je potřeba rozlišovat dle různých znaků. Mezi rozlišovací kritéria spadá například počet prodávajících, kupujících či množství objektů, ale také způsob zapojení se do aukce nebo dosažení konečné částky. V důsledku kombinací několika kritérií dohromady vznikají zcela nové druhy prodejů, avšak stále musí být respektována jejich jednoduchost.

3.1 Standartní a rezervní aukce

První dělení je na standartní aukce, které se zaměřují na prodej od jedné osoby s větším počtem zájemců o položku a reverzní aukce, které se soustředí naopak na nákup a mají pouze jednoho zájemce a více prodávajících. V tomto případě vznikla i kombinace těchto dvou druhů, která se označuje jako dvojitá aukce a zajišťuje obchod mezi více prodávajícími a více kupujícími. Tento mechanismus je také zobrazen na obrázku č. 2. (Fiala, 2012)



Obrázek 2 - Typy aukcí podle účastníků

Zdroj 2 - Fiala, 2012

3.2 Jedno-objektová a více objektová aukce

Ze samotného názvu lze odvodit, že zde bude hlavním kritériem počet nabízených objektů. Více objektové aukce se dále dělí na sekvenční prodej, tedy postupné dražení položek a simultánní aukce, kdy se jedná o prodej kombinací komodit a ty se označují jako kombinatorické aukce. (Fiala, 2012)

3.3 Aukce podle typu hodnoty objektu

Podle typu hodnoty draženého objektu se rozlišují tři typy, a to soukromé hodnoty položky, všeobecné hodnoty položky a sdružené hodnoty položky. Potencionální zájemce je si vědom vlastní hodnoty v případě soukromých hodnot dražených komodit a není ovlivněn konkurenčními uchazeči. To se používá u položek s krátkodobou spotřebou a není možné je později zařadit zpět do prodeje. U sdružené hodnoty objektu je hodnota totožná pro každého zájemce, nicméně tato hodnota není v době aukce zveřejněna. Účastníci tedy mohou mít rozdílné informace o neznámé hodnotě a příkladem mohou být ropné vrty, kdy jejich ocenění je odvozené od množství zásob pod zemí. Posledním typem aukcí dle typu hodnoty objektu je obecný model se sdruženými hodnotami. Tento mechanismus zahrnuje oba předchozí případy, tedy složku soukromého hodnocení, ale i ohodnocení komodity ostatními zájemci. Typický příklad na sdružené hodnoty je například koupě nemovitosti. (Fiala, 2012)

3.4 Otevřená a uzavřená aukce

V případě otevřené aukce jsou všechny nabídky zveřejněné a účastníci mohou v průběhu aukce svoje příhozy zvyšovat či se připojit až u vyšších částek. V opačném případě tedy v uzavřené aukci probíhá prodej například obálkovou metodou nebo pomocí internetu a účastníci mezi sebou nemají vzájemnou interakci, a tudíž nevidí aktivitu ostatních. (Fiala, 2012)

3.5 Tradiční, telefonická a elektronická účast

Tradiční aukce jsou takové, kde je kupující fyzicky přítomen nebo je v aukční síni přítomen na základě plné moci jako zástupce za kupujícího. V zastoupení se aukce účastní zájemci z okruhu známých nebo vlivnějších osobností z důvodu zachování soukromí. Skrytou identitu mohou kupující dosáhnout i tak, že se zaregistrují na aukci pro umožnění příhozů po telefonu. V tomto případě jsou v telefonickém kontaktu se zástupcem dané aukční síně, u které dražba probíhá a ten mu do telefonu popisuje celou situaci a opakuje slova licitátora, zejména tedy částky. Kupující dává jasné signály osobě po telefonu, zda ještě může přihazovat či už částka přesáhla jeho maximální částku za objekt a chce z dražby odstoupit. Posledním a čím dál častějším způsobem je elektronická účast na aukci, kdy kupující uskutečňuje svoje příhozy pomocí internetu. Tato metoda se nazývá online bidding. Díky neustále rozvíjejícím se technologiím patří tento způsob k nejmodernějším, avšak mnoho aukčních domů nemá zdaleka tento

způsob ještě propracovaný a omezují je technické problémy. Nicméně je to nejjednodušší způsob, kdy se aukce může zúčastnit daleko víc potenciálních kupujících, což je samozřejmě výhodné pro prodávající z důvodu dosažení vyšších částek za prodané výrobky, a i vyšší zisky pro aukční síň, které mají procentuální provize z vydražených položek. Tyto procenta jsou závislá na dané aukční síni, ale běžně se pohybují okolo 20 %.

4 TYPY AUKCÍ

Ve světě aukčních domů existuje mnoho typů aukcí, které fungují na rozdílném mechanismu, proto je důležité alespoň ty základní typy zkráceně popsat. Základní rozdělení je na primární a sekundární aukce, avšak v této diplomové práci se budeme věnovat pouze primárním aukcím, mezi které patří anglická, holandská, japonská, aukce první ceny a tzv. Vickreyova aukce.

4.1 Anglická aukce

Anglická aukce je někdy označována také jako otevřená, a to díky veřejné nabídce. Tento typ aukce je úplně nejstarším typem aukce na trhu a používá se nejčastěji k prodeji uměleckých děl, starožitností, aut či domů. Tento mechanismus využívají dva nejznámější anglický aukční domy a světový duopol Christie's a Sothebys's, podle kterých je samotný název odvozen. (Fiala, 2012)

Tento systém prodeje je také využíván nejznámějšími českými aukčními domy jako je Galerie Kodl, 1.Art Consulting nebo Adolf Loos Apartment and Gallery.

Prodávající nabídne předmět, který by rád do aukce zařadil a následně po domluvě s příslušným aukčním domem stanoví odhadní cenu položky. Tato cena je obvykle nižší než aktuální hodnota dané položky, a to právě z toho důvodu, že je to otevřená aukce s rostoucí cenou po dobu její dražby. Prodávající tedy nabídne jednu položku, kterou by rád na aukci prodal jedinečnému kupujícímu. (Bellosta, Kornman, Vanderpooten, 2010)

V každém kole se může jakýkoliv zájemce do dražby přidat s nabídkou vyšší, než je aktuální cena položky. Celá aukce je vedena licitátorem, který zvyšuje cenu na základě příhozů od dražitelů. Aukce jedné položky končí, když ani přes licitátorovo upozornění a v omezeném časovém limitu se aukce neúčastní žádný zájemce, který by chtěl nabídnout vyšší příhoz. V tu chvíli je tedy položka prodaná za nejvyšší cenu, tzv. hammer price, ke které se připočítá nákupní přírážka, tzv. buyer's premium, a součet těchto dvou cen vyčíslí celkovou sumu za položku. (Thompson, 2010)

4.2 Holandská aukce

Holandská aukce je také typ otevřené aukce, nicméně funguje na opačném principu než anglická aukce.

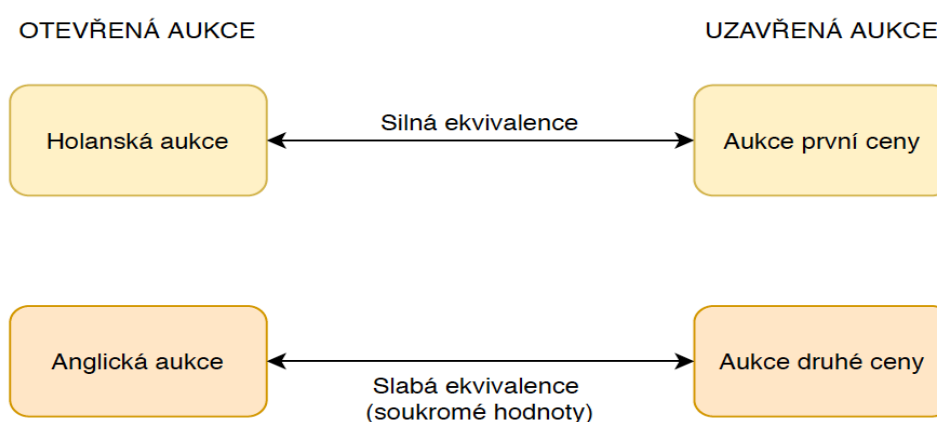
David L. Scott ve své knize uvádí, že v holandské aukci prodávající snižuje nabídkovou cenu do té doby, než nenajde úroveň, která vyčistí trh. (Scott, 2003)

Prodej položky začíná tedy u vyvolávací nadhodnocené ceny určené licitátorem a následně je tato částka snižována do doby, než je akceptovatelná zájemcem. Tento aukční mechanismus pochází z Holandska z roku 1870, kdy byl prvně použit na prodej kvěťáku. Zemědělci, kteří zastávali pozici prodejců tím chtěli dosáhnout vyšší zisky než při anglické aukci. (Kambil, 2000)

Petr Fiala vysvětluje název následovně: „*Holandské aukce jsou typické a mají dlouhodobou tradici při prodeji květin v Nizozemí v Aalsmeru a Naaldwijku.*“

Obdobně je řešený trh s rybami v Izraeli nebo prodej tabáku v Kanadě. V současné době jsou aukce vedeny tzv. hodinami, které automaticky mění cenu a aukce končí, když jsou tyto hodiny zastaveny zájemcem, který se stává v tu chvíli výhercem dané komodity. (Fiala, 2012)

Nejznámější společností, která využívá holandské aukce tentokrát není světový duopol, nýbrž podnik FloraHolland, který se specializuje na prodej rostlin a vlastní celkem 6 aukčních center s 39 hodinami. První půlka aukčních center slouží pro mezinárodní obchod a druhá půlka je určena pro soukromé pěstitele. Společnost FloraHolland zprostředkuje přes 60 tisíc transakcí, což se rovná přibližně 360 miliónům rostlin a 6,5 miliardám řezaných květin každý rok. (FloraHolland, 2021)



Obrázek 3 - Ekvivalence otevřených a uzavřených aukcí

Zdroj 3 - Fiala, 2012

4.3 Čínská aukce

Čínská aukce představuje několik různých typů aukčního mechanismu, avšak vždy se jedná o tzv. tichou aukci, kdy si zájemci kupují lístky, které předkládají s nadějí, že vyhrají nějakou komoditu. Tyto prodeje často podporují charitu, proto se také označují jako fundraisery. Uspořádání čínských aukcí je relativně málo nákladná činnost, a to díky tomu, že jsou potřeba pouze ceny, lístky a v nějakých případech poté i dražitel. Z názvu se může zdát, že aukce pochází z Číny, avšak není to pravda. Tento mechanismus má mnoho synonym jako třeba náhodná aukce či záludný podnos. Čínské aukce mají 4 různé druhy, které odlišuje způsob výběru vítěze. (Newth, 2021)

Prvním a nejznámějším typem čínské aukce je způsob, kdy jsou všechny položky vystaveny a vedle nich má každý svoji misku, do které uchazeči vkládají svoje koupené lístky. Zájemce může do misky vložit i několik svých lístků, aby měl vyšší šanci na výhru. Aukce končí, když organizátor vybere jeden lístek z každé misky a vyhlásí vítěze. Zbylé nevýherní lístky se uchazečům zpět nevrací. (Newth, 2021)

U druhé metody čínských aukcí už je potřeba přítomnost licitátora, který představuje jednotlivé položky po sobě, stejně jako v anglické aukci. V průběhu prezentace daného předmětu, organizátoři shromažďují lístky od uchazečů a následně, jakmile jsou lístky od všech zájemců v misce, dražebník vybere jeden a určí vítěze dané položky.

Třetí typ čínské aukce také využívá dražebníka a je vystavena jedna nebo všechny položky. Na začátku aukce si všichni zájemci vloží své dražební lístky do aukce, kde se postupně losují výherci. První lístek vyhrává první položku, druhý lístek druhou položku a takto to pokračuje do té doby, než nemají všechny položky svého výherce. (Newth, 2021)

Posledním typem čínské aukce není ani aukce, ale formát akce se podobá například banketu, kdy každý účastník přinese zabalený dárek v podobné hodnotě a každý účastník předloží svůj lístek. Majitel prvního vylosovaného lístku si vybere první dárek a takto to pokračuje až do konce. (Newth, 2021)

4.4 Obálková aukce

Čtvrtým typem primárních aukcí je obálková neboli uzavřená aukce, která je někdy také označována jako aukce první ceny. Účastníci aukce zašlou svoji cenovou nabídku za určitou položku v obálce a vyhraje osoba, která nabídla nejvyšší částku. Všichni účastníci podávají svoje cenové návrhy samozřejmě bez znalosti ostatních nabídek. Z těchto pravidel tedy vychází, že uchazeči nebudou chtít nabízet své skutečné cenové

limity, na kolik jednotlivé položky ohodnotí, ale budou se snažit komodity podhodnocovat a tím se snažit na celém systému vydělat. (Levin, 2004)

Průběh uzavřené aukce má dvě hlavní části. V první části, nazývané také jako nabídkové období, zájemci posílají svoje nabídky a ve fázi řešení, tedy ve druhé části samotné aukce, jsou jednotlivé nabídky otevírány a vyhodnoceny. Tento mechanismus však neodráží reálnou poptávku po nabízených komoditách, a to z toho důvodu, že nabídky jsou podhodnoceny ze strany účastníků. V této aukci také nedochází mezi uchazeči ke vzájemné interakci a účastníci podávají vždy pouze jednu svoji nabídku. Strategie obálkového prodeje je obdobná k holandské aukci, a naopak rozdílná od klasické anglické aukce z toho důvodu, že zájemce nenabízí svoji skutečnou hodnotu. Zásadní otázkou v těchto aukcích je soukromí, kdy každý uchazeč si shromažďuje co nejvíc informací před samotným podáním nabídky.

Tato aukce se používá v elektronickém obchodování jako je refinancování úvěrů a deviz. Ministerstvo Spojených Států Amerických používá obálkovou metodu při prodeji dluhopisů, směnek a pokladničních poukázek. Velice často je také využívána při zadávání veřejných zakázek a ve stavebním průmyslu.

(Kagel, Levin, 1993)

4.5 Aukce druhé ceny (Vickreyova aukce)

Aukce druhé ceny neboli Vickreyova aukce je takto označována po svém zakladateli Williamovi Vickreyovi, který je nositel Nobelovy ceny. Tato aukce je založena také na obálkové metodě, takže se jedná o aukci uzavřenou. Vyhrává účastník, který nabídnul nejvyšší cenu, avšak neplatí tu svoji nabídku, ale částku, kterou nabídnul účastník na druhém místě. Cílem tohoto mechanismu je tedy reálné, vnitřní a subjektivní ocenění dané položky bez použití taktizování.

Zájemce aukce nedokáže nijak ovlivnit cenu, kterou bude muset zaplatit z toho důvodu, že v případě výhry neplatí svoji nabídku, ale druhou nejvyšší nabídku, je pro něj bezvýznamné, aby nabízenou cenu jakkoliv zkresloval. V případě, že účastník nabídne vyšší cenu, než je jeho osobní ohodnocení, zvyšuje tím pravděpodobnost výhry, ale zároveň podstupuje riziko, že prodělá, protože by ve skutečnosti měl vyšší náklady, než je skutečná hodnota předmětu. V opačné situaci, kdy zájemce nabízí nižší cenu, než je jeho skutečné ocenění, rapidně snižuje svoji šanci na výhru. I když není příliš prostoru na taktiku u této aukce, je možné samotný výsledek ovlivnit pomocí předem domluvených nabídek, které uměle zvyšují cenu nad reálnou hodnotu položky a tím se zvyšuje

i zisk. Dalším rizikem této metody je těžce odhadnutelná tržní cena komodity. (Contributor, 2013)

Autor knihy Aukce Petr Fiala říká: „*Tento typ aukce má některé zajímavé vlastnosti a používá se zejména pro teoretické analýzy.*“ (Fiala, 2012, str. 15)

A ještě dodává, že v současné době není tato metoda prodeje tak často používaná jako je anglická aukce, ale velmi často se s ní můžete potkat v případě elektronickém obchodování na B2B trhu. (Fiala, 2012)

5 LEGISLATIVA V AUKČNÍM ODVĚTVÍ

Každý provozovatel, který uskutečňuje aukci se musí řídit dle vyhlášek a nařízení příslušného státu. Pro české aukční síně platí pochopitelně odlišná legislativa než pro světové aukční síně. Nejprve jsou tedy uvedené zákony a vyhlášky, které musí být dodržovány ze strany českých aukčních domů a následně jsou uvedeny pravidla, která platí pro světový duopol Christie's a Sotheby's.

5.1 Česká legislativa

Aukce konající se v České republice provozované jakoukoliv aukční síní musí dodržovat 5 zákonů a 1 vyhlášku. Všechna nařízení jsou popsána v této kapitole.

5.1.1 Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách

Z toho důvodu, že české zákony přesně nedefinují aukci, ale lze tam dohledat pouze pojem dražba, který je trochu odlišný, jak bylo vysvětleno výše, tak aukční síně se musí řídit dle *Zákona č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách*. Zákon je rozdělen na společná ustanovení, dobrovolné dražby a nedobrovolné dražby.

V první části společných ustanovení v § 1 je definován *účastník* jako osoba přítomná v průběhu aukce za účelem vykonávat podání příhozů. Dle § 3 účastníkem nesmí být licitátor a osoba spřízněná s aukční síní. § 4 umožňuje zastoupení účastníka na aukci třetí osobou na základě plné moci. Každý účastník je povinen písemně vyplnit *příhlášku* pro správnou identifikaci účastníka a pro řádné zajištění celého průběhu prodeje. Dalším důležitým faktorem celé aukce je *odhadní cena* objektu, které se věnuje § 13 a definuje, že cena je stanovena dražebníkem a její odhad nesmí být starší 6 měsíců v den konání aukce. V tomto zákoně konkrétně v § 18 je také stanoveno, že aukční síň má právo si *vybrat odměnu* za poskytnuté služby. Tato odměna se může lišit podle aukčního domu či podle částky za vydraženou položku. Nejčastěji se zvyšující se částkou, se odměna procentuálně snižuje.

5.1.2 Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty

Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty definuje *Seznam předmětů kulturní hodnoty*, který lze vyvážet mimo území České republiky pouze s platným *osvědčením*, že vyvážené objekty nespádají do tohoto seznamu a nejsou na

seznamu kulturních památek. Přesné znění uvádí § 2. Na seznamu předmětů kulturní hodnoty jsou například předměty fotografického a výtvarného umění, předměty s kultovní a sakrální povahou, knižní literatura, předměty typu uměleckého řemesla či etnografické předměty.

5.1.3 Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči

Výše zmíněný seznam předmětů kulturních památek je určen organizací státní památkové péče, jak definuje zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Majitel kulturní památky je povinen dle § 7 neprodleně oznámit jakoukoliv *změnu* týkající se tohoto předmětu, a to nejpozději do 30 dnů. § 9 nařizuje vlastníkovi kulturní památky povinnost informovat *osobu*, na kterou se předmět převádí o tom, že se jedná o kulturní památku. Tedy i v případě dražby toto upozornění musí být učiněno před začátkem aukce. Další povinnost majiteli kulturního dědictví stanovuje § 13, že v případě prodeje tohoto předmětu je nezbytné předmět prvně nabídnout *ministerstvu kultury*, který má 3měsíční lhůtu na rozhodnutí o koupi či odmítnutí. Další omezení určuje § 20, který upravuje možnost *vývozu do zahraničí* pouze s dovolením ministerstva kultury. V případě že si vlastník předchozí souhlas nezajistí, dle § 39 mu hrozí pokuta až ve výši 4 000 000 Kč.

5.1.4 Zákon č. 214/2002 Sb., o vývozu některých kulturních statků z celního území Evropských společenství

Dne 1.5.2004 vstoupil do české legislativy tento zákon společně se vstupem ČR do Evropské unie. Na veškerý vývoz kulturních památek mimo území Evropského společenství dle § 4 musí mít osoba, která objekt vlastní udělené *vývozní povolení* od ministerstva kultury. § 5 sděluje, že toto povolení se uděluje pouze v případě vydání *osvědčení* dle zvláštních předpisů. Zákon č. 214/2002 Sb. definuje tedy nutnost 2 dokumentů, a to vývozního povolení a osvědčení v takovém případě, kdy je objekt zakoupen v aukci a majitel chce uskutečnit vývoz například do Asie.

5.1.5 Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy

Podle zákona č. 122/2000 Sb. § 3 vede ministerstvo kultury centrální evidenci sbírek, které mají muzejní povahu. V případě, že by vlastník nějakého objektu ze sbírky chtěl dát tento objekt do aukce je povinen tuto skutečnost neprodleně oznámit dle § 9 novému majiteli a aukční síni, která je povinna upozornit všechny potenciální zájemce. § 11 také zakazuje *trvale vyvézt* tuto komoditu z České republiky a je povolen pouze

dočasný vývoz s povolením ministerstva, a to pouze za účelem restaurování, konzervování, expertízy, vědeckého zkoumání či vystavování.

5.2 Mezinárodní dokumenty pro české aukční síně

Dále aukční domy musí respektovat i mezinárodní nařízení, kterými jsou *Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 15/1980 Sb. o úmluvě o opatřeních k zákazu a zamezení nedovoleného dovozu, vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků* a *Nařízení Rady (ES) č. 116/2009 Sb., o vývozu kulturních statků*.

5.2.1 Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 15/1980 Sb. O úmluvě o opatřeních k zákazu a zamezení nedovoleného dovozu, vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků

Touto vyhláškou se čeští občané řídí již od roku 1977, kdy ještě v době Československa vstoupila v platnost na základě přijetí z roku 1970 v Paříži na 16. zasedání Generální konference OSN pro výchovu, vědu a kulturu. Vyhláška definuje *kulturní statky* jako objekty významné v některé z následujících kategorií: literatura, historie, umění, archeologie a věda. Konkrétními příklady se zabývá článek 1, který uvádí například knihy, sochy, obrazy, hudební nástroje, mince nebo pečetě. Článek 5 zavazuje všechny členské státy, aby vedly minimálně jednu *instituci*, která se věnuje ochraně kulturního dědictví. A článek 6 na to navazuje tím, že státy musí dodržovat osvědčení na povolení vývozu a dovozu, to se v české legislativě promítne v zákoně č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty, který je popsán v kapitole 5.1.2.

5.2.2 Nařízení rady (ES) č. 116/2009 Sb., o vývozu kulturních statků

Nařízení rady se také zabývá definicí kulturního statku ovšem víc v detailu oproti předchozí vyhlášce. Druhý článek se věnuje vývozu kulturního statku, a to pouze s platným *vývozním povolením*, který je stanoven v české legislativě zákona č. 214/2002 Sb., o vývozu některých kulturních statků z celního území Evropských společenství.

5.3 Dražební vyhláška českých aukčních domů

První zmíněný zákon v české legislativě nařizuje provozovateli aukce sepsat a zveřejnit *dražební vyhlášku*, která naprosto korektně definuje přesná pravidla aukce společně se všemi poplatky a povinnostmi, které vznikají osobě s úspěšným, tedy výherním

příhozem. Vyhláška musí korespondovat se zákonem č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách, v případě rozporu je aukce v rozporu se zákonem.

5.4 Světová legislativa

Vyhlášky pro Christie's a Sotheby's jsou odlišné od legislativy platící na území České republiky. Světový duopol musí dodržovat hned několik právních aspektů, nicméně nelze přesně vymezit všechny vyhlášky a paragrafy z toho důvodu, že záleží na zemi, kde se konkrétní aukce koná. Každá země má svoje pravidla a ty se následně musí dodržet. Mezi městy, kde se aukce pořádají nejčastěji jsou: New York, Hong Kong, Londýn, Paříž, Ženeva a Milán. Před každou aukcí si tedy potenciální zájemce musí prostudovat tuzemskou legislativu nebo si vyžádat od aukční síně podmínky, které se na tu konkrétní zemi vztahují. Nicméně v každém aukčním katalogu těchto dvou nejznámějších aukčních síní jsou uvedeny podmínky, dle kterých aukce bude probíhat. Mezi těmito informacemi zájemce najde detaily k účasti na aukci, k platformě k online příhozům, k poplatkům, které jsou odvozené od výše příhozu, k zodpovědnosti kupujícího, ke speciálním symbolům zmíněné v aukčním katalogu, k metodám platby, k místním daním a clům a k dalším nezbytným informacím. Všechny tyto informace jsou vždy uvedeny v anglickém jazyce bez ohledu na místo konání samotné aukce.

6 MANAŽERSKÉ ČINNOSTI

Manažerské činnosti představují rozdělení funkcí a práce manažerů. Jsou to aktivity řídicích pracovníků, které jsou v procesu práce řešeny ze strany personálu. Jednotná definice těchto činností neexistuje, protože je publikováno několik variant přesně vymezených aktivit. Naopak všichni autoři se shodují ve významu těchto činností, kdy díky nim jsou zajištěné sladěné hmotně energetické a informační procesy s účelem naplnění cílů. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Management ve smyslu řízení jako funkce lze analyzovat ze 2 hledisek. Prvním z nich je dle níže uvedených činností, tedy dle plánování, organizování, kontroly, personálních procesů apod. Tento pohled patří mezi ty častější procesy. Do druhého hlediska se řadí řízení na základě organizační struktury, funkce lidí, formy komunikace, systému kontroly apod.

Tyto funkce jsou rozdílné vzhledem k velikosti firmy, úrovni managementu (nižší, střední, top management), firemním oddělením a prostředí, kde organizace působí. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Otec manažerských činností je považován Henri Fayol, který jako první tyto funkce definoval následně:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Kontrola
- Koordinace

Od definice Favola se odrazilo mnoho dalších autorů, kteří je definují s menším či větším rozdílem. (Dutá, Marešová)

Dalším světovým představitelem byla dvojice Luther Glick a Lyndall Urwick, kteří jsou zakladateli pojmu *POSDCORB*. (Kmošek, 2019) A zkratka se překládá následně:

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Rozmišťování (Staffing)
- Řízení (Directing)
- Koordinování (Coordination)
- Vykazování (Reporting)
- Rozpočtování (Budgeting)

Třetí příklad světových představitelů, kteří definovali rozdělení manažerských funkcí byli Heinz Weihrich a Harold Koontz, kteří stanovují 5 činností podobných jako samotný zakladatel a to tak, že jediným rozdílem je třetí a pátá činnost, kdy příkazování nahradili personalistikou a koordinaci změnili na vedení. Všechny 5 činností vypadá tedy takto:

- Plánování
- Organizování
- Personalistka
- Vedení
- Kontrola

Manažerské činnosti byly také definovány několika českými autory. První nejznámější dvojicí jsou manželé Prof. Leo Vodáček a Olga Vodáčková. Ti rozdělili manažerské funkce na 2 základní skupiny. První skupina jsou sekvenční práce a druhou skupinou jsou paralelní - průběžné práce. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Níže je znázorněno, co mezi jednotlivé činnosti patří:

- Sekvenční:
 - Plánování
 - Organizování
 - Výběr a rozmístování spolupracovníků
 - Vedení spolupracovníků
 - Kontrola
- Paralelní – průběžné:
 - Analyzování řešených problémů
 - Rozhodování
 - Realizace a implementace včetně koordinace

Posledním autorem, který bude zmíněn v rámci manažerských činností je český představitel Prof. Jaromír Veber, který opět funkce rozdělil do dvou základních skupin. Tentokrát to jsou průřezové činnosti a činnosti naplňující fáze managementu. (Veber, 2000)

V těchto dvou skupinách vymezil jednotlivé práce následně:

- Průřezové činnosti:
 - Rozhodování
 - Organizování
 - Řízení lidských zdrojů
 - Práce s informacemi
- Činnosti naplňující fáze managementu:

- Plánování
- Implementace
- Kontrola

Všichni jmenovaní autoři, ať už zahraničního nebo českého původu vycházejí z definice od samotného zakladatele Henriho Fayola. První činnost, plánování, mají všichni autoři uvedenou jako základní funkci a není nikým nahrazena obdobným termínem. Plánování je aktivita, ve které vrcholový pracovník vytyčuje cíle a metody k jejich dosažení. Autoři knihy *Strategické řízení* uvádějí: „*Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout.*“ (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, strana 32)

Tato činnost je jedna z klíčových, protože se týká napříč všemi odděleními v organizaci jako je: ekonomika, finance, logistika, personalistika, marketing, výroba, služby, IT podpora atd. Z hlediska časového omezení se cíle dělí do 3 kategorií. První skupinou jsou strategické cíle, tedy dlouhodobé snažení firmy o dosažení předem stanoveného zámeru. Tyto cíle by měly být stanové vyvážené, a tak na 3 – 5 let, a to například metodou *Balanced Scorecard*. Druhým typem jsou cíle taktické, které se určují tak na 1 rok a poslední kategorií jsou cíle operativní, které jsou krátkodobé tak na rozmezí dnů až pár měsíců.

Druhá činnost dle Fayola je organizování. I tato aktivita je zmíněna všemi ostatními autory v ponechaném významu slova. Peter Lorange zmiňuje, že argumentů k organizování je hned několik, ale ty nejkritičtější jsou delegování pravomocí a zodpovědností, dělba práce a z pohledu organizační struktury to je nastolení řádu a systému, vymezování mezilidských vztahů či organizaci procesů a zdrojů. (Masarykova univerzita, 2017) Váchal, Vochozka a kolektiv definují organizování jako aktivitu, která reguluje činnosti ke splnění plánů, a to za minimálních nákladů, intenzity práce a v co nejkratším časovém horizontu. Těchto cílů je dosahováno pomocí organizačních struktur. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Třetí funkcí zmiňovanou otcem manažerských činností je přikazování. Zde nastává první rozpor s ostatními autory, kdy tato činnost byla vyměněna za personalistiku, rozmisťování pracovníků či řízení lidských zdrojů. Nicméně ať už je definovaná jakkoliv, jedná se o komunikaci s interními pracovníky, zadávání úkolů a veškeré práce spojené s lidskými zdroji. Předposlední činností je kontrola, která se jako jediná neobjevuje v pojmu *POSDCORB*, nicméně by alespoň z části měla být zahrnuta ve 2 činnostech, a to je vykazování a rozpočtování. Kontrola by měla sledovat stav podnikových cílů a případně vyčíslit vzniklé odchylky. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013)

Poslední funkcí Fayola je koordinace, která se u některých autorů opět neobjevuje nebo je zastoupena buď jednou či více podobnými činnostmi. Představuje co nejhladší průběh všech činností a prací, které jsou v rámci organizace stanoveny. (Masarykova univerzita, 2017)

Jak již bylo zmíněno, všichni autoři vycházeli z nejstarší definice, avšak téměř veškerá většina představitelů si tuto definici doplnila ještě o vybrané činnosti, které považovali za důležité, nicméně hlavní jádro zůstalo vždy ponechané.

7 PROCES AUKCE

V kapitole 7 bude detailně popsán proces, co všechno obnáší uspořádat aukci od samotného začátku až po předání vydražených položek. Zájemcům, kteří se do aukce zapojují se může jevit, že největší práci má aukční dům v době samotné dražby, avšak tak tomu není. Nejvyšší pracovní nasazení má pořadatel se samotnou přípravou a následně s předáním prodaných objektů. Samotná aukce je již jenom tzv. třešnička na dortu. Každá aukční síň si může stanovit podmínky a průběh sama, nicméně na českém trhu je zvykem, že ty největší aukční domy mají téměř totožný průběh aukce. Tyto výhrady jsou zveřejněné v aukčním řádu a také obvykle v katalogu ke konkrétní aukci.

7.1 Příprava aukce

Před každou dražbou probíhají měsíce náročné přípravy ze strany pořadatelů, i když většina účastníků si to neuvědomuje a nedokáže představit. Jako úplně první věc je potřeba rozhodnout o typu aukce, na co se bude aukce specializovat, kdy a kde se bude konat.

Aukce musí být konkretizovaná. Je třeba oznámit jaké objekty bude nabízet, zda se bude jednat o umělecká díla, případně specifikovat i konkrétní období (např. poválečné období, impresionisté atd.). V těchto aukcích jsou často do prodeje zahrnuty také umělecké sochy, či fotografie. Samozřejmě ale může být aukce zaměřena na úplně jiné odvětví jako třeba mince, starožitný nábytek, šperky, zbraně či vína.

Datum prodeje je potřeba stanovit s dostatečným časovým předstihem. Další faktor, který je potřeba brát v úvahu jsou konkurenční aukce. V České republice je zvykem, že podobně zaměřené aukce mají od sebe minimálně 1 měsíc rozestupy. To by samozřejmě mohlo způsobit, že aukce konaná jako druhá v pořadí je vystavena nevýhodě, a to samozřejmě není cíl aukčního domu. Naopak by mohlo dojít k nějakému taktizování ze strany účastníků a aukční síň by na tom mohla vydělat. Nicméně tato taktika není na českém trhu zvykem a aukční síně tedy postupují dle již zažitého standardu s dostatečným časovým rozestupem mezi jednotlivými aukcemi. Naopak na světovém trhu a mezi duopolem Christie's a Sotheby's panuje tento boj ve stylu, že aukce mají od sebe rozstup například i pouze jeden den, jsou zaměřené na stejné odvětví a většinou se konají i ve stejném městě. Jeden z vysvětlujících důvodů může být, že na objekty dražené v těchto světových aukčních domech se jezdí dívat zájemci doslova z celého světa a v případě, že by tyto aukce byly rozděleny do různých měst po celém světě, tak by se snížil celkový počet zájemců, a to by způsobilo nižší částky přírážek na každé

položce, takže nižší zisky aukční síní. Lze tvrdit, že tento duopol má „společné“ aukce naplánované mnoho měsíců předem a aukce jsou každoročně konány v podobném termínu, takže i zájemci předběžně vědí v jakém časovém horizontu a kde se budou jednotlivé aukce odehrávat. Není to ovšem jasné pravidlo a postupem času se stává dost často, že aukční síně svoje typické termíny mění. Na českém trhu bývají aukce nejčastěji v odpoledních hodinách během víkendu, ale někdy se konají i ve večerních hodinách ve všední dny. Naopak u nejznámějších aukčních domů probíhají aukce nejčastěji ve všední den, a to buď v průběhu odpoledne nebo večer v časovém pásmu dané země.

Další detail, který je nezbytný vyřešit v přípravném procesu je místo, kde se bude samotná dražba konat. Atmosféra a lokalita musí být dostatečně prestižní, aby to zdůraznilo důležitost prodeje a pozvedlo úroveň samotné aukce a psychologicky to navodilo příjemnou atmosféru pro účastníky. Někdy může být místo určené i na základě historické spojitosti. Aukční síně již několik let konají své aukce v tradičních prostorech. Jako příklad můžeme uvést Galerii Kodl, která pořádá na jaře a na podzim svoje aukce v luxusním prostředí na pražském Žofíně. Jako další příklad lze zmínit 1. Art Consulting, která je brněnsko-pražská galerie a svoje aukce pořádá v Topičově saloně na Národní třídě v Praze. Poslední z nejznámějších českých aukčních síní je Adolf Loos Apartment And Gallery, která zase využívá prostory v pražské výstavní síni Mánes. Světový duopol využívá na pořádání prodejů vždy prostory svých aukčních síní, které jsou ve velkých Metropolitách jako je New York, Hong Kong, Londýn, Paříž atd. honosné budovy a v některých případech jako jsou třeba aukce v Ženevě si pronajímají prostory v luxusních hotelech jako je Four Seasons, respektive Hotel Mandarin Oriental.

Po určení data a místa konání aukce přichází jeden z nejdůležitějších procesů, a to je výběr položek, které budou nabízené zájemcům. Aukční síň musí sehnat přesný počet objektů, které chce na aukci představit, aby samotný průběh nebyl příliš dlouhý či naopak krátký. Je zvykem, že aukce konající se v průběhu odpoledne obsahují více položek, kde se počty pohybují nejčastěji mezi 200–1000 položkami, oproti večerním aukcím, kde je představováno nejčastěji kolem 30–50 komodit. Odborní znalci musí zkontrolovat kvalitu všech předmětů, které chtějí majitelé prodat v aukcích a jednotliví profesionálové určí odhadní cenu a navrhnou vyvolávací cenu ke každému objektu. Následně se sepíší všechny dostupné informace a komodity se nafotí, aby mohly být zveřejněny v katalogu a na webových stránkách aukčních domů. U každé položky se zpravidla uvádějí všechny dostupné informace. V případě uměleckých děl jsou to tyto informace: autor, název díla, rok, ze kterého dílo pochází (když je známo), rozměry a

další detaily jako je typ malby, typ plátna atd. Pokud by položka prošla restaurátorskými pracemi, je nutné tuto skutečnost v katalogu zveřejnit a doložit k tomu dokumentaci. V případě šperků to jsou parametry drahých kamenů a diamantů, velikosti a délka šperků, ale i rok výroby či významná osobnost někdy i historická, která daný objekt vlastnila. V případě vín to je ročník vína, vinařská oblast, informace o skladování a uchování vína, ale i stav láhve (jak moc je naplněná) či stav zátky/korku. Tato informace je velice důležitá u starších ročníků. Často je také uveden stav položky, který se vyplatí zkontrolovat osobně či v zastoupení vyškolenou osobou, ne vždycky je tato informace zcela pravdivá a někdy to také může být věc názoru. U drahých položek je to nezbytnost vidět předmět na vlastní oči.

Po kompletaci všech nezbytných informací a fotodokumentace ke všem položkám se může začít připravovat aukční katalog. V něm jsou uvedené a očíslované jednotlivé objekty, které se následně nazývají anglickým pojmem „lot“ společně s velmi kvalitní fotografií, detailním popisem, vyvolávací cenou a odhadem od experta. Vyvolávací a odhadní ceny bývají uvedeny nejméně ve 2 měnách. Vždy musí být zveřejněna měna země, kde aukce probíhá a velmi často bývá doplněna světovými měnami jako je euro, dolar či libra. Katalogy vytvořené Christie's či Sotheby's jsou velmi často vyrobené kvalitněji než mnoho luxusních časopisů. Váha katalogu se někdy blíží i ke 2 kg. Pořadí položek určuje, jak jsou jednotlivá díla dražena v průběhu aukce. Položky uvedené na titulních stránkách katalogů či jinak propagované objekty se řadí mezi tzv. „highlights“ aukce, kde se aukční síň snaží uměle vrýt do paměti případným zájemcům. Tyto položky jsou také jedny z nejdražších ze všech nabízených v celém prodeji a většinou se vyskytují uprostřed či ve druhé části aukce. Nicméně podle Michaela Reida a jeho australského výzkumu má položka s číslem 1 mnohem větší šance než položka, která je řazena mezi posledními. (Reid, 2004)

Dlouholetá britská odbornice Sotheby's, paní Amy Capellazzo zmiňuje, že komodity jsou řazeny dle komerčních pravidel. Na začátku musí aukce získat určitý spád a první položky musí být draženy relativně v tempu, aby účastník nenabyl dojmu, že aukce bude časově náročná. V případě obrazů to bývají většinou to díla populární, ale současná a mladá. Následně přibližně po 15–20 minutách se musí objevit seriózní položka, která tento spád částečně přeruší. „Kdybychom použili pravidla dějin umění – tedy chronologicky nebo tématicky – asi bychom vybuchli.“ (Thompson, 2016, str. 38) Hlavní díla neboli tzv. „highlight“ přicházejí na řadu nejčastěji přibližně 30 minut po začátku aukce. Toto rozřazení platí pro aukce, které mají časový odhad 1,5 hodiny, a to z toho důvodu, aby účastníci prvních 30 minut zůstali na místech a vžili se do aukční

atmosféry. „*Jestliže je v nabídce několik děl téhož umělce, nejlepší dílo jde do dražby jako první, aby se neúspěšní zájemci mohli později pokusit získat některé z dalších.*“ (Thompson, 2014, str. 192-193)

Pravidlem je, že nikdo z případných účastníků si aukční katalog nekupuje, ale nabídka objektů je mu předána nebo doručována na náklady aukční síně na základě předchozí koupě či účasti na předešlých aukcích. I když jsou náklady na katalog někdy vysoké, aukční síň s nimi musí počítat a následně jsou kryté z přírážek vydražených komodit. Samozřejmě u méně známých aukčních síní se subjekt může potkat se zpoplatněným katalogem. V této době jsou téměř vždy všechny nabízené položky zveřejněné také na webových stránkách pořadatele a mnohdy jsou k dispozici fotografie ve vysokém rozlišení. V poslední době se především aukční domu snaží přilákat pozornost i pomocí sociálních sítí, kde nezveřejňují celé katalogy, ale pouze odkazy na konkrétní aukce, případně hlavní položky z aukcí či vydražené rekordy a jiné zajímavosti.

Do procesu příprav také patří umožnit potencionálním zájemcům se na jednotlivé objekty přijít podívat na vlastní oči. Proto aukční domy pořádají předaukční výstavy, komentované prohlídky pro VIP klienty či různé vernisáže. Tyto náhledy bývají uspořádány v prostorech pořadatele, protože někdy probíhají například i 2 měsíce, někdy také ale třeba pouze 1 týden. Vždy záleží na odvětví, co bude v aukci nabízeno a jak je to lukrativní pro aukční dům, takže jak se jim vyplatí tyto náhledy mít otevřené. Je nezbytné na tento čas výstav zajistit dostatek personálu, který se věnuje příchozím klientům. Někdy je potřeba se klientovi věnovat i celý den, opravdu záleží na typu aukce. Jednou z velmi důležitých akcí je samotná propagace budoucí aukce. To má na starost marketingové oddělení pořadatele, které se snaží několika různými cestami dostat k cílovému subjektu. První forma je samozřejmě zasláný katalog.

Jak říká autorka knihy *Sedm dní ve světě umění*, Sarah Throntonová, katalog definuje jako: „*Je to barevná bichle na křídovém papír s obrázky na přední i zadní straně, jež slouží k nalákání klientů, aby svěřili svá umělecká díla.*“ (Throntonová, 2008, str. 36)

Je také nezbytné se nenásilně klientům připomenout, nejčastěji to je přes poskytnutý kontaktní email během první registrace v případě opakujících se klientů či přes zástupce aukční síně, kteří mají na starosti určité okruhy zájemců. V případě českých aukcí je to také zasílání oficiální papírové pozvánky. Nejnovějším a velmi efektivním trendem je využití již zmíněných sociálních sítí. To se týká hlavně světových aukčních domů, které mají klienty po celém světě. V poslední době i vzhledem k celosvětové pandemii Covid-19 jsou využívány sociální sítě na různé rozhovory se specialisty, ať už to jsou zaměstnanci aukční síně, či externí spolupracovníci nebo znalci v oboru. Tyto

rozhovory jsou volně přístupné pro kohokoliv. Na základě předem stanovených podmínek mohou účastníci klást otázky na přítomné odborníky.

7.2 Průběh aukce

Druhou částí v rámci celého procesu aukcí je samotná dražba. Tato část aukce je jediná viditelná část pro účastníky a je to hlavní část pro pořadatele. Každý zájemce se musí na aukci předem zaregistrovat. Časový limit pro registraci je odlišný dle jednotlivých aukčních sítí, ale také dle typu a důležitosti aukce. Každá aukce také umožňuje rozdílnou prezenci na prodeji. Některé aukce podporují pouze fyzickou přítomnost zájemců a dražbu po telefonu. Na jiné je možné se zaregistrovat na online příhozy či na pevný limit.

Fyzická přítomnost na aukci je zpravidla umožněna úplně vždy a je to také nejstarší ze způsobů, jak se aukce zúčastnit. Je to také nejistější styl dražení. Potencionální majitel vidí na vlastní oči průběh aukce a může se kdykoliv do aukce připojit a nic ho neomezuje. Tato možnost má 2 nevýhody. První je časová náročnost. Každý účastník si dokáže přibližně vypočítat, kdy jeho položka přijde na řadu, avšak tento výpočet je pouze odhad a je potřeba si vymezit dostatečnou časovou rezervu, aby požadovaný komitent nebyl vydražen dříve. Po celou dobu je nezbytné, aby byl účastník soustředěn a sledoval průběh aukce. Druhým negativem je odhalení identity. V případě, že zájemce jde na aukci fyzicky sám za sebe a bude mít zájem o nějakou velmi drahou položku, může ho někdo z ostatních zájemců poznat či zaregistrovat a jeho výhra pak již není anonymní. Registrace na dražbu v sále probíhá v České republice až v den samotné aukce. Nejčastěji se registrace otevírá 1-2 hodiny před samotným začátkem. Zájemce je povinen vyplnit registrační formulář, kde musí sdělit svoje osobní údaje, včetně čísla občanského průkazu, kontaktní emailovou adresu a následně formulář podepsat. Velmi často si aukční síň dělá kopie občanských průkazů jako svoji ochranu v případě, že by někdo z výherců nechtěl po aukci zaplatit za vydraženou položku. Velmi zřídka si aukční síň bere zálohu jako ověření důvěryhodnosti klienta. Na základě vyplněného registračního formuláře obdrží klient dražební číslo, pod kterým vystupuje v průběhu celé aukce a v případě výhry licitátor vyhlásí pouze toto číslo, nikoliv jeho jméno.

Druhým nejčastějším způsobem, jak se zúčastnit aukce je stanovení limitů po telefonu. Při použití tohoto způsobu je klient v kontaktu se zástupcem aukční sítě, který mu detailně popisuje průběh aukce, aby se co nejvíce přiblížil realitě a namodeloval situaci klientovi jako by byl na aukci fyzicky. Na základě vývoje mu klient po telefonu sděluje, zda na základě plné moci za něj může dražit položku v určitém finančním limitu či ne.

Tento styl příhozu je také velmi rozšířený a v posledních letech je více využíván než osobní dražba. Zde můžeme najít dva pozitivní aspekty oproti osobní dražbě. Prvním z nich je, že klient je naprosto anonymní a jediný, kdo zná jeho identitu je aukční síň, která má podepsanou smlouvu o mlčenlivosti a nikomu nesmí říct, kdo měl o konkrétní položku zájem. Druhým kladným faktorem je, že potenciální zájemce není povinen sledovat časový průběh aukce, protože zástupce aukčního domu ho kontaktuje pár položek před jeho vybraným objektem. Jedním negativem je zde případný technický problém s telefonem, na který se klient zaregistroval. Druhá nevýhoda může být jazyková bariéra v případě zahraničních aukcí, kdy je klient absolutně odkázán na komunikaci se zástupcem. Na dražbu po telefonu je nutná registrace před aukcí, která se zpravidla uzavírá jeden i více dnů před akcí. Je to z toho důvodu, že personál pořadatele musí zabezpečit dostatečný počet zástupců, kteří se budou spojovat s potenciálními kupci. Při registraci musí klient vyplnit čísla položek, o které bude mít zájem společně s jejich popisem pro případ, že by se stala chyba v čísle. Následně musí správně vypsát telefonní číslo, na kterém bude čekat na zavolání a poté sdělovat svoje finanční limity.

Dalším způsobem, jak je možné dražit nabízené položky je pomocí pevného limitu. Klient, který si vybere tento styl dražby sdělí aukční síni položky, které chce dražit společně s finančními limity již před samotnou aukcí, nikoliv v průběhu dražby jako tomu je v případě limitu po telefonu a aukční síň za klienta automaticky přihazuje do povoleného limitu. Tento způsob má jednu velkou nevýhodu a to, že aukční síň zná finanční limit klienta před samotnou aukcí a může dojít k případnému zneužití v průběhu aukce. Naopak výhodou je, že klient nemusí být přítomen v průběhu aukce a následně v případě výhry mu aukční síň zašle fakturu s vydraženými položkami. Registrace je zde opět nutná, a to před aukcí, aby si aukční síň mohla zapsat všechny pevné limity a neomezovala tak průběh celé aukce. V registraci klient musí sdělit kromě svých osobních údajů také položky s názvy a finanční limity u jednotlivých objektů.

Posledním způsobem, který se řadí mezi typické formy, jak je možné se zapojit do aukce jsou online příhozy. Tento styl aukce zažívá v poslední době doslova raketový zájem, a to z důvodu celosvětové pandemie SARS-CoV-2. Klient může sledovat aukci z pohodlí domova nebo z práce a nepřetržitě má k dispozici živý přenos přímo z aukční síně. Příhozy pak uskutečňuje na základě zájmu ze svého notebooku, mobilního telefonu nebo tabletu. Tento styl dražby je velmi příjemný pro klienty vzhledem k časové úspoře a k zachování identity. Také je to velmi výhodná forma v případě světových aukcí, kdy je zájemce téměř na sále, a přitom je skutečně vzdálený i několik tisíc

kilometrů. Naopak velká nevýhoda je v případě, když se síť přehltí a způsobí to výpadek přenosu. Na tento problém se nevztahuje žádná výjimka pro klienta. Pokud nastanou technické potíže u položky, o kterou měl zájem, bohužel nemá právo, aby se položka znovu otevřela a začala se dražit od začátku. S tímto rizikem účastník do aukce vstupuje. Pokud není ochoten toto riziko podstoupit je nezbytné, aby si vybral jiný způsob přihazování. I na online aukci je většinou nezbytné se registrovat pomocí svého založeného účtu u dané aukční síně. Registrace jsou někdy otevřené do poslední minuty, ale také se velmi často uzavírají 24 hodin před začátkem aukce. V registraci klient neuvádí, o jaké položky se bude chtít ucházet a může se připojit kdykoliv. To samozřejmě o něco více podporuje soutěživost mezi zájemci.

Samotná aukce je vedena osobou, která se nazývá licitátor a je to někdo z personálu pořádající aukční síně. Licitátor má na starosti celý průběh aukce a komentuje příhozy. Společně s licitátorem je přítomen dále ještě zapisovatel, který napomáhá licitátorovi, aby říkal správné položky, ceny a aby zaznamenal všechny případné zájemce a kontroluje celý průběh. V případě aukce uměleckých děl je zvykem, že se významnější položky z aukce přinášejí na svoji dražbu či jsou vyvěšeny v aukčním sále po celou dobu prodeje. Vždy je ovšem jednotlivá položka promítaná společně s názvem, fotografií a aktuální cenou v průběhu aukce a velmi často je tato cena ještě vyčíslena v několika světových měnách. Dále jsou na aukci přítomní také zástupci pořadatele, kteří jsou na telefonu a draží objekty s potencionálními majiteli.

Na vydražení jedné položky se v průměru počítá s jednou minutou. Tento odhad je ale opravdu nepřesný. Některé položky se můžou vydražit za 15 sekund, jiné mohou trvat i 5 a více minut. To všechno je závislé na zájmu ze strany klientů. *„Hug Hildesley ze Sotheby's trvdí, že pokud věnuje jedné položce v průměru víc než dvě minuty, 90 procent přítomných se přestane soustředit a ospalá atmosféra v sále ovlivní i oněch zásadních 10 procent. Ideální je vydražit 70-72 položek za něco málo přes dvě hodiny.“* (Thompson, 2014, str. 170)

7.3 Proces po skončení aukce

Jakmile samotná aukce skončí nastává poslední pracovní fáze pro pořadatele, a to je po-aukční proces. Ihned po vydražení poslední položky, začnou administrátoři aukčních síní zveřejňovat výsledkové listiny a zpracovávat veškeré účetní dokumenty a rozesílat vystavené faktury jednotlivým majitelům. Následně v případě neprodaných položek informují majitele, kteří chtěli svoje objekty v dražbě prodat o neúspěchu. Pokud s tím majitelé souhlasí, komodity se mohou nabídnout v po aukčním prodeji nebo si je

aukční síň nechá u sebe a zařadí je mezi položky do příští aukce. V po-aukčním prodeji se také řeší položky, které byly vydraženy zájemcem, který si ovšem uvědomil, že o ně z nějakého důvodu nemá zájem. Velmi často se toto stává u online aukcí, a to z důvodu technických problémů. Průběh aukce se zasekne, klient to nezjistí a stále draží pomocí tlačítka a následně zjistí, že dražil již přes svůj limit. Po aukci to neprodleně oznámí aukční síň a ta se pokusí oslovit ostatní zájemce, zda by neměli zájem položku zakoupit za vydraženou částku místo současného majitele. Dalším příkladem, kdy se majitel vydražené položky může změnit je také u online aukcí, kdy klient má celý proces zpomalený a nestihne reagovat na licitátora a svůj příhoz uskuteční až po odklepnutí položky. V takovém případě může být kontaktován aukční síň pouze tehdy, pokud majitel se položky vzdá a souhlasí s nabídnutím druhému zájemci. Jiným příkladem po aukčního prodeje může být v případě nevydražené položky, v sále ani na telefonu není zájemce, který by chtěl položku za vyvolávací cenu zakoupit. V takovém případě je možné se o položku ucházet právě za vyvolávací cenu, ke které se přičte ještě přírůžka jako provize aukčnímu domu, případně se cena zvýší po jednání s majitelem komodity.

8 TRENDY V AUKCÍCH

V aukčním světě probíhají neustále nějaké novinky, změny, vylepšení, ať už se to týká ekonomiky nebo třeba legislativy, nicméně za posledních pár let můžeme pozorovat neuvěřitelný pokrok, který je zaznamenaný celosvětově, a to je využití internetu pro aukce. Nejaktuálnějším způsobem, jak se momentálně internet k aukcím používá je pomocí online bidding metody, tedy příhozu během živě vysílané aukce. Předchůdcem online bidding metody jsou internetové aukce, které se formulují od začátku 21. století. Problémy, které jsou často spojovány s internetovými aukcemi jsou podvádění, nepravdivé informace či pověsti o prodávajících a kupujících.

8.1 Historie internetových aukcí

Dne 27. října roku 2005 se konala konference na téma ekonomiky internetových aukcí, kterou uspořádala Federální obchodní komise. Na konferenci se řešila tři hlavní témata a to: podvody a informační problémy spojené s internetovou aukcí, hospodářská soutěž a její politika a závěry z údajů internetové aukce. Tyto tři témata korespondují s obavami vyplývající z ochrany spotřebitele, protimonopolní a výzkumné role. Internetové aukce se staly jedním z velmi důležitých kanálů pro prodej a výměnu zboží od hračky pro děti až po luxusní a velmi drahé zboží. Největší provozovatelé internetových aukcí jako je Yahoo!, Google či eBay odvádí značnou část svých příjmů právě z aukcí na internetu. První dvě zmíněné největší platformy využívají svoje mechanismy nejen k prodeji drahého zboží, ale také k prodeji reklamy jako jsou například televizní spoty. Nejen, že se internetové aukce stávají čím dál větším hráčem na trhu ve smyslu prodeje a výměn, ale také se stávají více užitečnější pro odhad poptávky po těchto výrobcích a službách. Jeden z největších problémů, který se řeší ve spojitosti s tímto tématem jsou podvody, které vychází ze stížnosti spotřebitelů a jsou řešeny Federální obchodní komisí. (Adams, Bajari, 2007)

8.2 Problémy s podvody a informacemi

Výzkum z univerzity v Minnesotě poukazuje na dva důležité aspekty. První je fakt, že ceny v aukcích klesají přímo úměrně s množstvím rozptýlených informací. To znamená, že čím méně informací prodejce poskytne potenciálním zájemcům, tím méně budou ochotni za danou komoditu nabídnout vyšší částku. (Yin, 2005)

Druhým aspektem je lež ze strany prodejců ohledně kvality nabízeného zboží. (Jin and Kato, 2002)

Ekonomické teorie naznačují, že v souhrnu hodnot v aukcích, jsou informace agregované číslo účastníků jdoucí k nekonečnu a tento výsledek je závislý na tom, zda je aukce otevřená nebo uzavřená. (Yin, 2005)

8.3 Největší internetové aukce

Podle Hala Variana z kalifornské univerzity Berkeley je aukce Google Adwords největší aukcí na Světě, kdy má přibližně 30 bilionů aukcí klíčových slov a ročně roste až o 26 %. Prvním způsobem přiřazování v těchto aukcích byla tzv. *first-price* metoda, kdy zájemce zaplatí tu částku, kterou přihodil. Postupem času se ale zjistilo, že tato metoda je neefektivní a vede k vypočítavému hraní, takže Google Adwords přešel na *second-price* metodu, kdy zájemce zaplatí částku druhého nejvyššího uchazeče. Ovšem Google Ads jsou odlišné aukce od eBay nebo třeba od standartních anglických aukcí. (Adams, Bajari, 2007)

8.4 Reputace v internetových aukcích

Reputační systémy se stávají nezbytnou součástí elektronického obchodu z toho důvodu, že dokážou rozlišovat čestné a nečestné účastníky na digitálním trhu. (Dini & Spagnolo, 2009, Josans, Ismal, & Boyd, 2007)

Online aukce neboli internetové aukce představují jednu z nejúspěšnější aplikací pro obchodování a efektivně usnadňují vytvoření celosvětového trhu, ve kterém účastníci nabízejí a prodávají produkty a služby přes internet. (Ariely & Simonson, 2003, Gregg & Walczak, 2003, 2006)

Online aukce nabízejí nespočet výhod jak pro prodávající, tak i pro kupující, ale samozřejmě se to neobejde ani bez potenciálu nebezpečí. Účastníci internetových aukcí vystupují na trhu v téměř úplné anonymitě pro druhou stranu. Jediný, kdo může tuto anonymitu odkrýt je zprostředkovatel, nejčastěji tedy aukční síň, přes kterou je prodej uskutečňován. (Gregg & Walczak, 2003)

Není pravidlem, že nečestní prodejci musí dodávat nekvalitní zboží a naopak. Podle předchozích studií má pověst prodejců mírně pozitivní vliv na prodejní cenu v online aukcích. (Houser & Wooders, 2006)

Existují dva hlavní systémy, které se soustředí na reputaci. Prvním z nich je systém s centralizovanou architekturou a druhým z nich je systém s distribuovanou

architekturou. (Josang, Ismail, & Boyd, 2007) Oba režimy uplatňují mechanismus zpětné vazby, která je udělována po transakci ze strany prodávajícího i kupujícího. Reputační centrum shromažďuje tyto zpětné vazby a na základě výsledků vytváří profily uživatelům. Nevýhodou centralizovaného systému je zneužití pověsti. Seriózní uchazeč může použít slušnou pověst pro podvodné transakce nebo naopak méně důvěryhodný kupující může být pro prodejce lákavý, ale prodejci může uniknout zisková transakce kvůli zjednodušenému systému pověstí. (Morid & Shajari, 2012)

Existuje mnoho systémů na hodnocení reputací uživatelů. V případě certifikovaných aukčních síní se uživatel nemusí obávat, že by nastal nějaký problém mezi transakcí a předáním položky, protože tento celý proces zajišťuje aukční dům, který je také povinen sdělit potencionálnímu uchazeči alespoň nějaké informace ohledně původu, tedy majiteli nabízené položky. Tyto informace jsou důležité především pro komodity, které vyžadují speciální skladování, to se netýká například šperků, ale naopak se to týká například vína.

8.5 Online bidding

V poslední době zaznamenávají neuvěřitelný boom i metody, díky kterým se zájemci mohou aukcí účastnit. Konkrétně se začíná čím dál více rozjíždět metoda nazývaná online bidding, která částečně vychází z internetových neboli online aukcí. K podpoře rozvoji této metody došlo i kvůli pandemii Covid-19. Záměrně je použito slovo kvůli, i když se to může brát jako pokrok, tak nemoc Covid-19 zasáhla a ovlivnila celý Svět, a to i ten aukční. Ve Světě tento trend funguje již několik let, avšak na českém trhu je to úplná novinka, která se dala do pohybu rychleji, než bylo plánované z důvodu celosvětové nemoci. Existuje mnoho platforem, které zajišťují online přihazování a nabízejí tedy tuto možnost aukčním síním. V posledních letech je totiž dle každoročních zpráv zpracovaných britskou pojišťovnou Hiscox a analytickým portálem ArtTactic nárůst v online prodeji uměleckých děl až o 8 %. Toto číslo se konkrétně týká pouze umění, nicméně i jiná rozvinutá odvětví jako jsou vína, šperky, starožitnosti či bytové doplňky zažívají nárůst. Mezi nejznámější online portály patří ArtSy, Invaluable nebo LiveAuctioneers (ArtTactic, 2018)

Mezi české online portály, které umožňují aukčním síním provozovat online bidding patří Artsbay.cz či LiveBid.cz. Tyto portály byly také použity během nedávné větší aukce Galerie Kodl, která pořádala svoji 84. aukci dne 29.11.2020. Galerie Kodl do této aukce neumožňovala svým klientům možnost účasti přes internet, ale zájemci museli být na aukci fyzicky v sále nebo dražit po telefonu. Ovšem vzhledem k vyhláškám a vládním

nařízením, které v té době platily vedení Galerie rozhodlo, že nemají jinou možnost a umožnili tuto inovaci svým klientům a potencionálním dražitelům. (Galerie Kodl, 2020) Stejně situaci čelila i druhá aukční česká síň a to konkrétně 1.Art Consulting, která dne 25.10. roku 2020 pořádala 82. aukci na téma exkluzivního výběru českého a zahraničního výtvarného umění a měla stejné podmínky jako konající se aukce o měsíc později a musela tedy dodržet vládní nařízení a klienti se nemohli aukce zúčastnit osobně a mohli si vybrat mezi 3 variantami, jak se budou aukce účastnit. Nově zavedený způsob dražby v aktuálním čase pomocí online portálu LiveBid.cz nebo udělit plnou moc a účastnit se na telefonu nebo sdělit aukční síni svůj pevný limit na konkrétní položky. (1.Art consulting, 2020)

Světový duopol využívá tuto metodu již několik let, a to z důvodu celosvětové klientely, která nemůže být v sále po celém Světě nebo z důvodu jazykové bariéry preferuje online bidding před telefonickou dražbou. Žebříček Hiscox hodnotí online obchodníky na trhu s výtvarným uměním, kde již po třetí zvítězila aukční síň Christie's, na druhém místě se umístila platforma Artsy a na třetím místě se umístil aukční dům Sotheby's. (ArtTactic, 2018)

PRAKTICKÁ ČÁST

9 ČESKÉ AUKČNÍ SÍNĚ

9.1 Historie českého aukčního trhu

9.1.1 19. století

Kořeny právní úpravy dražeb sahají až na počátek 19. století. První řád upravující legislativu dražeb je dekret č. 101/1815 z roku 1815, pomocí kterého dvorský kancléř vyhlásil validitu dekretu č. 5651/1786 Sb., nazývajícím se Řád pro veřejné dražby nebo tzv. „Licitační či Dražební řád“. Dražby byly vedeny soudy nebo úřady, velmi zřídka se dražby svěřily fyzickým či právnickým osobám. Osoba, která vedla dražby byla nazývána jako vyvolávač a v dnešní době je možné ji přirovnat k funkci licitátora. Vyvolávačem se mohl stát pouze poctivý muž, který získal oprávnění k vyvolávání od vrchnosti a složil slib a přísahu. Za tuto funkci dostával vyvolávač stanovený plat podle licitačního řádu. Nabízející předmět byl vyvolán, ukázán a pojmenován a následně byla sdělena jeho určená cena neboli v současnosti nejnižší podaná nabídka. U cennějších položek bylo kupcům umožněno se koupí pár minut rozmyslet a následně sdělit zájem, resp. nezájem. (ČAD, 2021)

9.1.2 Komunistické období

Nákup uměleckých předmětů považuje mnoho lidí za výhodnou investici, která byla v komunistickém období velmi sledována a kontrolována. První volné aukce se na trhu objevily těsně před rokem 1989. (Štráfěldová, 2006)

Jako úplně prvním dražebníkem volné aukce byl Jan Neumann, který pořádal aukci dne 22. října roku 1989 v prostorách pražského Žofína. Byla to první soukromá veřejná aukce starožitností od roku 1957. Jan Neumann je v dnešní době jednatel aukční síně Meissner-Neumann a místopředseda Asociace starožitníků. (Höfferová, 2008)

9.1.3 90. léta 20. století a začátek 21. století

Podle majitele jedné z nejprestižnějších českých aukčních síní pana Martina Kodla ovlivnilo vznik aukčního trhu v 90. letech 20. století především svobodné podnikání, které umožnilo sestavit vrstvu bohatých klientů a restitučních zákonů, díky kterým se původním majitelům vrátila zabavená díla, a to hlavně z výstav pořádaných Národními galeriemi v České republice. (Kováč, 2009)

Ředitelka světové aukční síně, která měla první pobočku v Praze s názvem Dorotheum, Mária Galová, zase konstatuje, že tržní prostředí po pádu komunistického režimu hrálo do karet spíše pro zahraniční zájemce, kteří měli větší zkušenosti s tímto druhem obchodování než čeští občané. Tento rychlý přechod způsobil odliv uměleckých děl z České republiky do zahraničí. Další faktor, který exportu nahrával byl příznivý kurz, který stávil do výhody zahraniční obchodníky oproti tuzemským obchodníkům. (Gálová, 2008)

První český dražebník Jan Neumann popisuje, že na začátku 21. století se situace na trhu změnila, a to hlavně díky tomu, že nabídka byla vyšší než poptávka, a to z důvodu přerozdělování majetku a to způsobilo, že na trhu se začaly objevovat předměty nakoupené na zahraničních aukcích. (Štráfěldová, 2006)

S názorem Neumanna se shoduje i Gálová, která tvrdí, že s postupným zlepšením životní úrovně a globální nabídky předmětů evidují zvyšující se zájem českých účastníků na zahraničních aukcích.

Majitelé nejznámějších českých aukčních síní si stojí za tím, že po dvaceti letech tvrdé práce jsou české dražby na světové úrovni jako jsou třeba v Německu či Anglii.

9.2 Galerie KODL

9.2.1 Historie

Kořeny Galerie Kodl se začínají psát v srpnu roku 1855, kdy se narodil Ing. Jan Kodl. Během svých studií měl vynikající výsledky v matematice a deskriptivě, které ho dovedly až na prestižní vídeňskou univerzitu díky získanému stipendiu z technické vysoké školy v Praze. Základní kámen se položil v roce 1885, kdy se svojí ženou Helen von Rudkowskou usadil v Písku a za půjčku od jejího otce si koupil Gamischovu obrazárnu. Po smrti Ing. Jana Kodla v roce 1903 jeho syn, Ing. Arch. Jiří Kodl, převzal roli rodinného sběratele a tradice mohla dál pokračovat. Jiří Kodl byl vášnivý sběratel, malíř a člen Mánesa. Jeho osobní přátelé byli známí čeští umělci jako třeba Josef Čapek, Ludvík Kuba, Emil Filla, Jan Zrzavý či Josef Šíma. Pravidelně se vydával do pařížských salonů, odkud si občas přivezl nové dílo. Jiří Kodl kromě umění ještě vynikal i ve sportu, a to konkrétně v tenisu, kdy byl vyslán jako reprezentant na olympijské hry v roce 1921 do Stockholmu a společně s Janem Masarykem nesl českou zástavu. Následně třetí potomek, opět syn Jiřího Kodla, tedy pan Pavel Kodl působil až do roku 1994 jako odborný poradce nynější Galerie Kodl. (Galerie Kodl – Historie, 2021)

9.2.2 Současnost

Galerie KODL je aukční, prodejní a výstavní síň s více než stoletou tradicí. Společnost s názvem Galerie Kodl, s.r.o. byla založena 21.12.1992 se sídlem na Praze 6. Předmětem podnikání je provádění dobrovolných dražeb movitých věcí podle zákona o veřejných dražbách a nákup a prodej kulturních památek nebo předmětů kulturní hodnoty. Kromě těchto činností nabízí i soudně-znalecké posudky, odborné konzultace, restaurování, expertízy či rámování obrazů. Galerie se vždy zaručí za nabízená umělecká díla a vyznačuje se svým profesionálním přístupem. Ve vedení společnosti aktuálně figuruje čtvrtá generace samotného zakladatele a to pan PhDr. Martin Kodl, který také působí na pozici soudního znalce. (Galerie Kodl – Současnost, 2021)

Galerie KODL sídlí na pražské Národní třídě již několik let. Dvakrát do roka pořádá velké aukční dny, kde náhledy nabízeného umění jsou uspořádány v prostorách galerie a samotná aukce se koná ve Velkém sále na pražském Žofíně. V roce 2019 KODL zaznamenal rekordní prodej, kdy celkový součet prodaných děl činil 636 milionů korun. Posledních deset let jejich výsledky vykazují takové sumy, které potvrzují, že Galerie KODL je jednička na českém trhu a za posledních téměř třicet let součet prodaného umění činil více než tři a půl miliardy korun. (Galerie Kodl – Současnost, 2021)

9.2.3 Přehled vybraných finančních ukazatelů

Tabulka č. 1 zobrazuje 5 vybraných finančních ukazatelů (v tis. Kč) Galerie Kodl za období 2015-2019. Finanční ukazatele byly vybrány tak, aby bylo možné z těchto informací dojít k určitému závěru a posloužily i ke společnému meziročnímu i konkurenčnímu srovnání. Všechna data jsou použita ze zveřejněných rozvah za každý rok a z výkazu zisků a ztrát za jednotlivé roky. Z tabulky č.1 lze usoudit, že v průběhu 5 sledovaných let se hospodaření podniku zlepšovalo a společnost vykazuje rostoucí výsledek hospodaření i rostoucí procento tržeb. Pouze jeden rok, a to konkrétně rok 2018, znázorňuje záporný vývojový trend. V tomto roce jsou vykazovány nižší tržby, společně s nimi samozřejmě i nižší hospodářský výsledek, a naopak procento cizích zdrojů se zvýšilo. Z uvedených informací můžeme vidět, že stejný, tedy rostoucí, vývoj udržela po celé sledované období pouze aktiva firmy.

Pokles výnosů za rok 2018 může mít několik vysvětlení. Jedním z nich je fakt, že daný rok neměla aukční síň štěstí na nabízené položky a zájemci dali přednost konkurenčním aukčním síním při nákupech důležitých uměleckých děl. V tomto roce Galerie Kodl pořádala svoje 2 klasické aukce, jednu na jaře a druhou na podzim téhož roku. Ani

samotné vedení přesně neví, čím si tento pokles správně vysvětlit. Žádné rapidní změny, které by mohly mít vliv na fungování podniku či na tržby, nebyly zaznamenány a nebyly do firmy zavedeny ani žádné inovace, které by mohly případně hospodářský vývoj ovlivnit.

Nicméně dle dat lze usoudit, že podniku se daří dobře. Za sledované období dokázal zvýšit tržby o téměř trojnásobek, než tomu bylo v roce 2015 a dokonce téměř zčtyřnásobit výsledek hospodaření. Tento vývoj opět pouze potvrzuje profesionalitu a prestiž dané společnosti.

| Galerie Kodl (v tisících CZK) | | | | | |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Aktiva celkem | 28 243 | 35 803 | 47 631 | 51 216 | 95 053 |
| Vlastní kapitál | 15 442 | 25 807 | 38 234 | 33 451 | 60 644 |
| Cizí zdroje | 12 678 | 9 528 | 9 236 | 17 765 | 34 409 |
| Tržby | 43 685 | 63 150 | 88 213 | 78 183 | 128 052 |
| Výsledek hospodaření | 15 332 | 24 797 | 37 134 | 32 351 | 59 544 |

Tabulka 1 - Finanční ukazatele Galerie Kodl

9.2.4 Inovativní projekt – Kodl Contemporary

Galerie KODL zahrnuje do svého portfolia pár let zpět inovativní projekt s názvem Kodl Contemporary, pomocí něhož se snaží podporovat a prezentovat současnou výtvarnou scénu v českém i mezinárodním prostředí. Každé léto rodinná generace Kodlů v rámci Kodl Contemporary pořádá Letní výtvarný salon, jehož inspirací jsou pařížské Salony. (Galerie Kodl – Contemporary, 2021)

Nejaktuálnějším projektem, který byl realizován pod záštitou Kodl Contemporary byla spolupráce se světovou aukční síní Sotheby's. Tato spolupráce byla založena na tom, že do jedné z online aukcí pořádací společnosti Sotheby's bylo zařazeno 10 uměleckých děl od současných českých umělců. Aukce se konala dne 11. listopadu 2020 a jmenovala se „20th Century Art: A Different Perspective“. Jednalo se o významnou kooperaci, kdy poprvé v historii bylo uvedeno v jedné aukci tolik českých uměleckých děl, a ještě k tomu všechny položky byly úspěšně prodané. (Galerie Kodl – Contemporary, 2021)

9.2.5 Spolupráce

Dalším ukazatelem, že se jedná o vysoce prestižní českou aukční síň je dlouhodobá spolupráce s obecně prospěšnou společností. Galerie Kodl spolupracuje již od roku 2013 s Centrem Paraple. Tato spolupráce je postavená na bázi, že se prvních 10 uměleckých děl z podzimní aukce draží klasicky jako ostatní díla, nicméně výtěžek z těchto položek jde právě Centru Parapli. Minulý rok bylo poprvé možné, tato díla dražit i online, a to z důvodu vládních vyhlášek, protože nebylo možné se aukce zúčastnit osobně. V roce 2019 byl věnován téměř 1 milion korun českých právě Centru Parapli za prodaná díla v podzimní aukci konané na pražském Žofíně.

Galerie Kodl podporuje ještě několik dalších organizací, jako například Post Bellum, Mecenášský klub Národního divadla, nakladatelství Academia, Konto Bariéry a Nadační fond Kolowrátek. (Galerie Kodl – podporujeme, 2021)

9.3 1.Art Consulting CZ

9.3.1 Historie

Samotné počátky druhé české aukční síně jsou naprosto rozdílné od první zmíněné. Zatímco Galerie Kodl má dlouholetou tradici a její kořeny sahají až do 19. století, 1. Art Consulting CZ vznikl částečně náhodou. Jednoho dne oslovil pana Jiřího Rybáře, současného majitele aukčního domu, jeho rakouský kamarád a obchodník s obrazy. Následně ho požádal o kooperaci a díky tomu dnes tento podnik existuje. Pan Rybář měl však k umění blízko již od raného věku. Vystudoval výtvarný obor na brněnské vysoké škole VPŠT, už jako mladík se věnoval malování a pohyboval se v okruhu umělců. Pan Rybář má 2 sourozence. Jeho starší bratr Jan Wolf byl akademický malíř a mladší bratr Radovan Rybář přednáší Dějiny umění na vysoké škole. V době, kdy začal spolupracovat se svým rakouským kamarádem Alexem byl český trh s uměním na samotném počátku a pro každého zájemce to byla velká výzva.

Píše se rok 1990 a Jiří Rybář zakládá vlastní firmu pod názvem Art Consulting. Předmětem podnikání bylo zpočátku pořádání sběratelských sešlostí a následně pravidelné výstavy konané v Praze a v Brně. Vystavovaly se hlavně obrazy klasického umění a vedení začalo oslovovat známé autory, kteří prodávali především pouze ze svých ateliérů.

Hlavním cílem ale bylo uspořádat po revoluci první aukci obrazů jako tomu bylo v západním světě. Výhoda aukce oproti prodeji v galerii byla hlavně ta, že zde nebyla

možnost smlouvat o ceně a neztrácel se čas při čekání na rozhodnutí od potencionálních kupců. První aukce se konala v Brně a měla velký úspěch. Tamější média o ní psaly jako o „brněnském útoku na Prahu“. (1. Art Consulting – Historie, 2021)

9.3.2 Současnost

V roce 1998 se společnost přejmenovala na 1. ART CONSULTING BRNO CZ. Právní forma je společnost s ručením omezením se sídlem v Brně. Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, nákup a prodej kulturních památek nebo předmětu kulturní hodnoty, provádění veřejných dražeb a další. Společnost je zastupovaná pouze jednou osobou, a to je samotný majitel, pan Jiří Rybář.

Aukce tohoto aukčního domu působícího ve dvou českých metropolích se odehrávaly na několika místech po Praze, ať už to byla Kampa či Žofín, nakonec se však zabydlel v luxusních prostorách také na Národní třídě v Praze, a to konkrétně v Topičově salonu.

1. Art Consulting se pyšní svými propracovanými aukčními katalogy, které jsou inspirací i pro světové aukční síně či svou kvalitou a inovacemi, které je právem označují i za učebnice v tomto oboru. Podnik je pionýrem v zahrnutí současných umělců do dražeb a je to pro společnost úspěšný a zásadní krok, i když se na začátku jevil spíše jako nedůvěřivý nápad. (1. Art Consulting, 2021)

Pro jednatele aukčního domu, i přes veškeré úspěchy díky 30letému působení na trhu, není však důvod v polevení. Další výzva a cíl pro Jiřího Rybáře je následná: „*Naše společnost má před sebou dva základní úkoly. Umožnit českým sběratelům a investorům nakupovat v českých aukcích špičkové zahraniční umělce, a naopak zpřístupnit našim umělcům prosazení na zahraničních trzích.*“ Dále ještě dodává, že se snaží být vyrovnaným členem evropského trhu, který je brán jako komplex. (1. Art Consulting, 2021)

9.3.3 Přehled vybraných finančních ukazatelů

Tabulka č. 2 zobrazuje 5 vybraných finančních ukazatelů (v tis. Kč) společnosti 1. Art Consulting za období 2015-2019. Byly vybrány stejné finanční ukazatele jako u Galerie Kodl, aby bylo možné tyto dvě společnosti porovnat. Všechna data jsou použita ze zveřejněných rozvah za každý rok a z výkazu zisků a ztrát za jednotlivé roky. Ze zveřejněných dat lze vidět, že aktiva společnosti rostly po celou dobu sledovaného období oproti ostatním vybraným ukazatelům. Největší nárůst zaznamenaly v posledním roce, tedy v 2019.

Dalším velmi důležitým z vybraných ukazatelů je výsledek hospodaření. Ten měl vývoj rostoucí, a tedy velmi pozitivní trend pro fungování podniku. Jak uvádí sám pan majitel

Jiří Rybář objemy obrátů po světové krizi, tedy za roky 2016-2020, se stále zvyšovaly. Nicméně na Justice.cz firma nemá zveřejněné výkazy zisku a ztrát za roky 2015, 2016 a 2017, tedy tyto údaje jsou v tabulce prázdné a není možno tento fakt podložit právě zvyšující se položkou tržeb, ale je možné alespoň sledovat trend výsledku hospodaření, který tento argument potvrzuje. V porovnání s Galeríí Kodl, vykazuje 1. Art Consulting nižší částky, ať už je to v rámci aktiv, vlastního kapitálu, či výsledku hospodaření. To může být samozřejmě vysvětleno kratší působností na trhu a společností s kratší historií, nicméně to rozhodně neznamená, že první aukční síň je lepší než tento aukční dům. Může aplikovat jinou taktiku, jiný způsob komunikace se zákazníky, který se v určité době osvědčil, ale i 1. Art Consulting má svoje konkurenční výhody. Vzhledem k tomu, že není na trhu takovou dobu jako třeba Galerie Kodl, tak má osobnější přístup ke klientům.

| 1. Art Consulting | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Aktiva celkem | 33 433 | 35 218 | 38 362 | 40 288 | 71 009 |
| Vlastní kapitál | 28 748 | 29 907 | 21 012 | 24 088 | 30 713 |
| Cizí zdroje | 4 511 | 5 267 | 17 298 | 16 139 | 40 296 |
| Tržby | - | - | - | 14 833 | 20 038 |
| Výsledek hospodaření | - 405 | 1 016 | 3 406 | 2 244 | 5 632 |

Tabulka 2 - Finanční ukazatele 1. Art Consulting

10 SVĚTOVÝ DUOPOL

„Měla jsem výhrady k tomu, aby se z umění dělal obchod, ale už jsem je překonala.“
(Mary Boonová, galeristka v New Yorku)

„Tohle je byznys, ne žádné dějiny umění.“ (Brett Gorvy, místopředseda sekce současného umění v Christie's)

„Umění dobře prodat vzácnou Degasovu malbu a dobře prodat pěkně orošený půllitr piva mají společného mnohem víc, než byste čekali.“ (A. Alfred Taubman, bývalý hlavní podílník v Sotheby's)

Termín světový duopol označuje ekonomický vztah pro dva konkurenční podniky na trhu, kdy žádný další ekonomický subjekt přímo neohrožuje právě tuto soupeřící dvojici. Dalšími příklady na trhu jsou: Boeing a Airbus nebo Coca-Cola a Pepsi. (Thompson, 2010)

Mezinárodní aukční síně Christie's a Sotheby's jsou dvě prestižní aukční síně, jejichž značka přidává na hodnotě a společně ovládají až 80 % trhu s aukcemi. Nejúspěšnější a nejhonosnější aukce se považují večerní dražby, kdy celkové sumy za prodané položky dosahují závratných částek. Pro umělce, jejichž díla se řadí právě do těchto večerních aukcí je tato skutečnost definitivní uznání a považují to za nejvyšší vrchol své kariéry. Jejich konkurenti jsou ještě aukční dům Bonhams a Phillips de Pury, avšak tyto dvě společnosti zatím nezískaly dostatečnou prestiž a nedokázaly si vytvořit svoji unikátní značku. (Thompson, 2010)

Rozdílnost mezi světovým duopolem je především v použité strategii. Christie's je zaměřena hlavně na nejperspektivnější položky, které můžou částečně zaručit co nejvyšší výnos. Díky této strategii dokáže lépe usoudit, jací zákazníci mají potenciál pro jejich strategii a kam až jsou ochotni jít s cenou za danou položku. Jako jedinečný příklad můžeme vybrat vydražené dílo v roce 2017 Salvator Mundi od Leonarda da Vinciho. Oproti tomu Sotheby's se snaží pokrýt i střední segment kromě toho nejvyššího a jejich strategie spočívá tedy v oslovení širšího spektra zájemců. (Thompson, 2010)

10.1 Christie's

10.1.1 Historie

Kořeny aukční síně Christie's sahají až do roku 1766, kdy dne 5.12. na adrese 83-84 Pall Mall byla uspořádána 1. oficiální aukce, a to skotským občanem Jamesem Christie. Právě tento rodák je považován za zakladatele nejúspěšnější světové aukční síně. James Christie se narodil v roce 1730 a zemřel roku 1803. I v druhé polovině 18.století dokázal prezentovat nabízené položky v aukci v katalogích. V té době se jednalo především o dražbu starožitností v podobě nábytku, šperků či kuchyňských sad. Průběh aukce byl samozřejmě odlišný od současných aukcí. První aukce byla rozdělena a celkem se položky dražily 5 dnů, hodnota prodaných objektů dosahovala v přepočtu téměř 22 tisíc liber.

Do historie se ale hlavně vepsal rok 1778, kdy se Jamesovi Christie podařilo uspořádat prodej umění sbírky Sira Roberta Walpolea. Tento klíčový obchod byl uzavřen za 40 tisíc liber a majitelka byla carevna Kateřina Veliká. Dnes jsou tato umělecká díla vystavena v Ermitáži v Petrohradě. Díky tomuto úspěchu si Christie's upevnila jméno na trhu a potvrdila svoji významnou pověst a částečně si pojistila budoucí velké prodeje. (Christie's, 2016)

Další významná aukce se konala roku 1793, kdy Christie's nabídla šperky Madame du Barry, která byla následně popravená milénka krále Ludvíka XV.

Od roku 1823 až dodnes má tato aukční síň hlavní sídlo v Londýně na adrese King Street 8. (Hook, 2015)

V 19. století dům nabízel na aukcích významné sbírky šlechtických rodů. Konkrétně to byla díla od vévodů z Hamiltona, Buccleuchu a Bucknghamu, ale také od hraběte z Dudley a markýzu z Exeteru. Velký úspěch zaznamenaly také dražby jednotlivých známých umělců jako třeba Landseera, Rossettiho, Reynoldse či Gainsborougha. (Hook, 2015)

Díky těmto významným aukcím se podařilo domu pokořit hned několik rekordů ještě ve 20. století. V roce 1970 byl prodán první obraz, který překročil sumu 1 milion liber, a to hned víc než 2x. Jednalo se o dílo od Velázqueze - Portét Juana de Pareja, který dosáhl částky 2,3 milionů liber. V roce 1987 byl zaznamenán další rekord za celkovou částku 24,75 milionů liber, a to za obraz Slunečnice od Van Gogha. Ovšem neuvěřitelný rekord se zapsal do historie z roku 2017, kdy se prodal Salvator Mundi od Leonarda da Vinciho za v přepočtu 9,8 miliard korun českých. (Christie's, 2021)

Monopol na trhu se jí dařilo držet až do 2. světové války. Do té doby se totiž konkurenční Sotheby's specializovala hlavně na prodej knih. Jenže v době před druhou světovou válkou Christie's nebyla flexibilní ani moderní a nechtěla se přizpůsobit trhu a neustále si stála za tradičními anglickými hodnotami a úzkou spojitostí se šlechtickými rody zajišťujícími výnosy. Francouzský obchodník René Gimpel napsal v roce 1919: *„Tato slavná londýnská aukční síň, kde se nic nezměnilo už sto let, má výjimečný charakter. Je nádherná! Zde se nemusíte sklánět před klienty, kteří jsou ochotní zaplatit za obraz dvacet, čtyřicet nebo padesát tisíc liber! Christie's sídlí v Anglii, zemi pohodlí a čistoty, ale má odvalu nabízet svým klientům nesmírné nepohodlí a zaprášené parkety. Obrazy v hodnotě několika liber střídají díla za sto tisíc liber; vše se prodává společně, levné i drahé obrazy visí na zdi pohromadě ve třech, čtyřech řadách nad sebou – ty nejlepší se někdy ocitnou těsně před stropem.“* (Hook, 2015, str. 322-323)

Vedení nechtělo přistoupit na to, aby nabízeli položky, se kterými nesouhlasili a nelíbily se jim. To byl také jeden z důvodů, proč společnost dlouho neměla ve svém portfoliu díla od Pabla Picassa, nicméně postupem času byla trhem donucena se této idey vzdát a se změnou klientů přišla i změna v nabízených položkách. Aukcí se totiž začalo čím dál víc účastnit více Evropanů. Od druhé poloviny 20. století se na aukcích kromě uměleckých děl, šperků a starožitností začalo objevovat i víno.

V roce 1977 se Christie's více rozšířila do Ameriky a Evropy, aby se opět stala konkurenční firmou pro v té době úspěšnější Sotheby's.

10.1.2 Současnost

Christie's sama sebe představuje jako místo a jméno, které hovoří o mimořádném umění, odborných znalostech, bezkonkurenčních službách a globálním dosahu. V dnešní době Christie's nabízí 350 aukcí každý rok ve více než 80 kategoriích včetně všech oblastí výtvarného a dekorativního umění, šperků, fotografií, sběratelských předmětů, vína a mnoho dalšího. Christie's si také stále drží prestiž v dlouhodobé historii a úspěšnosti v soukromých prodejkách pro věrné a důležité klienty, a to především v kategorii poválečného a současného umění, impresionistického a moderního umění, tzv. umění starých mistrů a vzácných šperků. (Christie's, 2021)

V roce 1998 aukční síň změnila vedení a koupil ji francouzský miliardář Francois-Henri Pinault v celkové sumě 1,2 miliardy dolarů, která patří do jeho investiční holdingové společnosti s názvem Groupe Artémis. Nicméně prodej se uskutečnil v době, kdy se na aukčním trhu objevil celosvětový rozruch. V průběhu let 1993 a 1996 výnosy světového duopolu trvale klesaly. Z toho důvodu se sešli v New Yorku a Londýně tehdejší majitelé,

Alfred Taubman, ředitel Sotheby's, a Anthony Tennant, ředitel Christie's,, a vyjednali si mezi sebou nekalé cenové dohody a následně uzavření kartelu, který byl hrubým porušením podmínek pro hospodářské soutěže a poškození prodávajících. Tento neuvěřitelný skandál byl následně zjištěn jak v Americe, tak i v Evropě a obě aukční síně byly dohnány k soudu. (Hook, 2015)

V roce 2000 byl tento spor ukončen a domy byly donuceny se finančně vyrovnat jak s prodávajícím, tak s kupujícím, všechny způsobené nekalé prodeje. V součtu to dělalo 512 milionů dolarů. To samozřejmě bylo příčinou ještě většího propadu v tržbách i v reputaci na trhu. Této situace využila konkurenční společnost Phillips de Purry, kde byl tehdeším vlastníkem nejbohatší muž Francie, Bernard Arnault. Aukční síň sesbírala několik důležitých děl, avšak nebyla dlouhodobě schopna se držet na vrcholu trhu a zabezpečit dostatečné záruky a prestiž, a i přes veškerou snahu se jí nepodařilo u těchto konkurentů udržet. V dnešní době se Phillips de Purry soustředí na prodej šperků, designu, fotografií a děl z 20 a 40 let. (Thompson, 2010)

Tento aukční dům působí ve 46 zemích po celém světě, má 10 aukčních místností včetně Londýna, Paříže, New Yorku, Milána, Ženevy, Curychu, Dubaje, Amsterdamu, Šanghaje a Hong Kongu. V poslední době začala Christie's působit i na teprve rozvíjejícím se trhu v Rusku, Indii, Číně a Spojených arabských emirátech s úspěšnými výstavami a prodeji v Pekingu, Dubaji a Bombaji. (Christie's, 2021)

Christie's nabízí položky z významných soukromých sbírek slavných osobností a sběratelů. Jedná se o osobní předměty, oblečení, šperky například od Elizabeth Taylor, Marilyn Monroe, Margaret Thatcherové, Audrey Hepburn, lady Diany, či žárovky od Edisona, předměty od Yves Saint Laurent či Napoleona Bonaparte a mnoho dalších. (Týden, 2016)

10.1.3 Přehled vybraných finančních ukazatelů

Z toho důvodu, že Christie's je v soukromém vlastnictví Francois-Henriho Pinaulta od roku 1998, žádné finanční výkazy není povinná oficiálně zveřejňovat a ani je za žádnou cenu zveřejňovat nechce ani pro moji diplomovou práci. Vedení bylo velmi ochotné se mnou spolupracovat pro zodpovězení otázek týkající se analýzy, ale k finančním výkazům nechce poskytovat žádné informace. Právě z tohoto důvodu budou k porovnání sloužit pouze finanční ukazatele druhého konkurenta.

10.2 Sotheby's

10.2.1 Historie

Aukční síň Sotheby's byla založena v roce 1744, což ji umožňuje ji označovat jako nejstarší aukční dům na světě. Zakladatelem je úspěšný podnikatel a knihkupec jménem Samuel Baker. 1. oficiální aukce se konal dne 11. března roku 1744 ve Westminsterské městské knihovně. Tedy dříve než v případě Christie's. V této aukci bylo nabídnuto několik vzácných knih z mnoha odvětví literatury pocházejících ze sbírky Sira Johna Stanleeho. Zakladatel měl velmi nápadité reklamní kampaně a vytvořil diktátorské katalogy. Po více než jedno století Baker a jeho společníci operovali s významnými knihovnami včetně těch od vévodů Yorku, Buckinghamu či Devonshiru a hrabat z Hopetounu, Sunderlandu či Pembroku. Sotheby's nabízela další unikátní zboží od Napoleona, když byl v exilu u svaté Heleny, tento prodej se uskutečnil samozřejmě až po Napoleonově smrti. (Sotheby's, 2021)

V roce 1767 Baker uzavřel partnerství s Georgem Leighem, který byl známý dražitel se smyslem pro načasování. Jeho kladívko je vystaveno až dodnes v prostorách londýnské galerie Sotheby's. V roce 1778, kdy Baker zemřel se majetek rozdělil mezi zmiňovaného Leigha a synovce zakladatele Johna Sothebyho. Za tohoto vedení podnik rozšířil portfolio o prodej tisku, medailí, mincí a starožitností. V roce 1842 přišel mezi partnery John Wilkinson, který do té doby zastával pozici hlavního účetního a v roce 1861 převzal vedení společnosti, protože zemřel poslední z rodiny Sotheby. V roce 1864 přibral Wilkinson do vedení ještě Edwarda Grose Hodgeho a společnost se přejmenovala na Sotheby, Wilkinson, Hodge a toto jméno používala až do roku 1924. (Sotheby's, 2021)

První velká akce přišla v letech 1911 – 1922, kdy se povedlo uzavřít celkem 12 prodejů v celkové částce 300 000 liber za knihovnu Huth. V roce 1917 se zapsala do historie další velmi významná událost a to, že se aukční dům přestěhoval ze svojí původní adresy na Wellington Street do nového sídla na 34-35 New Bond Street ve čtvrti Mayfair, kde sídlí až dodnes. V té době na nové adrese bylo umístěno centrum uměleckého života. (Sotheby's, 2021)

První světová válka s sebou přinesla pro aukční síně změnu v personálu. Jelikož mnoho mužů bylo povoláno do vojska, mezi zaměstnance se tedy začaly přijímat především ženy. V době mezi válkami se Sotheby's začala specializovat více na umělecká díla a vyznačovali se především velmi vysokou rychlostí samotného prodeje. V průběhu

poválečného období se dostal do vedení odborník z oddělení nábytku, Peter Wilson, kterému se se Sotheby's velmi finančně dařilo. V roce 1964 Sotheby's uzavřela obchod s Parke-Bernet, což byla největší americká aukční síň a zařadila ji do svého portfolia. Tímto krokem se jim podařilo zahájit etapu expanze, kdy se podnik stal mezinárodním aukčním domem, který začal uskutečňovat svoje prodeje v Hongkong, Rusku, Indii, Francii a v Číně. (Sotheby's, 2021)

V roce 1977 byly poprvé nabídnuty akcie Sotheby's široké veřejnosti. A po smrti Petera Wilsona přišel částečný útlum společnosti, ten však ale brzy skončil, a to díky nového soukromému majiteli Alfredu Taubmanovi. Další důležitý krok se stal v roce 1988 v New Yorku, kde se téhož roku znovu otevřela aukční síň pro veřejnost a byla uvedena na newyorskou burzu cenných papírů. Od té doby se usadila na adrese 1334 York Avenue, kde ji najdete i dnes. (Sotheby's, 2021)

10.2.2 Současnost

Na začátku 21.století zaznamenalo Sotheby's mnoho rekordních aukcí. Příkladem je dražba v roce 2004 v New Yorku, kde se prodalo za 104,2 milionu dolarů obraz od Picassa s názvem *Garçon à la pipe* (Chlapec s dýmkou), dále v roce 2013 bylo vydraženo dílo od Warhola – *Silver Car Crash* (Autonehoda) za 108,4 milionu dolarů. Mezitím se v Londýně v roce 2002 prodalo nejdražší dílo z dob starých mistrů, a to konkrétně Rubensův *The Massacre of the Innocents* (Vraždění neviňátek), který dosáhl částky 49,5 milionu liber. (Sotheby's, 2021)

Mnoho slavných aukcí v poslední době zajistila reputaci podniku v oblasti průkopnických eventů. V roce 2012 tomu napomohla aukce s nabízeným obrazem od Edwarda Muncha – *The Scream*, kterou časopis *The New York Times* definuje jako neodolatelnou světovou trofej. Na podzim roku 2016 zase Sotheby's nabídla designové kousky ze soukromé sbírky hudební ikony Davida Bowieho. Všechny nabízené položky se prodaly. Na tuto předaukční výstavu se přišlo podívat přes 55 000 zájemců a dražby se zúčastnilo téměř 3 000 uchazečů. (Sotheby's, 2021)

V současné době má Sotheby's globální síť s více než 80 kanceláři a ročním obrátem přes 4 miliardy dolarů. Kromě aukčního prodeje nabízí ve svém portfoliu také soukromý prodej, poradenskou, daňovou či právní službu či jako jediná společnost na světě komplexní financování umění. (Sotheby's, 2021)

Od roku 2017 Sotheby's nabízí ocenění až 250 000 dolarů pro malá muzea, která hledají možnost financování svých podniků potřebné na výzkum a vývoj a pořádají výstavy s avantgardními rysy. (The Economist, 2017)

Nová etapa byla zapsána do historie v roce 2019, kdy po 31 letech se Sotheby's stala soukromou společností během akvizice Patricka Drahiho, který je mediální a telekomunikační podnikatel. Na pozici generálního ředitele přišel Charles F. Stewart. Tento rok se také slavilo 275. výročí první aukce. Sotheby's vyniká před konkurenční Christie's hned v několika oblastech. Jako první si v roce 1955 otevřela kanceláře v USA nebo třeba v roce 1973 uspořádala první aukci v Asii. V roce 1958 uspořádala jako první večerní aukci a stala se průkopníkem této v dnešní době velmi prestižní akce. V 60. letech si připisuje aukční síň prvenství v satelitním živém přenosu dražby mezi Londýnem a New Yorkem. (Sotheby's, 2021)

V létě roku 2020 přišla Sotheby's s naprostou novinkou a to, že jako první přenášela živý přenos v aukci uměleckých děl mezi 3 hlavními sídly a to Londýnem, New Yorkem a Hong Kongem. Aukce začala v půl sedmé New Yorkského času, což je 30 minut před půlnocí v Londýně a brzké ranní hodiny v Hong Kongu. Na tuto akci byl povolán speciální, velmi zkušený kameraman, který byl zodpovědný za živý přenos napříč světem. (The Economist, 2020)

10.2.3 Přehled vybraných finančních ukazatelů

Tabulka č. 4 zobrazuje 4 vybrané finanční ukazatele (v tis. amerických dolarech) světové společnosti Sotheby's za období 2015-2019. Finanční ukazatele byly vybrány tak, aby bylo možné je částečně porovnat s vykazovanými výsledky českých aukčních síní. Všechna data jsou použita ze zveřejněných rozvah za každý rok a z výkazu zisků a ztrát za jednotlivé roky. Jak již bylo řečeno v kapitole 10.1.3. tato stejná tabulka nemůže být vypracována pro hlavního konkurenta Christie's z toho důvodu, že Sotheby's je veřejná společnost oproti Christie's. Není možné tedy výkonnostně porovnat světový duopol, ale vzhledem k tomu, že jsou vyrovnaní konkurenti, porovnání lze učinit s českými aukčními domy. Prvně je potřeba poznamenat, že čísla jsou uvedena v jiné měně, než předchozí tabulky s vybranými finančními ukazateli. Všechny údaje jsou samozřejmě mnohonásobně vyšší než v případě Galerie Kodl či 1. Art Consulting, nicméně je důležité upozornit, že tato aukční síň působí v celém světě a má klientelu v tisících zemí oproti českým domům. Z tabulky si lze všimnout, že čistý příjem v roce 2019 byl na úrovni jako v roce 2016, podobný trend mají i celková aktiva. Například celková aktiva Sotheby's za rok 2019 jsou o více než 470x vyšší, než vykazuje Galerie Kodl. Výsledek hospodaření a čistý příjem ve srovnání s 1. Art Consulting je 270x větší u světového duopolu, než u české galerie.

| Sotheby's (v tisících USD) | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Aktiva celkem | 3 263 313 | 2 504 426 | 3 087 307 | 2 689 088 | 2 081 087 |
| Vlastní kapitál | 806 704 | 505 602 | 616 940 | 441 494 | 766 450 |
| Cizí zdroje - dlouhod. | 604 961 | 598 941 | 653 003 | 638 786 | 1 059 502 |
| Čistý příjem | 43 727 | 74 112 | 118 796 | 108 634 | 71 226 |

Tabulka 3 - Finanční ukazatele Sotheby's

11 AUKČNÍ REKORDY

11.1 Rekordy a nejdražší prodaná umělecká díla v České republice

I přesto, že český trh nezaznamenává takovou poptávku po aukcích jako je tomu ve světě, což je samozřejmě i logické, protože v Česku jsou zájemci o položky z aukcí z velké části čeští občané, naopak v případě duopolu Christie's a Sotheby's se jedná o populaci na celé zeměkouli, český aukční trh zaznamenává téměř každý rok rekordy za vydražené položky. Jelikož české aukční síně se věnují hlavně aukcím uměleckých děl, tak i české aukční rekordy jsou za vydražené obrazy. Tabulka č. 4 znázorňuje 10 nejdražších prodaných uměleckých děl za rok 2012 až 2020 a každá dražba byla pořádána českou aukční síní. V tabulce je znázorněn rok aukce, autor a název vydraženého uměleckého díla, následně částka, za jakou bylo dílo prodáno a posledním důležitým údajem, kterému je věnován ještě přehledný graf č. 1 informuje o tom, jaká aukční síň si připsala rekordní prodej.

Rok 2020 zaznamenal dokonce 2 aukční rekordy, kdy jen pouze měsíc a pár dnů po prvním rekordu, který byl v říjnu téhož roku s obrazem od umělkyně Toyen s názvem *Piková dáma* přišel absolutní vítěz v prozatimním žebříčku, a to obraz od českého umělce Františka Kupky, který se jmenuje *Divertimento II*. Tento rekord se zapsal do historie v listopadu minulého roku a připsal si ho aukční dům Galerie Kodl. Z důvodu pandemie Covid-19 nemohl být nikdo z účastníků na aukci přítomen a dražba probíhala pouze po internetu, po telefonu a pomocí předem stanovených limitů. Za normálních okolností by se aukce konala v luxusních prostorách žofínského paláce. Cenový rozdíl oproti prodanému obrazu *Piková dáma* je opravdu obrovský, téměř 12 milion českých korun. Spoustu lidí si klade otázku, jak je možné, že během celosvětové pandemie se trhají aukční rekordy? Odpovědí existuje hned několik, ale nikdy se nejspíš nedozvíme, která je ta správná. Ať už je to pouze shoda náhod, či strach a chtíč peníze správně investovat. Jak si tento fakt vysvětlují samotní majitelé aukčních domů zodpovím v dalších kapitolách.

Rok 2019 byl na počet rekordů nejúspěšnější z celé historie. V tomto roce byla nejvyšší částka překročena hned 2x a jeden další obraz je mezi top 10 nejdražšími obrazy. Po každé se o to zasloužil jiný autor. Jako první to byl Mikuláš Medek se svým dílem s názvem *Akce I (Vajíčko)*, kdy byl obraz prodán za 57 milionů korun českých. To nebyl

aukční rekord, jelikož v roce 2012 a 2016 byly prodané rovnou 2 jiné obrazy za vyšší částku, nicméně mezi nejlepších 10 patří. Následně ale přišla na trh Galerie Kodl s obrazem od Františka Kupky, Plochy přímé II a výherce byl ochotný zaplatit až 78 milionů korun českých. Poslední výjimečný prodej ve zmiňovaném roce zvýšil dosavadní částku pouze o 500 tisíc Kč, kdy Adolf Loos Apartment nabídnul obraz od Oskara Koschky, Praha – pohled z křižovnického kláštera a úspěšně ho vydražil.

Z tabulky č. 3 je dále patrné, že v roce 2013, 2014 a 2015 se neprodala žádná umělecká díla za cenu vyšší, než je 36,2 milionů korun českých. Další zajímavost, které je důležité si povšimnout značí, že všechna umělecká díla jsou od českých autorů nebo od umělců s českými kořeny. Je to částečně pochopitelné, protože tento přehled ukazuje 10 nejdražších prodaných uměleckých děl pouze na českém trhu, nicméně i tak je pozoruhodné, že mezi těmito rekordy není zahraniční autor.

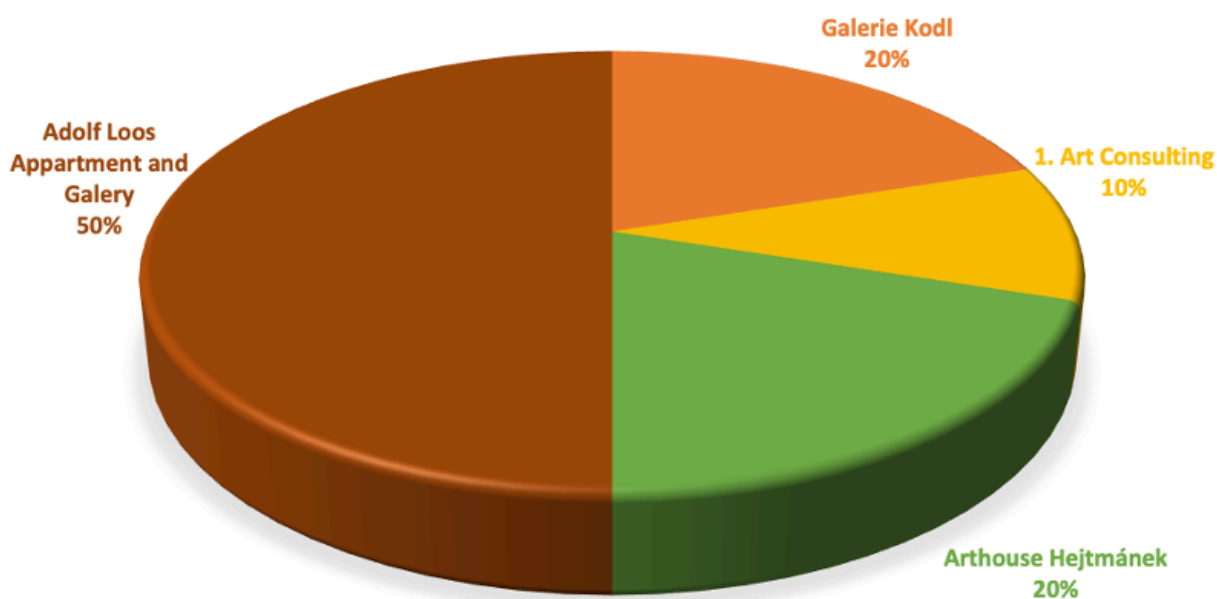
V tabulce č. 3 jsou barevně vyznačeny 2 české aukční síně, kterým jsou věnované kapitoly 9.2 a 9.3. S těmito 2 aukčními síněmi byl proveden výzkum na téma českého aukčního trhu, více o výzkumu je uvedeno v kapitole 12. (ČTK, 2020)

| Nejdražší prodaná umělecká díla na českém aukčním trhu | | | | | |
|--|------|-----------------|---|-------------|----------------------------------|
| | Rok | Autor | Název | Částka (Kč) | Aukční síň |
| 1. | 2020 | František Kupka | Divertimento II | 90 240 000 | Galerie Kodl |
| 2. | 2020 | Toyen | Piková dáma | 78 650 000 | Adolf Loos Apartment and Gallery |
| 3. | 2019 | Oskar Koschka | Praha – pohled z křižovnického kláštera | 78 500 000 | Adolf Loos Apartment and Gallery |
| 4. | 2019 | František Kupka | Plochy přímé II | 78 000 000 | Galerie Kodl |
| 5. | 2016 | František Kupka | Série C I. (Protihodnoty) | 62 000 000 | Adolf Loos Apartment and Gallery |
| 6. | 2012 | František Kupka | Tvar modré | 57 400 000 | Adolf Loos Apartment and Gallery |
| 7. | 2019 | Mikuláš Medek | Akce I (Vajíčko) | 57 000 000 | Arthouse Hejtmánek |
| 8. | 2017 | Oskar Koschka | Praha | 52 080 000 | Arthouse Hejtmánek |
| 9. | 2016 | Oskar Koschka | Žáby | 37 700 000 | Adolf Loos Apartment and Gallery |
| 10. | 2018 | Josef Šíma | ML (Vejsce, Obraz, Rovnováha, MZ) | 36 200 000 | 1. Art Consulting |

Tabulka 4 – Nejdražší umělecká díla v ČR

Pro lepší přehlednost, která aukční síň si k sobě připisuje úspěch z 10 nejdraž prodaných položek, je zpracován graf č.1, který vychází z tabulky č. 3. Stejnobarevně odlišené jsou aukční síně, které podstoupily průzkum, tedy 1. Art Consulting a Galerie Kodl. Z grafu lze zcela jednoznačně poznat, že neuvěřitelný 50% úspěch patří společnosti Adolf Loos Appartment and Galery, která se pyšní uměleckými díly na 2.,3.,5.,6. a 9. místě v top 10 položek na českém trhu. Naopak Galerie Kodl, se kterou byla vedena analýza je na 1. místě a drží rekord v částce, za kterou se prodal obraz, který byl nabízen právě touto aukční síní. Na posledním, tedy 10. místě, se umístila 1. Art Consulting společnost, která se do přehledu dostala díky aukci konané v roce 2018 a obrazu od Josefa Šímy. Tento fakt, že jedna aukční síň je na prvním a druhá na desátém místě napomohl k samotnému výběru mezi aukčními síněmi v České republice.

AUKČNÍ SÍŇ PODLE REKORDŮ



Graf 1 – Aukční síně dle rekordů na českém trhu

11.2 Rekordy a nejdražší prodané položky duopolem Christie's a Sotheby's

Jelikož světový duopol se nezabývá pouze prodejem uměleckých děl na aukcích jako tomu je z největší části v České republice, v této kapitole tedy nebudou vyčísleny pouze rekordy zaznamenané v prodeji umění, ale velkou část aukčních rekordů mají na svědomí šperky, a to zejména diamanty, ať už čistě bílé nebo barevné, safíry, smaragdy, či třeba rubíny.

V tabulce č. 5 je uvedeno několik rekordů týkajících se pouze uměleckých děl. První tři položky v tabulce jsou celosvětově nejdražší prodaná díla v umění, kdy nejdražší obraz se prodal v roce 2017 za téměř 470 milionů amerických dolarů v aukční síni Christie's v New Yorku. Další dva aukční rekordy byly prodané mimo aukční síň, takže ani jeden z duopolu se tím nemůže pyšnit. (McIntyre, 2021)

Položky 4, 5 a 6 v tabulce č. 5 jsou nejdražší prodaná díla v roce 2020 v aukci. Samozřejmě aukčních rekordů padlo mnohem víc než pouze 3 uvedené, ale do této tabulky byly vybráni 3 autoři každý z jiného uměleckého období a také pro komparaci se světovými aukčními rekordy. Rozdílnost ceny nejdražšího prodaného díla a rekordů v roce 2020 je opravdu velký, nicméně je potřeba poznamenat, že ani rekordní částky v roce 2020 nejsou nízké. V porovnání s nejdražší prodanou položkou v České republice, která by v přepočtu vycházela na přibližně 4 miliony amerických dolarů jsou stále roční rekordy opravdu vysoké a pozoruhodné. (Villa, 2020)

| Aukční rekordy ve světě - umělecká díla | | | | | | |
|---|------|--------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|----------------|
| | Rok | Autor | Název | Umělecké období | Částka (USD) | Aukční síň |
| 1. | 2017 | Leonardo da Vinci | Salvator Mundi | Renesance | 469,7 mil | Christie's NYC |
| 2. | 2015 | Willem de Kooning | Interchange | Abstraktní expresionismus | 324 mil | Private Sale |
| 3. | 2011 | Paul Cézanne | The Card Players | Impresionismus | 284 mil | Private Sale |
| 4. | 2020 | Wayne Thiebaud | Four Pinball Machines | Pop art | 19,1 mil | Christie's |
| 5. | 2020 | Giorgio de Chirico | Il Pomeriggio di Arianna | Metafyzické malby | 15,9 mil | Sotheby's |
| 6. | 2020 | Paolo Ucello | Battle On The Banks Of A River | Renesance | 3,1 mil | Sotheby's |

Tabulka 5 - Aukční rekordy a nejdražší prodaná umělecká díla ve světě

V tabulce č. 6 jsou zaznamenány aukční rekordy za vydražené drahé kameny. Úplně nejdražší položkou je růžový diamant zvaný Pink Star, který si do historie zapsala aukční síň Sotheby's v Hong Kongu a v přepočtu tento kámen vyšel na téměř 1,6 miliardy korun českých. Druhý rekord patří modrému diamantu, za který si připisuje zásluhy naopak hlavní konkurent, tedy Christie's, a tato aukce se konala v Ženevě. (New Bond Street Pawn Brokers, 2021)

Naopak úplně 'nejlevnější' položkou mezi 7 nejdraž prodanými šperky je smaragd značky Bulgari, který patřil světoznámé americké herečce Elizabeth Taylor a dosáhl v přepočtu částky 140 milionů korun, což je stále 1,5 x víc než nejdražší umělecké dílo v ČR. (Galerie Magazine, 2020)

Z tabulky č. 6 lze také usoudit, že nejúspěšnější prodeje se konají v Ženevě a v Hong Kongu. Aukce šperků se ještě odehrávají v New Yorku, Londýně, Paříži a hodně zřídka v Dubaji. Ženeva samozřejmě dává smysl, jelikož je to mimo jiné centrum pro světové značky hodinek a sídlo mezinárodních organizací OSN. Hong Kong lze naopak vysvětlit tím, že je to jediná destinace, kde se konají aukce v Asii. Naopak Londýn a Paříž si většinou připisují aukční rekordy za prodaná umělecká díla, to se dá částečně vysvětlit tím, že oba aukční domy začínaly s nabídkou uměleckých děl a sídlo měly v Londýně.

| Aukční rekordy ve světě - šperky | | | | | | |
|----------------------------------|------|----------------------|------------------------------------|---------------|--------------|-------------------|
| | Rok | Typ šperku | Název | Velikost | Částka (USD) | Aukční síň |
| 1. | 2017 | Růžový diamant | Pink Star' | 59,6 karátů | 71,2 mil | Sotheby's HK |
| 2. | 2016 | Modrý diamant | Oppenheimer Blue Diamond | 14,62 karátů | 57,5 mil | Christie's Ženeva |
| 3. | 2015 | Rubín - pigeon blood | The Sunrise Ruby by Cartier | 25,59 karátů | 30,3 mil | Sotheby's Ženeva |
| 4. | 2013 | Diamant | The 101 | 101,73 karátů | 26,7 mil | Christie's Ženeva |
| 5. | 2013 | Oranžový diamant | The Orange | 14,82 karátů | 21 mil | Christie's Ženeva |
| 6. | 2015 | Kašmírový safír | - | 27,68 karátů | 6,7 mil | Sotheby's HK |
| 7. | 2011 | Smaragd | Elizabeth Taylor's Bulgari emerald | 23,46 karátů | 6,6 mil | Christie's NYC |

Tabulka 6 - Nejdražší prodané šperky v aukci ve světě

12 ANALÝZA V JEDNOTLIVÝCH AUKČNÍCH SÍNÍCH

Pro zanalyzování vybraných aukčních síní, tedy 2 českých aukčních domů a 2 světových aukčních domů, byla použita dotazníková metoda s vybranými zaměstnanci společností. S prvním zmíněným českým podnikem, Galeríí Kodl, byl proveden online dotazník s panem Matyášem Kodlem, synem majitele Galerie Kodl, který v podniku působí na pozici business developmenta se specializací na současné umění. S druhou českou aukční síní, 1. Art Consulting, byl veden osobní rozhovor s panem majitelem a ředitelem podniku, panem Jiřím Rybářem. S oběma světovými aukčními síněmi byl veden online dotazník z důvodu nemožnosti cestování kvůli pandemii Covid-19. Tímto bych chtěla všem velice poděkovat za jejich věnovaný čas a sdělené myšlenky.

12.1 Vize vybraných aukčních síní

V tabulce č.7 jsou interpretovány vize vybraných aukčních domů. Vize Galerie Kodl je neměnná po mnoho let a podnik především vyhledává a prezentuje opravdu kvalitní díla, která jsou následně nabízena klientům. Tímto procesem se snaží kultivovat trh v České republice a snaží se o jeho zviditelnění ve světě.

Společnost 1.Art Consulting má snahu také o nabízení co nejkvalitnějších uměleckých děl, ale zároveň se ještě snaží mít dobrý pocit z odvedené práce, která je vnímána klientem a také se řídí tím, že nesmí být na prvním místě výdělek. V neposlední řadě je také pro samotného pana ředitele aukční síně velmi důležité mít odvahu a nebát se zapojit nebo vytvořit velké projekty. To všechno stojí za úspěchem této společnosti.

První zanalyzovaná světová aukční síň, Christie's, má jasnou vizi, a to stát se předním leadrem na světovém trhu v umění.

Druhý světový duopol naopak usiluje o to, aby se stal monopolem na aukčním trhu, tato vize může být podložena strategií společnosti, která oproti Christie's se zaměřuje na co nejširší spektrum zájemců.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|-----------------------|---------------------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Jaká je vize podniku? | Vyhledání a prezentace kvalitních děl | Správný pocit z odvedené práce a nebát se do větších projektů | Stát se předním leadrem na uměleckém trhu | Stát se monopolem na aukčním trhu |

Tabulka 7 - Vize společnosti

12.2 Silné a slabé stránky aukčních síní

Tabulka č. 8 se věnuje silným a slabým stránkám aukčních domů. Silnou stránkou Galerie Kodl je brand společnosti, který je vybudován po mnoho let působení na trhu. Další silnou stránkou je lidský kapitál, který se skládá z profesionálů v oboru a s tím spojený nabízený servis a odbornost. Naopak slabou stránkou je národnost klientely, která je stále z největší části pouze česká, a tedy zaměření je na tuzemský trh. Tato slabá stránka ovšem může být někdy také výhodou.

1.Art Consulting vnímá jako silnou stránku profesionalitu svých zaměstnanců a sebe-realizaci spojenou s velkou odpovědností jak k budoucím a současným klientům, tak i k majitelům uměleckých děl. Naopak slabá stránka je stejná, a to zaměření pouze na tuzemský trh.

Christie's považuje za svoji silnou stránku profesionální tým, který je souměrně rozložen po celém světě. Dále možnost až 350 aukcí každý rok v 80 kategoriích. A v neposlední řadě je to také dlouholetá zkušenost a empatie v privátních aukcích. Naopak slabou stránkou je konkurenční světový duopol.

Sotheby's mezi svoje silné stránky řadí především po mnoha let vybudovaný brand podniku. Jako jeden aspekt z málo slabých stránek může být nedostatečná diferenciace od konkurence. Aukce Sotheby's a Christie's jsou si velmi podobné.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|--|---|--|---|---|
| Jaká je silná a slabá stránka podniku? | <p>Silná stránka je brand a lidský kapitál</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Slabá stránka omezený trh</p> | Silná stránka je zkušenost a odpovědnost zaměstnanců | Silná stránka je světový dosah a talentovaný personál | <p>Silnou stránkou je brand podniku</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Slabinou je nízká diferenciace</p> |

Tabulka 8 - Silné a slabé stránky aukčních domů

12.3 Konkurenční výhoda aukčního domu

Tabulka č. 9 je zaměřena na konkurenční výhodu společností. Matyáš Kodl zmiňuje, že se vši slušností hodlá tvrdit, že mají nejlepší zázemí pro posouzení uměleckých děl, a to díky největšímu počtu odborných konzultantů, kunsthistoriků a znalců, ať už tuzemského či zahraničního původu. Kvalitní a objektivní hodnocení poté zajišťuje větší důvěru pro klienty.

Pan Rybář naopak vidí konkurenční výhodu ve svých získaných zkušenostech po celou dobu kariéry. Je vystudovaný průmyslový výtvarník, jeho bratr je významný moravský výtvarník a malíř a pan Rybář se mimo umění věnoval také po dlouhá léta hudbě, která umožnila jiný umělecký rozhled.

Paní Clementine Sinclair, specialista na Staré mistry a ředitelka pro večerní aukce společnosti Christie's, vidí největší konkurenční výhodu ve vedoucí pozici na trhu v oblasti Starých mistrů. V této kategorii pokrývají 58 % světového aukčního trhu a od roku 2016 až po současnost, tedy po dobu 5 lety drží světový rekord v nejdraž vydraženém obraze Starých mistrů (Leonardo da Vinci) a v privátních aukcích (portrét od Rembrandta). Paní Nikita Binani, zástupkyně ředitele se specializací na šperky uvádí, že jejich konkurenční výhoda je především v obrovském podílu soukromých aukcí, které se od minulého roku zaznamenaly nárůstem o 50 %.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|-------------------------------------|---|--|---|--|
| Jaká je konkurenční výhoda podniku? | Profesionální lidský kapitál zajišťující důvěru | Celoživotní zkušenosti nejen z uměleckého průmyslu | Vedení na trhu ve Starých mistrů a aukční rekordy | Aktuálně je to velký podíl na trhu v soukromých aukcích (50% nárůst) |

Tabulka 9 - Konkurenční výhoda podniků

12.4 Výhoda online biddingu

Galerie Kodl vidí největší výhodu online biddingu v tom, že je to metoda účasti v aukci, která je velmi pohodlná pro zájemce. Je možné se aukce účastnit téměř odkudkoliv, kde má zájemce připojení na internet. Další výhodou je možnost nastavení své nejvyšší limitní částky a aukce se vůbec v daný čas neúčastnit. A poslední výhodou je naprostá anonymita v dražbě. Na otázku proč nebyla tato metoda příhozů umožněna klientům před pandemií Covid-19 odpovídá pan Matyáš Kodl, že o tento způsob nebyl projevěn zájem ze strany klientů. Dále zmiňuje, že je rozdíl, když účastník draží věc po internetu

v řádu několika tisíců a několika milionů. Samozřejmě stále existuje riziko, že připojení nebo síť vypadne a zájemce se již nemůže účastnit dražby. Nicméně můj osobní názor na tento argument je, že si nejsem jistá, jak se Galerie Kodl dotazovala svých klientů na zájem či nezájem online biddingu. Jako klient Galerie Kodl si dovoluji říct, že mi tato otázka nebyla za poslední 4 roky položena. Nicméně souhlasím s aukční síní, že náklady na umožnění této metody nebudou nízké a v případě, že by byl zájem ze strany zájemců nízký, aukčnímu domu se tato metoda finančně nevyplatila.

1.Art Consulting má na tuto otázku velmi podobnou odpověď jako Galerie Kodl. Největší výhoda je v anonymitě a ve skutečnosti, že člověk nemusí nikomu vysvětlovat, proč draží „blbost“ či naopak velmi drahou položku. Další výhoda je časová flexibilita. A samozřejmě v době Covid-19 je tato metoda opravdu velmi žádaná, jelikož aukční dům by nestíhal se všemi klienty provozovat aukci po telefonu. Nicméně 1.Art Consulting nabízí online bidding jako jediná česká aukční síň již od roku 1998. Nejprve to bylo pomocí online přenosů z pražského Žofína a později i s dražbou uměleckých děl. Pan Rybář je toho názoru, že ostatní aukční síně tuto možnost neposkytovali z toho důvodu, že nechtěli, aby jim bylo vidět tzv. „pod pokličku“.

Christie's vidí největší výhodu v online příhozech také ve flexibilitě a v jednoduché účasti z kteréhokoliv mobilního zařízení. To tvoří uživatelsky přívětivou metodu hlavně pro klienty „v pohybu“.

Sotheby's se shoduje v názorech týkajících se online příhozů s českými společnostmi i se svým konkurentem. Podle nich je tedy největší výhoda v anonymitě a možnost účasti z celého světa.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|---|---|--|---|---|
| V čem vidí společnost výhodu v online biddingu? | Flexibilita, anonymita, uživatelsky přívětivý | Naprostá anonymita, možnost dražeb v době Covidu | Flexibilita a dostupnost po celém světě | Naprostou anonymitu a celosvětovou možnost účasti |

Tabulka 10 - Výhoda online biddingu

12.5 Manažerské procesy aukce

Tabulka č. 11 interpretuje odpovědi týkající se manažerských procesů aukce. Samotná aukce se může zdát na první pohled jako ne příliš náročná událost na uspořádání, avšak tomu tak v žádném případě není. Samotné dražbě předchází měsíce práce, které jsou spojené se samotným vyvrcholením v den prodeje.

Pro Galerii Kodl patří mezi velmi důležité manažerské procesy, bez kterých by se aukce nemohla uskutečnit, delegace povinností a úkolů na vhodně vybrané členy realizačního týmu. Druhým naprosto nepostradatelným manažerským procesem je komunikace, ať už se jedná o interní se zaměstnanci, či o externí s klienty. Třetím procesem je správné načasování v průběhu dražby. Aukce nesmí mít příliš pomalé tempo, jelikož to by se začali účastníci nudit a nevytvořila by se dostatečná konkurenční atmosféra, ale naopak nesmí být vedena příliš rychle, protože by to vyvolalo u zájemců moc velký nátlak a mohlo by to ohrozit prodej za co nejvyšší možnou částku. Aukce je velmi stresová situace, kde jak na straně aukčního domu, tak na straně klientů vznikají různé emoce, které je potřeba držet v co nejlepším rozpoložení, aby si klienti připadali jako že jsou na velmi poutavém divadelním představení.

Pro 1.Art Consulting patří mezi důležité manažerské procesy rozhodování, které se týká nabízených děl. Společnost se snaží nabízet takové umělecké položky, o kterých si myslí, že o ně bude mít sběratelská a investorská společnost zájem. Před samotným vydáním katalogu a zveřejněním nabízených položek, tedy předchází analýza všech předmětů. Podnik si nepřeje, aby mezi svoji nabídku uveřejňoval i tzv. „běžné věci“.

Manažerské procesy pro první světovou aukční síň jsou více členěné, jelikož má tato společnost sídla ve 46 zemích, je tedy zde nejdůležitější, aby každé oddělení odvádělo, co nejlépe svojí práci a pozice byly obsazeny opravdovými profesionály. Obchodní a finanční týmy jsou zásadní pro strukturování složitých obchodů. Tým specialistů má na starosti udržování vztahů s klienty, být jim nápomocný ve všech situacích a ověřovat kvalitu položek.

Mezi nejdůležitější činnosti pro Sotheby's z hlediska řízení patří časová organizovanost a plánování. To se odráží především do příprav aukcí. Jako další důležitou aktivitou je interní komunikace, která má nepřímý vliv na klienta. Mnoho klientů jsou přiřazeni k určité osobě z aukční síně, především je to podle zájmu klienta, a právě tento zaměstnanec by měl být ve velmi úzkém kontaktu s klientem a případně ho informovat o zajímavých položkách či aukcích, které si dokáže pracovník odvodit na základě minulých

nákupů. Jako poslední důležitou aktivitou Sotheby's považuje kontrolu, ať už v interních procesech či v jednání s klienty.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|---|-------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Jaké manažerské procesy jsou pro průběh aukce důležité? | Delegování úkolů | Rozhodování o nabídce | Staffing - Covid 19 | Plánování z hlediska času |
| | Komunikace | Analyzování uměleckých děl | Organizace napříč odděleními | Interní komunikace |
| | Časová koordinace | | | Kontrola |

Tabulka 11 - Manažerské procesy aukce

12.6 Nejnovější inovace aukčních síní

Nejnovější a největší inovace, kterou vnímá Galerie Kodl je zavedení a spuštění artslimit.com. Tato platforma umožňuje klientům již zmíněný online bidding v den aukce a před samotnou dražbou na ní probíhá online aukce. Tuto inovaci bylo nezbytně nutné zavést do firemního portfolia, a to z důvodu pandemie Covid-19.

Jelikož firma pana Jiřího Rybáře už online bidding nabízela před samotnou pandemií, tak pro jeho firmu je nejnovější inovace možnost tzv. virtuálních prohlídek. Ty slouží klientům k tomu, aby si mohli z pohodlí domova prohlédnout „naživo“ všechny nabízené položky a měli tak snazší rozhodování pro určení svého finančního limitu. Tato virtuální prohlídka je založena na stejném principu, jako má třeba společnost Google propracované interaktivní mapy.

Pro světovou firmu Christie's je nejaktuálnější inovace tzv. „streamování“ živých aukcí po celém světě. To probíhá tím způsobem, že aukce i předaukční výstava jsou konány v jednom z vybraných měst, nicméně dražba položek probíhá z více měst. Například když aukce se koná v Londýně, licitátor, který vede aukci je fyzicky v Londýně, nicméně je v živém spojení s kolegy z jiných vybraných měst jako například New York, Hong Kong či třeba Paříž. Výhoda tohoto přenosu je v tom, že každý zájemce si může vybrat, s kým bude aukci absolvovat. Je tedy naprosto logické, že francouzský klient se bude chtít spojit s francouzskou pobočkou a případná dražba po telefonu tedy bude se zaměstnancem francouzské pobočky. To může mít hned dvě výhody, první je jazyková bariéra, která může někdy klienta limitovat a druhá je spolupráce již se známými klienty z dané lokality.

Sotheby's uvádí mezi svoje nejaktuálnější inovace za rok 2020 hned několik aspektů. Prvním je jejich vymyšlená nová platforma, kterou se následně inspirovala i Christie's

a to živé přenosy z dražby do dalších měst. Další aktuální novinkou, kterou potvrdila i Nikita Binani je aktuální nárůst nových klientů, který je o 27 % vyšší, než tomu bylo v roce 2019 a to díky snadnějšímu přístupu široké škále nabídek a uspořádaných online aukcí. A třetí inovací je například nový formát digitálního katalogu, který je propracovanější a uživatelsky přívětivější, než tomu bylo doposud. Tato inovace vznikla díky pandemii Covid-19.

| Otázka | Galerie Kodl | 1. Art Consulting | Christie's | Sotheby's |
|---|-----------------------------------|--|--|---|
| Jaká je nejaktuálnější inovace společnosti? | Spuštění platformy artsli-mit.com | Virtuální prohlídka předaukční výstavy | Přímý přenos z živých aukcí po celém světě | Široká škála nabídek->27% nárůst nováčků ----- Nový formát katalogu |

Tabulka 12 - Nejaktuálnější inovace

13 DOPAD KORONAVIRU NA AUKCE

Jako na každé odvětví v dnešním světě i na aukční trh má pandemie Covid-19 určitý dopad. Je velmi spekulativní, zda se můžeme bavit o pozitivním či negativním vlivu, kde tato tvrzení lze podložit mnoha aspekty. Mnoho galerií po celém světě bylo donuceno zavřít svoje prostory pro širokou veřejnost z důvodu vládních nařízení proti šíření pandemie Covid-19. Toto pravidlo platilo i pro všechny aukční síně a zasáhlo to jak české společnosti, tak i světový duopol. Aby to nijak zásadně nepostihlo společnosti zaměřující se na prodeje vybraných položek, vedení těchto podniků bylo nuceno okamžitě zasáhnout do fungování a přejít tak na způsob, který dále zabezpečoval příjem firmám. Jak uvedli samotní zaměstnanci vybraných aukčních síní, pandemie koronaviru funguje jako určitý katalyzátor původně plánovaného postupného přesouvání aukčních domů do digitálního světa, které se začalo vytvářet před více jak 10 lety. Za tímto názorem si stojí hlavně pan Matyáš Kodl z Galerie Kodl. Trefným příkladem této digitalizace je třeba první online přenos aukce, který zavedla aukční síň Sotheby's v červnu roku 2020. Vzniklo tak propojení 3 aukčních center, Londýna, New Yorku a Hong Kongu. Nezaostávala ani konkurenční aukční síň Christie's, která uspořádala v té době podobně úspěšnou inovaci s aukcí ONE, která propojila dokonce hned 4 aukční metropole a to Londýn, Paříž, New York a Hong Kong. Společně s nemocí Covid-19 vznikly aukčním domům nepředpokládané náklady, kdy byli nuceni část svých zaměstnanců poslat na povinný homeoffice, či omezit počet lidí na pobočkách v poprodejním oddělení či najít nový způsob, jak udržet aktivní styk s klienty, kteří nemohli do aukčních síní vstoupit.

O lepší analýzu výsledků vykazovaných aukčními síněmi před pandemií a v průběhu pandemie jsem poprosila paní Clementine Sinclair z Christie's, která mi prozradila, že Covid-19 jim v červnu roku 2020 způsobil obrovský problém s uspořádáním klasické velké večerní aukce zaměřující se na Staré Mistry, a to z důvodu omezení cestování během první poloviny roku, kdy obvykle specialisté cestovali za klienty a shromažďovali díla na aukci. Právě proto se Christie's rozhodla dlouho očekávaný večerní prodej odložit a místo toho uspořádali večerní dražbu zaměřující se na klasické umění. Díky této aukci se jim osvědčilo, že stále je na trhu zájem o skvělé práce z mnoha uměleckých období. Následně byla plánovaná aukce Starých mistrů uspořádaná v prosinci roku 2020 a výsledky byly ohromující. Byla vydražena umělecká díla v celkové sumě za 22,9 milionů britských liber. Ve srovnání s prosincovou večerní aukcí Starých mistrů konanou v roce 2019 si vedla aukce v době pandemie opravdu dobře. V roce 2019

Christie's v tomto prodeji prodalo díla za 24,2 mil liber. Rozdíl přes 1 milion liber nemusí být zapříčiněný koronavirovou krizí, ale ve výběru nabízených děl či zúčastněných klientů.

Pan ředitel Jiří Rybář z 1.Art Consultingu také sděluje jejich úspěšnost, která se oproti předcházejícím rokům, kdy se svět ještě nebalil o nemoci Covid-19, velmi zvýšila. Prodejnost, která označuje procentuální podíl počtu prodaných položek v aukci oproti počtu nabízených se z dřívějších 60-70 % za každou aukci v roce 2020 zvednula až na nejlepší výsledek zaznamenaný v říjnu minulého roku a prodejnost tvořila 82 %. V březnu a červnu se prodejnost vyšplhala na 80 %, což je stále o mnohem více, než tomu bylo v roce 2019 a dříve.

Ze zveřejněných výsledků lze usoudit, že lidé se ani v době pandemie nebojí nakupovat za vysoké částky, naopak rok pandemie zaznamenal i několik aukčních rekordů, které jsou uvedené v tabulce č. 5. Jak si lze vysvětlit aukční rekordy v této době? Nikdo není schopný na tuto otázku odpovědět zcela jasně, nicméně všichni dotazovaní se shodli na tom, že právě velmi hodnotné položky umožňují majitelům zachovat a naopak ještě zvyšovat hodnotu svých předmětů. Aktuální krizi je možné částečně ztotožňovat s finanční krizí v roce 2008. V té době aukční trh zaznamenal také několik aukčních rekordů a je to naprosto logické. Populace se obává inflace a nechce dopustit ztrátu hodnoty peněz. Obdobný vývoj jako je na trhu dražeb je i neustálé stoupající ceny v oblasti real estate či kryptoměn. Nicméně ani v této situaci se nesmí opomíjet silná poptávka po skvělých uměleckých dílech.

14 NÁVRHY NA INOVACE V AUKCÍCH

14.1 První návrh inovace

Jako první návrh na případnou inovaci manažerských procesů aukce bych navrhla zlepšení virtuálních předaukčních prohlídek, které jsou nedílnou součástí celé dražby a z pohledu manažerských procesů spadají především do plánování. Za poslední rok bylo pro aukční domy velmi obtížné zajistit tyto výstavy pro své klienty, a to z důvodu stíženého cestování způsobeného koronavirem. Jelikož světové aukční síně mají svá epicentra rozložená na 3 kontinentech, tak z důvodu této pandemie předaukční výstavy měly o mnohonásobně nižší návštěvnost, než tomu bylo v předcházejících letech. Předaukční výstavy se ovšem netýkají pouze mezinárodních podniků, ale i českých, i když o něco v menší míře. České aukční domy byli donuceny zavřít svoje prostory na určitý čas pro širokou veřejnost, a tak si klienti mohli nabízené položky prohlédnout pouze po internetu či z katalogu nebo v omezených případech v předem domluvený čas v galerii, kde byl přítomen pouze jeden klient a zaměstnanec příslušné společnosti. Po dobu návštěvy musela být dodržována hygienická nařízení, a to ochrana dýchacích cest a dostatečné rozestupy. Nicméně ani tyto možnosti a inovace nejsou pro aukční síně dostatečnou náhradou za dříve běžnou návštěvnost. Jak již bylo zmíněno, jednou z nejaktuálnějších inovací jsou virtuální prohlídky pro klienty. To je obrovský pokrok, který je velmi užitečný a vítaný ze strany klientů, nicméně si myslím, že by v dnešní době klienti ještě o něco víc ocenili o trochu vylepšenější způsob prohlídky předaukční výstavy. Jeden ze způsobů, jak ještě tuto inovaci umocnit, je pomocí virtuální reality. Virtuální realita je nejmodernější způsob, jakým se uživatel může ocitnout v simulovaném prostředí. Pomocí speciálních brýlí by klient navštívil prostory galerie, ať už by byl ve stejném městě, či na úplně jiném kontinentu a měl by prohlídku ještě kvalitnější, než když si ji „pouze“ prochází na webovém prohlížeči. Brýle na virtuální realitu nejsou žádnou levnou záležitostí, na druhou stranu, pokud by to pro aukční síň v budoucnu zaručovalo vyšší příjmy, možná by stálo za zvážení o této inovaci popřemýšlet. To by se s největší pravděpodobností týkalo pouze největších a stálých VIP klientů. Mnozí zákazníci jsou také miliardáři, kterým by to v některých případech ušetřilo jejich velmi drahý čas a mohli by mít zájem do těchto brýlí zainvestovat individuálně. Samozřejmě to by platilo pouze v případě, že by virtuální prohlídky ze strany aukčních síní, byly opravdu propracované.

14.2 Druhý návrh inovace

Jako druhý námět na inovaci bych navrhla změnu týkající se fyzických předaukčních výstav. Opět se tedy bavíme hlavně o plánování a koordinování celé akce z pohledu manažerských procesů. V tuto chvíli je to návrh hlavně pro mezinárodní aukční síně, a to z toho důvodu, že české aukční síně, jak samy zmínily během rozhovoru, mají stále převážně klienty pouze z tuzemského trhu. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách této diplomové práce, výstavy konané před samotnou aukcí za účelem vystavení nabízených položek klientům, kteří mají zájem se aukce účastnit a vidět položky tzv. na vlastní oči, se konají pouze v městě, kde je následně i samotná aukce. Tedy v případě světového duopolu to jsou metropole opravdu po celé zeměkouli, nejčastěji to je New York, Hong Kong, Paříž, Londýn, Ženeva, Milán, Dubaj a další. Každé tzv. aukční náhledy se konají přibližně 1 týden před samotnou aukcí. Záleží na typu aukce a destinaci. Mimoevropské výstavy bývají většinou delší, oproti třeba pařížským výstavám, kde jsou položky zpřístupněny veřejnosti 3-5 dnů před aukcí. Klienti, kteří uvažují o koupi velmi drahé položky jsou nuceni si v tom aukčním týdnu udělat čas a dojet se do daného města podívat. To ovšem může být kolikrát velký problém, v tuto chvíli samozřejmě neuvažují komplikace spojené s Covidem. Časové posuny jsou často o více než 8 hodin, a tak i nejkratší návštěva je ztráta pro klienta 2 a více dnů. To v případě vysoko postavených světových manažerů je opravdu mnoho drahocenného času, který kolikrát ani nemají. Z toho důvodu bych ráda navrhla aukčním síním, aby se předaukční výstavy nekonalý pouze ve městě aukce, ale ve více vybraných centrech, pokrývajících alespoň 2 kontinenty. Tato případná inovace s sebou přinese samozřejmě i komplikaci v podobě dřívějšího sesbírání položek, přípravy katalogu, rozvržení všech konaných aukcí, uvolněných prostorů, logistické komplikace atd. Není to na první pohled vidět, ale s předaukční výstavou jsou spojeny opravdu všechny úkoly, které aukce zahrnuje. Nicméně tato nová změna by mohla velmi ulehčit rozhodování klientům, kteří by měli větší možnost se osobně podívat i na položky, za kterými by například neletěli z Evropy do Hong Kongu, a to by mohlo následně ovlivnit i zisk z aukce, jelikož vznikne větší rivalita, a tudíž cena vyšplhá mnohem výš, než kdyby se do aukce zapojilo o pár zájemců méně.

14.3 Třetí návrh inovace

Jako třetí koncept na případnou inovaci v rámci celého procesu aukce bych navrhla změnu týkající se opět organizace náhledů před dražbou. Samotné náhledy jsou totiž naprosto stěžejní. Je to doba, kdy na vlastní oči vidíte to, co si v budoucnu budete moci koupit a rozhodujete se, do jaké částky půjdete, jak moc je pro vás daná položka cenná či zda se budete připojovat do aukce pouze z oportunistického hlediska. Právě z tohoto důvodu bych ráda věnovala první tři zmíněné inovace tomuto manažerskému procesu. Jedná se tedy především o plánování a organizaci celé společenské události. Další možnou inovací, která by byla uživatelsky přívětivá pro klienty mající zájem o konkrétní položku by bylo uspořádání transportu vybraných položek přímo na klientem vybranou adresu. Tato inovace by spočívala v tom, že před termínem aukčních náhledů by vybraní zaměstnanci pomáhali s převozem drahých položek za klienty. Samozřejmě tato inovace by se mohla týkat pouze opravdu VIP zájemců, kteří jsou dlouhodobými klienty aukční síně a finančně by se to aukčnímu domu vyplatilo. Z tohoto důvodu by se jednalo výhradně o tzv. „highlight“ položky, tedy ty opravdu unikátní předměty, které se nenabízejí v každém prodeji. Tedy ne každá předaukční výstava by mohla tuto inovaci aplikovat. Myslím si, že mnoho bohatých klientů, by tuto možnost využilo i na vlastní nebo alespoň částečně vlastní náklady. Nejenom že to zájemcům ušetří cestovní a bytovací náklady do konkrétní destinace, která pořádá aukci, ale jak už i bylo zmíněno především jim to ušetří mnoho času, kterého mají tito lidé opravdu málo. Tato inovace by vyžadovala perfektní organizační schopnosti zaměstnanců, kteří chystají, jaké položky budou v konkrétní aukci nabízeny a také absolutní časovou koordinaci s majitelem nabízející tyto předměty. Nejednalo by se pouze o umělecká díla, ale také třeba o sochy, starožitnosti či šperky. Tyto všechny položky vyžadují precizní prostudování na vlastní oči, kde fotka ani video předmětu vám zdaleka nedá takovou výpočetní hodnotu jako fyzická analýza. Pokud by tento návrh aukční síň využila, opět to pro ni bude mít tu výhodu, že o danou položku bude mít zájem více uchazečů, to vzbudí konkurenčnější atmosféru jak před samotnou aukcí, kde se často účastníci dozví od svých zdrojů, kolik zájemců eviduje aukční síň na vybranou položku, tak i po dobu dražby této položky, a to znamená případně lepší výsledek, tedy vyšší vydražená cena, která úzce souvisí s aukční přírážkou, a tedy ziskem pro společnost.

14.4 Čtvrtý návrh inovace

Další inovaci v rámci manažerských procesů, kterou bych chtěla navrhnout pro aukční síň a bude se týkat jak tuzemského, tak i světového trhu, je určitá forma automatizace. Management, ve kterém se uplatňují uvedené manažerské činnosti z teoretické části je určitá funkce, kterou lze hodnotit ze 2 hledisek. Z prvního hlediska, do kterého patří plánování, organizování, kontrola či třeba personální procesy, jsou hodnoceny první tři inovace. Čtvrtá inovace by se vztahovala k řízení z druhého hlediska, kam patří například organizační struktura, funkce lidí jako personálu či forma komunikace. Právě k poslednímu zmíněnému tématu bych ráda zaměřila svůj návrh na inovaci. Forma komunikace je pro úspěšnou aukci opět jedna z nejdůležitějších činností. Vztah mezi klientem a aukční síní, tedy prodávajícím, je vytvořen a udržován především pomocí komunikace, a to z velké části ze strany prodávajícího. Je důležité, aby vnitřní pocit klienta ze vzájemného vztahu byl pozitivní. V případě, že bude neutrální či negativní, nebude mít klient důvěru v aukční síň, a to znamená, že nepůjde do vyšších částek v průběhu samotné dražby, a to způsobí nižší zisky aukční síně. Vztah je tvořen především před prodejem či následně po něm. Před aukcí komunikuje klient se zaměstnanci o nabízených položkách. Většina klientů se snaží zjistit co nejvíc informací ohledně předmětů zveřejněných na webových stránkách společností a v aukčním katalogu. Nejčastěji poté zájemce zajímají fotografie ve vysokém rozlišení, videa, certifikáty či tzv. condition reporty, které uvádějí, v jakém stavu je nabízená položka. Pro to, aby klient tyto informace získal se musí spojit s konkrétními lidmi z podniku, kteří se specializují na dané odvětví, či uměleckou dobu a ti následně všechny žádané podklady klientovi poskytnou. Tento proces je nicméně relativně časově náročný. Samozřejmě záleží, kolik položek zákazníka zajímá, nicméně musí si udělat seznam, co u jaké položky vyžaduje dodat a následně najít správný kontakt a obrátit se na danou osobu. Dle mého názoru je zde určitě prostor na automatizaci této komunikace. Jedna z možností je vytvořit na webových stránkách aukce u jednotlivých položek možnost o automatickém zaslání podkladů, které by se ještě rozdělovaly na konkrétní dokumenty, tedy fotografie, videa, stav položek atd. Klient by tedy zadal pouze svoji emailovou adresu, na kterou by si přál všechny informace zaslat. Následně by si během prohlížení položek už automaticky vyžádal dokumenty. Tím by aukční síň nepřišla v žádném případě o kontakt na klienta, aby s ním mohly navázat spojení po dodání všech materiálů jako například zdvořilou prosbou o odpověď, zda klient obdržel všechny potřebné dokumenty. Tato inovace v rámci automatizace by nemusela být ani velký problém ze softwarového

hlediska, jedná se pouze o správné propojení interních systémů. A díky tomu by se ušetřila i práce několika zaměstnancům, kteří před aukcí nedělají celé dny nic jiného, než dávají dohromady materiály s konkrétními vyžádanými položkami od klientů. Věřím tomu, že v případě mezinárodních domů, těchto emailů s žádostmi chodí denně opravdu mnoho.

14.5 Pátý návrh inovace

Pátý návrh inovace, který bych ráda zmínila by se týkal kontroly, resp. zpětné kontroly pro klienty. Tato kontrola by byla zavedena v oblasti IT v průběhu zmíněného online biddingu, který umožňuje způsob účasti na živé aukci. Online bidding probíhá tím způsobem, že klient sleduje z místa, kde se právě nachází živou aukci, takže má maximálně přiblížené prostředí a atmosféru jako by byl přímo v sále, ale může se pohybovat na druhé straně zeměkoule. Do dražby se může zapojit kdykoliv jedním kliknutím na svém zařízení. Přenos a zároveň online příhozy je možné uskutečnit na jakémkoliv zařízení, ať už je to notebook, chytrý telefon či třeba tablet. Jediné omezení, které tam je, je aby daný prohlížeč podporoval všechny nastavené tzv. cookie a někdy se může stát, že na mobilním telefonu nefunguje zvuk nebo video a je potřeba si na to stáhnout speciální prohlížeč, ve kterém je tato platforma podporovaná. Nicméně všechno toto nastavení zabere uživateli maximálně pár minut, není to vůbec nic náročného, oproti cestování do místa aukce je to velmi časově úsporné. Klient tedy může dražit vybranou položku pouhým jedním kliknutím na předem určené místo na obrazovce, kde je také napsaná částka, kterou přihodí za sebe do aukce. Tento způsob účasti je tak jednoduchý, až někdy může způsobit velké nepříjemnosti. Přeci jenom elektronická zařízení jsou někdy nevyspítatelná a stane se, že si „dělají, co chtějí“. To je ovšem v době aukce obrovský problém, nejenom že zájemce nemůže dražit, ale také se může stát, že přihodí omylem na položku, o kterou nemá vůbec zájem v neskutečně vysoké částce. Právě z tohoto důvodu bych ráda navrhla malou kontrolu a ujištění pro klienta, která by v případě online biddingu vypadala tímto způsobem. Zájemce by musel každý svůj příhoz potvrdit následným proklikem. Toto potvrzovací tlačítko by sloužilo především jako kontrola pro klienta. Jedinou nevýhodou, kromě počátečních a aplikačních nákladů, by bylo nepatrné zpomalení průběhu aukce. To by v některých případech a při správném nastavení kontroly nemuselo způsobovat velkou časovou prodlevu. Stačilo by dát časový limit, např. 3 sekundy a pokud by za stanovený čas klient příhoz nepotvrdil, licitátor by to neoznamoval jako navýšení částky. Dle mého názoru jako uživatele online biddingu by tato inovace byla velmi přínosná, jelikož když by se náhodou stalo,

že bych se zapojila do dražby drahé položky, o kterou by můj klient, kterého zastupuji, neměl zájem, byl by to opravdu obrovský problém. Výhodou pro aukční síň by v tomto případě nebyl vyšší zisk, jako tomu bylo u předchozích inovací, ale získaná vyšší důvěra u klienta.

Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl analyzovat specifika manažerských procesů Aukcí vybraných institucí a analyzovat procesy inovačního plánování a organizační přípravy aukcí. V teoretické části byly vysvětleny důležité pojmy související s tímto tématem, které napomáhají k pochopení vybrané problematiky. Jednalo se především o pojmosloví spojené s tímto tématem a legislativou, podle které se aukční síně musí řídit. Dále byly vysvětleny manažerské procesy s konkrétními činnostmi, které do řídicích aktivit spadají. V teoretickém bloku je poté také detailně zmapován průběh celé aukce.

Praktická část této diplomové práce na téma *Návrh inovací manažerských procesů Aukcí* se věnuje samotné analýze inovačního plánování a organizační přípravy aukcí. Nejprve jsou představeny vybrané aukční síně. Analýza byla provedena ve 2 českých aukčních síních, v Galerii Kodl a ve společnosti 1.Art Consulting, a ve 2 světových aukčních síních, v Christie's a v Sotheby's. Uvedené světové domy zároveň tvoří i duopol na aukčním trhu. První česká aukční síň je asi nejznámějším podnikem v tomto oboru na tuzemském trhu. Byla vybrána pro znázornění komparace společně se světovým leadrem. Za Galerii Kodl odpovídal na položené otázky pro zpracování analýzy a následných návrhů inovací pan Matyáš Kodl, který je synem PhDr. Martina Kodla, majitele aukční síně, a specializuje se především na současné umění. Druhá česká aukční síň, 1.Art Consulting, byla vybrána pro svou rodinnou a dlouholetou působnost na českém trhu za vedení stále jedné osoby, pana Jiřího Rybáře, který je majitelem i ředitelem podniku. Analýza tohoto aukčního domu mohla být zpracována díky obrovské ochotě pana ředitele, Jiřího Rybáře, se kterým byl veden osobní rozhovor. Nejstarší světová aukční síň, Christie's, která působí na trhu od roku 1766 byla vybrána pro svoji profesionalitu a velmi rozsáhlou působnost. Z Christie's na položené otázky odpovídala paní Clementine Sinclair, která je specialistka na Staré mistry a ředitelka pro večerní aukce, ovšem tato komunikace nemohla být na osobní bázi z důvodu nemožnosti cestování do Velké Británie po dobu pandemie Covid-19, kde paní Sinclair pracuje. Na otázky tedy odpovídala pomocí nestrukturovaného dotazníku. Z druhého světového podniku, Sotheby's, se o svoje myšlenky a názory podělila paní Nikita Binani, specialistka na šperky a zástupkyně ředitele s působností v Londýně. I s paní Binani musel být veden nestrukturovaný dotazník ze stejného důvodu. Ráda bych zdůraznila, že se všemi čtyřmi aukčními síněmi jsem osobně v kontaktu z pracovního hlediska, tedy aktivně se zapojuji do jejich aukcí a mám s nimi vlastní zkušenosti.

Dále jsou pomocí tabulek a grafů zobrazeny světové i české rekordy v různých kategoriích. V praktickém bloku je také věnována jedna kapitola pandemii Covid-19, a to z toho důvodu, že i na aukční odvětví měl velký vliv tento celosvětový problém. Může být trochu otázka, zda to mělo a má negativní vliv na prodeje či pozitivní vliv. Tato spekulace je založena především na vykázaných příjmech za minulý rok ve srovnání s předchozími lety. Zisky v případě tuzemských podniků jsou vyšší v době pandemie než před ní. Nicméně samozřejmě koronavirus zkomplikoval aukční svět, a to především ten světový, kde bylo a stále je omezení pro cestování a také pro návštěvy či logistické aktivity.

Samotná analýza aukčních síní, která je postavena na základě rozhovorů a dotazníků, byla provedena pro lepší zmapování manažerských procesů aukcí, ze kterých bylo následně navrženo 5 možných inovací pro aukční síně. Některé zmíněné inovace jsou aplikovatelné pouze na světovém trhu, ale zbylé návrhy můžou použít i české aukční síně. První tři inovace se týkají manažerských činností jako je plánování, koordinace a organizování, a to z toho důvodu, že tyto aktivity jsou pro průběh aukce naprosto klíčové.

První inovace se zaměřuje na nejnovější technologii a navrhuje propojení předaukčních výstav s virtuální realitou, která by přinesla klientovi ještě kvalitnější možnost náhledů úplně z jiného místa, než se doopravdy samotná výstava koná.

Druhá inovace přináší rozšíření předaukčních výstav do více světových metropolí. Aktuálně se náhledy konají pouze v místě následného prodeje, nicméně dle mého názoru by mnoho klientů uvítalo, kdyby se předaukční výstavy konaly na více místech a ideálně i na více kontinentech postupně. Tato inovace by vyžadovala propracovanější plánování.

Třetí inovace se také ještě zaměřuje na předaukční výstavy a navrhuje VIP službu stálým klientům, která by umožňovala vidět vybranou položku na předem vybraném místě. Tedy zaměstnanci aukčních síní, by přijeli s předmětem ke klientovi.

Čtvrtá a pátá inovace se věnuje manažerským procesům hodnoceným z druhého hlediska, kam již nepatří plánování, organizování, vykazování či koordinace, ale zapadají sem aktivity jako komunikace, forma kontroly či funkce lidí.

Předposlední inovace navrhuje určitou formu automatizace v oblasti komunikace. Tento způsob zdokonalení by vypadal jako rychlejší možnost obdržení požadovaných informací v případě zájmu o nějakou položku. Každý klient si musí všechny informace o nabízených předmětech vyžádat ručně, nicméně zde by byl prostor k určitému pokroku.

Pátá inovace by byla zavedena pro kontrolu, která by pomáhala především klientovi, a to v případě online biddingu. Online bidding je způsob, jak se může klient do dražby zapojit, draží na reálné aukci pomocí tlačítka na dálku z jakéhokoliv zařízení. Jeden klik může být ovšem pro účastníka osudový a může se zapojit i na položku, o kterou nemá třeba zájem nebo v částce, která už je pro něj nepřijatelná. Tento tzv. kontrolní klik by právě těmito situacím mohl zabránit a klienti by získali větší důvěru v aukční síň.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DROZEN, František. *Aukční síně.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-334-1.

FIALA, Petr. *Aukce: teorie a praxe.* Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-0999-7.

HUBBARD, Timothy P. a Harry J. PAARSCH. *The MIT Press,* 2016. ISBN 978-0262528535.

MIKŠOVSKÝ, Petr. *Aukce a elektronické aukce.* Praha: Informační centrum ARK, 2009. ISBN 978-80-254-9674-9.

REID, Michael. *How to buy & sell art.* Austrálie: Allen & Uwin, 2004. ISBN 1-74114-323.

THOMPSON, Don. *Supermodelka a krabice brillo: Zákulisní příběhy a prapodivné zákony ekonomiky současného umění.* Zlín: Kniha Zlín, 2014. ISBN 978-80-7473-160-0.

THOMPSON, Don. *Jak prodat vycpaného žraloka za 12 milionů dolarů: Prapodivné zákony ekonomiky současného umění a aukčních domů.* Zlín: Kniha Zlín, 2010. ISBN 978-9097162-58-3.

THORNTONOVÁ, Sarah. *Sedm dní ve světě umění.* W.W. Norton & Company, 2008. ISBN 978-80-7473-431-1.

TŘEŠTÍK, Michal. *Umění sbírat umění.* Praha: Gasset, 2010. ISBN 978-80-87079-09-6.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi.* Třetí rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612321.

Akademické a odborné práce

ADAMS, Christopher P. a Patrick L. BAJARI. *Introduction to online auction symposium* [online]. 2007 [cit. 2021-01-05]. International Journal of Industrial Organization.

ARIELY, Dan a Itamar SIMONSON. *Buying, bidding, playing or competing?: Value assessment and decision dynamics in online.* 2003 [cit. 2021-01-06]. Journal of Consumer Psychology.

BELLOSTA, Marie Jo, Sylvie KORNMAN a Daniel VANDERPOOTEN. *Preference-based English reverse auctions* [online]. 2010 [cit. 2021-01-05]. Université Paris Dauphine.

DINI, Federico a Giancarlo SPAGNOLO. *Buying reputation on eBay: Do recent changes help?* 2009 [cit. 2021-01-06]. International Journal of Electronic Business.

GREGG, Dawn G. a Steven WALCZAK. *Auction advisor: An agent-based online-auction decision support system.* 2006 [cit. 2021-01-06]. Decision Support System.

GREGG, Dawn G. a Steven WALCZAK. *E-commerce auction agents and online-auction dynamics.* 2003 [cit. 2021-01-06]. Electronic Markets.

HOUSER, Daniel a John WOODERS. *Reputation in auction: Theory, and evidence from eBay.* 2006 [cit. 2021-01-06]. Journal of Economics and Management Strategy.

JOSANG, Audun, Roslan ISMAIL a Colin BOYD. *A Survey of trust and reputation systems for online service provision.* 2007 [cit. 2021-01-06]. Decision Support Systems.

MCAFEE, R. Preston a John MCMILLAN. *Auctions and Bidding* [online]. American Economic Association, 1987 [cit. 2021-01-04].

MENEZES, Flavio M. a Paulo K. MONTEIRO. *An introduction to auction theory.* Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0199275991.

MORID, Mohammad Amin a Mehdi SHAJARI. *An enhanced e-commerce trust model for community based centralized systems.* 2012 [cit. 2021-01-06]. Electronic Commerce Research.

ROBERTSON, Iain a Derrick CHONG. *The Art Business.* Oxon: Routledge, 2008. ISBN 978-0415391580.

Legislativa

- Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách
- Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty
- Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči
- Zákon č. 214/2002 Sb., o vývozu některých kulturních statků z celního území Evropských společenství
- Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy
- Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 15/1980 Sb. o úmluvě o opatřeních k zákazu a zamezení nedovoleného dovozu, vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků
- Nařízení rady (ES) č. 116/2009 Sb., o vývozu kulturních statků

Online zdroje

Adolf Loos Apartment and Gallery. *Oskar Kokoschka: Žáby* [online]. 2016 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://alooos.cz/cs/uspech/119-oskar-kokoschka-zaby>

ART TACTIC. *Hiscox online art trade report 2018* [online]. 2018 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://arttactic.com/product/hiscox-online-art-trade-report-2018/>

ASHENFELTER, Orley a Kathryn GRADDY. *Art Auctions* [online]. 2007 [cit. 2021-01-06]. Dostupné z: http://people.brandeis.edu/~kgraddy/published%20papers/edited_handbook.pdf

AskOxford.com. *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford University Press, 2010 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: http://www.askoxford.com/concise_oed/auction?view=uk

BŘEZINA, David. *Kupkuv Tvar modré se prodal za 55,75 milionu, je nejdražším českým dílem* [online]. 2012 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/kultura/vytvarne-umeni/kupkuv-tvar-modre-nejdrazsime-ceskym-dilem.A120418_195037_vytvarneum_brd

CHRISTIE'S. *Christie's* [online]. 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.christies.com/about-us/welcome-to-christies#About-Us>

CONTRIBUTOR, Quora. *What Is a Vickrey Auction, and How Does It Work?* [online]. 2013 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://slate.com/human-interest/2013/09/vickrey-auction-what-is-it-and-why-does-the-winner-pay-the-second-highest-price.html>

Česká asociace dražebníků [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <http://www.drazebnici.cz/archiv-prispevku/historie-pravni-upravy-drazeb-v-ceskych-zemich:a7.htm>

ČTK. Český aukční rekord. Kupkovo Divertimento II se prodalo za 90 milionů [online]. 2020 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/kultura/vytvarne-umeni/aukce-obrazy-frantisek-kupka-paraple-online-drazba.A201129_070129_domaci_brzy

ČTK. Kokoschkův obraz s výhledem na Prahu se prodal za 78,5 milionu korun. Jde o nový rekord [online]. 2019 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://art.ihned.cz/c1-66663030-kokoschkuv-obraz-se-prodal-za-78-5-miliard-korun-jde-o-cesky-rekord>

ČTK. Obraz Františka Kupky Plochy příčné II se v aukci prodal za rekordních 65 milionů [online]. 2019 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/clanek/obraz-frantiska-kupky-plochy-pricne-ii-se-v-aukci-prodal-za-rekordnich-65-milionu-40284315>

ČTK. Obraz Vajíčko Mikuláše Medka byl v aukci prodán za 46 milionů korun [online]. 2019 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/obraz-vajicko-mikulase-medka-se-prodal-v-aukci-za-46-milionu/r~3b51fdb6887d11e9ad610cc47ab5f122/>

ČTK. Kokoschkovo panorama Prahy bylo vydraženo za více než 52 milionů [online]. 2017 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.denik.cz/ostatni_kultura/kokoschkovo-panorama-prahy-bylo-vydrazeno-za-vice-nez-52-milionu-20170601.html

ČTK. Obraz Josefa Šímy byl vydražen za 36 milionu korun. Jde o letošní nejdražší dílo prodané na aukcích v Česku [online]. 2018 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/kultura/vytvarne-umeni/aukce-jozef-sima-vytvarne-umeni-ml-vejce-obraz-rovnovaha-mz-obraz_1810211741_och

DUTÁ, Karolína a Veronika MAREŠOVÁ. Henri Fayol [online]. [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/126teri/teri_henri-fayol.pdf

FLORA HOLLAND. Flora Holland [online]. 2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.royalfloraholland.com/en/about-floraholland/who-we-are-what-we-do/who-we-are>

GÁLOVÁ, Mária. Soudobé umění považuji za investičně zajímavé [online]. 2008 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/maria-galova-soudobe-umeni-povazuji-za-investicne-zajimave/>

HISTORIE PRÁVNÍ ÚPRAVY DRAŽEB V ČESKÝCH ZEMÍCH [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <http://www.drazebnici.cz/archiv-prispevku/historie-pravni-upravy-drazeb-v-ceskych-zemich:a7.htm>

HÖFFEROVÁ, Markéta. Aukce se rozbíhají, rozhovor s Janem NEUMANNEM z aukční síně Meissner-Neumann [online]. 2008 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/152690-aukce-se-rozbihaji-rozhovor-s-janem-neumannem-zaukcni-sine-meissner-neumann/>

JIN, Ginger a Andrew KATO. *Blind Trust Online: Experimental Evidence from Baseball Cards* [online]. 2002 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: http://www.gsb.stanford.edu/facseminars/conferences/strat_conf/pdfs/JI_Internet-Fraud-121602.pdf.

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Galerie Kodl* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=444296>

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku Galerie Kodl* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=444296>

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: 1. Art Consulting* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=565994>

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku 1. Art Consulting* [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=565994>

KAGEL, John H. a Dan LEVIN. *Independent Private Value Auctions: Bidder Behavior in First, Second and Third Price Auctions with Varying Numbers of Bidders* [online]. *Economic Journal*, 1993 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <http://www.econport.org/content/handbook/auctions/commntypes/firstpricesealed.html>

KAMBIL, Ajit a Eric van HECK. *Online Auctions: A Primer* [online]. 2000 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://kambil.com/wp-content/uploads/PDF/accenture/OnLineAuctions.pdf>

KMOŠEK, Petr. *POSDCORB* [online]. 2019 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/posdcorb/>

KODL, Galerie. *Aukční den 84* [online]. 2020 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: https://www.galeriekodl.cz/cz/aukce/detail.html?id_aukce=43

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - historie* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/detailn-informace.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - současnost* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/soucasnost.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - contemporary* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/kodl-contemporary.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Centrum Paraple* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.galeriekodl.cz/cz/aukce/detail.html?id_aukce=44

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Nadační fond Kolowrátek* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/nadacni-fond-kolowratek.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Post Bellum* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/postbellum.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Národní divadlo* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/narodni-divadlo.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Academia* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/academia.html>

KODL, Galerie. *Galerie Kodl - Konto Bariéry* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.galeriekodl.cz/cz/konto-bariery.html>

KOVÁČ, Peter. *Po revoluci se zrodil prosperující aukční trh* [online]. 2009 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/clanek/po-revoluci-se-zrodil-prosperujici-aukcni-trh-40241467>

LEVIN, Jonathan. *Auction Theory* [online]. 2004 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://web.stanford.edu/~jdlevin/Econ%20286/Auctions.pdf>

MCINTYRE, Matt. *The 20 Most Expensive paintings in the World* [online]. 2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://wealthygorilla.com/most-expensive-paintings/>

Manažerské funkce [online]. 2017 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1441/podzim2017/SC4BK_MAN1/um/Manazerske_funkce.pdf

NEWTH, Alex. *What Is a Chinese Auction?* [online]. 2021 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.wisegeek.com/what-is-a-chinese-auction.htm>

'Pink Star' diamond fetches record \$71.2m at auction [online]. 2017 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.dw.com/en/pink-star-diamond-fetches-record-712m-at-auction/a-38297435>

Sotheby's. *Sotheby's launches a new prize for cutting-edge curators* [online]. 2017 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.economist.com/prospero/2017/09/28/sothebys-launches-a-new-prize-for-cutting-edge-curators>

Sotheby's. *Sotheby's experiments with live-streaming its art sales* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.economist.com/prospero/2020/07/02/sothebys-experiments-with-live-streaming-its-art-sales>

Sotheby's. *Annual report Sotheby's 2017* [online]. 2018 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/s/NYSE_BID_2017.pdf

Sotheby's. *Annual report Sotheby's 2016* [online]. 2017 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/s/NYSE_BID_2016.pdf

ŠTRÁFELDOVÁ, Milena. *Češi už nakupují umělecká díla a starožitnosti i na zahraničních aukcích* [online]. 2006 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/cesi-uz-nakupuji-umelecka-dila-a-starozitnosti-i-na-zahranicnich-aukcich-8619510>

Top 10 Most Expensive Diamonds Ever Sold at an Auction as of 2021 [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.newbondstreetpawnbrokers.com/blog/the-top-10-most-expensive-diamonds-ever-sold-at-an-auction/>

VETEŠKOVÁ, Michaela. *Piková Dáma od Toyen se stala nejdražším obrazem prodaným v Česku. Vydražila se za více než 78 milionů* [online]. 2020 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/kultura/vytvarne-umeni/prazsky-manes-pikova-dama-malirka-toyen_2010040907_ada

VILLA, Angelica. *The Defining Auction Records of 2020* [online]. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.artnews.com/gallery/art-news/artists/2020-defining-auction-records-1234580129/uccello-2/>

WORLD RECORD FOR SAPPHIRE [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.faberge.com/news/world-auction-record-price-per-carat-for-a-kashmir-sapphire-207>

YIN, Pai-Ling. *Information Dispersion and Auction Prices* [online]. Harvard Business School, 2005 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=690201

ZAVŘELOVÁ, Monika. *František Kupka má nový rekord. Prodal se za 62 milionů korun* [online]. 2016 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/kultura/vytvarne-umeni/aukce-vytvarneho-umeni-kokoschka-kupka-sima-rekord-drazba-obraz.A161125_124655_vytvarne-umeni_jan

1.ART, Consulting. *Exkluzivní výběr českého a zahraničního výtvarného umění* [online]. 2020 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.acb.cz/cs/aukce/aukce-82>

1.ART, Consulting. *1.Art Consulting - Historie* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.acb.cz/cs/historie>

5 OF THE MOST EXPENSIVE RUBY PIECES EVER SOLD [online]. 2018 [cit. 2021-03-15].
Dostupné z: <https://www.truefacet.com/guide/5-of-the-most-expensive-ruby-pieces-ever-sold/>

10 of the World's Most Famous Emerald Jewels [online]. 2020 [cit. 2021-03-15].
Dostupné z: <https://www.galeriemagazine.com/worlds-most-famous-emerald-jewels/>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Aukční mechanismus..... | 10 |
| Obrázek 2 - Typy aukcí podle účastníků | 14 |
| Obrázek 3 - Ekvivalence otevřených a uzavřených aukcí..... | 18 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - Finanční ukazatele Galerie Kodl..... | 46 |
| Tabulka 2 - Finanční ukazatele 1. Art Consulting..... | 49 |
| Tabulka 3 - Finanční ukazatele Sotheby's | 57 |
| Tabulka 4 – Nejdražší umělecká díla v ČR..... | 59 |
| Tabulka 5 - Aukční rekordy a nejdražší prodaná umělecká díla ve světě | 62 |
| Tabulka 6 - Nejdražší prodané šperky v aukci ve světě | 63 |
| Tabulka 7 - Vize společností..... | 65 |
| Tabulka 8 - Silné a slabé stránky aukčních domů | 65 |
| Tabulka 9 - Konkurenční výhoda podniků | 66 |
| Tabulka 10 - Výhoda online biddingu | 67 |
| Tabulka 11 - Manažerské procesy aukce | 69 |
| Tabulka 12 - Nejaktuálnější inovace..... | 70 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 – Aukční síně dle rekordů na českém trhu..... | 60 |
|--|----|

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Veronika Vališová

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |