Masarykova univerzita v Brně

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství

MARKETING DIVADLA

Theatre Marketing

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Alena KLAPALOVÁ

Autor:

Šárka KOENIGOVÁ

Brno, duben 2006

digitálně podepsáno
středisko vědeckých informací

Digitally signed by SVI(Jiri Polacek)
Date: 2006.12.15 13:19:31 +01'00'

Jméno a příjmení autora:	Šárka Koenigová
Název diplomové práce:	Marketing divadla
Název práce v angličtině:	Theatre Marketing
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Alena Klapalová
Rok obhajoby:	2006

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingu divadla. Nejprve se věnuji základním teoretickým poznatkům problémové oblasti – marketingu divadla a jeho marketingovému mixu. Dále popisuji základní charakteristiky vybraného divadla (Divadlo Husa na provázku). Na základě získaných informací je sestaven kompletní marketingový mix organizace. Poté jsou na danou organizaci aplikovány vybrané „výzkumné a analytické nástroje“ (dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory, SWOT analýza) a na jejich základě formulovány vlastní návrhy na změnu současného marketingového mixu Divadla Husa na provázku.

Annotation

The thesis deals with problems of the theatre marketing. First, I determine the essential knowledge of the problem area, theatre marketing and marketing mix. Then I describe some basic characteristics of the selected theatre (Theatre Husa na provázku). In consideration of acquired information the complete marketing mix of the organization is composed. After that the analytical and research instruments (the questionnaire, depth interview, SWOT analysis) are applied to the selected organization and on the basis of this instruments my own proposals concerning the change of the present marketing mix of the Theatre Husa na provázku are formulated.

Klíčová slova

Marketing, divadlo, marketingový mix, marketingové nástroje, dotazníkové šetření, hloubkový rozhovor, SWOT analýza

Keywords

Marketing, theatre, marketing mix, marketing instruments, questionnaire, depth interview, SWOT analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Marketing divadla vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Klapalové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 16. dubna 2006

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Aleně Klapalové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Divadlu Husa na provázku, zvláště Martině Měšťanové a Soni Kalužové za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD 8
1 DIVADLO 12
1.1 ÚVOD 12
1.2 DIVADLO A JEHO REALIZACE 13
1.3 TYPOLOGIE DIVADLA 14
1.4 DIVADLO JAKO NEZISKOVÁ ORGANIZACE 15
1.5 FINANCOVÁNÍ DIVADLA 16
1.6 KULTURNÍ POLITIKA 21
1.7 HISTORIE DIVADELNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR 21
1.8 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S PROVOZEM DIVADLA 23
1.9 PŘEDVÍDÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ V DIVADLE 24
2 MARKETING 26
2.1 SPECIFIKA MARKETINGU UMĚNÍ 27
2.2 DIVADLO JAKO SLUŽBA 28
2.3 MARKETING MANAGEMENT 29
2.4 DIVADELNÍ TRH A DIVADELNÍ INFRASTRUKTURA 30
2.5 MARKETINGOVÝ MIX 33
2.5.1 PRODUKT (PRODUCT) 33
2.5.2 CENA (PRICE) 37
2.5.3 DISTRIBUCE (PLACE) 40
2.5.4 PROPAGACE (PROMOTION) 41
2.5.5 LIDÉ (PEOPLE) 48
3 DIVADLO HUSA NA PROVÁZKU 51
3.1 ÚVOD 51
3.2 HISTORIE DIVADLA HUSA NA PROVÁZKU 51
3.3 CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA 53
3.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE A JEJICH VÝVOJ 55
3.5 SOBĚSTAČNOST 59
3.6 ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 59
4 SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX 62
4.1 PRODUKT 62
4.2 CENA 69
4.3 MÍSTO, DISTRIBUCE 70

4.4 PROPAGACE 71
4.4.1 REKLAMA 71
4.4.2 PUBLIC RELATIONS, PUBLICITA 73
4.4.3 PODPORA PRODEJE 75
4.4.4 OSOBNÍ PRODEJ 76
4.5 LIDÉ 76
5 APLIKACE „VÝZKUMNÝCH A ANALITICKÝCH“ NÁSTROJŮ 78
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 78
5.2 SWOT ANALÝZA 93
5.3 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY 94
6 NÁVRHY NA ZMĚNU MARKETINGOVÉHO MIXU 96
6.1 PRODUKT 96
6.2 LIDÉ 98
6.3 MÍSTO, DISTRIBUCE 99
6.4 PROPAGACE 100
ZÁVĚR 102
Seznam tabulek 105
Seznam obrázků a grafů 105
Seznam příloh 106
Použitá literatura 107
Přílohy 110

ÚVOD

Změny ve společnosti, které v České republice probíhají od roku 1989, neprobíhají ve všech sférách hospodářství stejně rychle a se stejnou intenzitou. Rychlá adaptace na nově vzniklé tržní podmínky proběhla u tržních subjektů. U subjektů neziskové sféry tento proces probíhá výrazně pomaleji, zvláště pak v případě divadel. V tomto oboru nejen, že došlo k růstu počtu subjektů, ať už s cílem profitovat nebo neprofitovat zisk, ale i sama veřejná divadla musí bojovat o své podíly na dotační politice měst a přízeň a zájem diváků. Divadla s vyšší koncentrací subjektů v tomto oboru v destinaci si tento fakt již uvědomují, nicméně marketing jako cílený proces v praxi českých divadel zůstává stále vzácností.

Navzdory této realitě považuji změny přístupů divadel k marketingu za zásadní a přímo ovlivňující jejich budoucí existenci. Efektivní divadelní síť přináší pro demokratickou společnost řadu výhod. Základ divadelní sítě v České republice představují tzv. veřejná divadla. Ačkoliv se ve své diplomové práci budu věnovat divadlu veřejného typu, uvědomuji si, že pro něj platí velmi podobná pravidla jako pro podnik, tj. snaha o získání a udržení zákazníka, budování dobrého jména i sledování ekonomických ukazatelů ad. Přesto připouštím, že v určitém smyslu je život těchto subjektů přece jenom „jednodušší“ než podniků v tržním hospodářství. Jeho primárním cílem není dosáhnout zisků a hlavním zdrojem příjmů je poměrně stabilní a jistý tok peněz z veřejných prostředků. Přesto stále rostoucí podíl na celkových příjmech divadel představují tržby z prodeje vlastních služeb. Proto divadlo musí o cílové skupiny bojovat pomocí marketingu, který je charakterizován pro tento obor řadou specifik.

Nechci se zabývat pouze teoretickou stránkou marketingu divadla, a proto se ve své diplomové práci věnuji konkrétnímu divadlu ne soukromého, ale veřejného typu. Doufám, že tato „případová studie“ pomůže nejen tomuto konkrétnímu subjektu, ale také přispěje k teoretickému pochopení významu ekonomických hledisek v divadelním prostředí a nezbytné role, kterou společenskou transformací tyto subjekty získaly, jako je například ekonomická a umělecká svoboda.

Problémová oblast práce: marketing a marketingový mix v konkrétním divadle

Cílem teoretické části práce by mělo být vymezení podstaty a specifik marketingového managementu a produkce divadla.

Cílem praktické části je analýza současných marketingových praktik vybrané divadelní scény, resp. komparace dvou či více divadel, analýza trhu a navržení vhodné marketingové strategie.

V diplomové práci jsem si stanovila tyto hypotézy:

- Hypotéza č.1 zní:

„Malá divadla si musí hledat své specifické publikum, které výchovou a upevňováním vztahů vedou k věrnosti subjektu."

- Hypotéza č.2 zní:

„Internet v současné době představuje pro divadlo významný komunikační a distribuční nástroj."

V teoretické literatuře se objevuje tvrzení, že malá divadla by se měla zaměřovat na specifické publikum[1,2]. V 70. letech byl konkrétně v Divadle na provázku realizovaný tematicky stejný výzkum. Současní zaměstnanci výsledek tohoto průzkumu neznají a samotné vedení divadla se zajímá o to, kdo je jejich divákem. Proto jsem si hypotézu č. 1 zvolila na základě volby konkrétního divadla, tj. Divadla Husa na provázku.

V současné době se dostává do popředí významný informační a komunikační kanál – internet. Divadelní prostředí není prostředí, které by kladlo apriori důraz na používání moderních komunikačních nástrojů, přesto je více než pravděpodobné, že diváci toto médium využívají intezivněji a divadlo by mohlo adekvátně reagovat. Proto jsem si chtěla ověřit, jestli i v tomto prostředí hraje internet tak významnou roli.

Metodami použitými v práci jsou zejména studium literatury z oblasti marketingu, marketingu neziskových organizací a managementu divadel a zpracované a prezentované výsledky realizovaného empirického výzkumu (jako sekundární zdroj teoretických informací). Při analýze těchto základních teoretických zdrojů byla použita metoda analýzy, komparace a kompilace. V rámci vlastního empirického výzkumu jsem analyzovala údaje a statistiky týkající se provozu daného divadla (přičemž byla využita také metoda komparace), uskutečnila strukturované rozhovory, dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory.

---

[1] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací* Praha: Management Press, 1994 s.71 – 90. ISBN 80-85603-38-1

[2] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.61.ISBN 80-86102-53-X

Diplomová práce byla sepsána v souladu s vytyčenými cíly a problémovou oblastí. Práce obsahuje šest kapitol a dále pak úvod a závěr.

V úvodu zdůvodňuji svůj výběr problémové oblasti, dále obsahuje metodickou část práce, která se věnuje formulaci hypotéz, popisu použitých metod a postupu, jakým je diplomová práce konstruována. V závěru své diplomové práce zhodnotím ověření formulovaných hypotéz a s tím související úspěšnost dosažení cílů.

První kapitola má za cíl seznámit čtenáře se specifiky této oblasti. Uvádí základní informace o provozu, managementu a financování divadel u nás, o historii divadelního podnikání, základní názvosloví. Zmiňuji zde i základní charakteristiky a pojmy související s tímto prostředím.

Druhá kapitola vstupuje do problematiky marketingu. Na základě teoretické literatury věnující se problémové oblasti marketingu, marketingu neziskových organizací, marketingovému mixu a marketingu divadla představuji základní principy a nástroje marketingu.

Třetí kapitola se věnuje vstupním informacím o Divadle Husa na provázku. Tyto informace jsem získala na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci divadla, zejména z oddělení administrativy, a také studiem a analýzou dokumentů a statistik. Nejprve přiblížím obecnou charakteristiku tohoto subjektu (typ a forma organizace, její historie, účel a cíle, řízení a personalistika, hospodaření). Všechny tyto informace jsou důležitými východisky při tvorbě marketingového mixu.

Ve čtvrté kapitole budu vycházet ze získaných informací a popíšu současný marketingový mix Divadla Husa na provázku se všemi jeho obvyklými částmi.

V páté kapitole na základě informací získaných v předchozích kapitolách aplikuji vybrané „výzkumné a analytické“ nástroje na vybraný subjekt. Důležitou roli v mé diplomové práci hraje marketingový průzkum formou dotazníkového šetření a hloubkové rozhovory, které jsem v Divadle Husa na provázku provedla v březnu roku 2006 a také SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby. Právě tyto tři nástroje odhalí rozdíl v tom, co Divadlo Husa na provázku poskytuje a co požadují jeho diváci.

V šesté kapitole, tj. na závěr této práce, se věnuji formulaci vlastních návrhů na změnu, která by vedla ke zlepšení marketingového mixu Divadla Husa na provázku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DIVADLO

1.1 ÚVOD

„Pro situaci dnešního divadla jsou charakteristické velmi příznivé až optimální podmínky jak ve smyslu politickém a legislativním, tak „personálně" (kvalifikované umělecké síly, školství, odborná reflexe a publikační báze), divácky (náročné, zkušené a kultivované „tradiční" publikum, k tomu nový divák), prostorovými podmínkami (skladba divadelních budov a sálů, bezlimitní arzenál dalších vhodných- zejména cenných historických, ale už i industriálních- staveb, plenérových příležitostí apod.). Nedostatečnost je pouze v celkové výši subvencí, její strukturaci a v nepřipravenosti podnikatelského sektoru participovat sponzorsky a jakkoliv jinak."[3]

Po listopadu 1989 došlo k transformaci celé ekonomiky na tržní, soustavně s tím probíhá transformace i českého divadla. Dochází k postupnému odstátňování a privatizaci, rostou požadavky diváků, již není požadován jen umělecký, ale i obchodní výkon, se vstupem do Evropské unie roste konkurence atd.

V současné době české divadlo dosahuje řady statisticky zachytitelných rekordů. Divadlo se nikdy nehrálo na tolika místech jako dnes, nebylo uváděno takové množství inscenací, rostou kapacity hledišť, počty diváků, výše subvencí, počty zaměstnanců v tomto oboru i divadelních umělců atd. To vše je výsledkem dynamického výkonu rozvoje divadla po listopadu 1989. Kromě těchto ukazatelů k budování divadelního podnikání u nás přispívá i silně liberální prostředí. V současné době lze divadlo založit bez jakékoliv specifické licence a koncese, bez složení finanční jistiny. Podle průkazných statistik u nás došlo k diváckému paradoxu. Všude na světě diváků ubývá, u nás se publikum rozšiřuje. Díky této situaci se počet divadelních subjektů rapidně zvyšuje.

---

[3] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.61.ISBN 80-86102-53-X

V roce 2004 174 českých divadelních subjektů odehrálo 23.532 představení, které navštívilo přes 5 mil. diváků. Když k tomu přičteme konkurenty v podobě dalších poskytovatelů zábavních a volnočasových aktivit, konkurence se nám mnohonásobně zvýší.

V divadlech se tím dostává do popředí osoba ředitele, divadelního podnikatele, producenta, který přebírá zodpovědnost a řídí všechny projekty divadla. Stává se kreativním tvůrcem manažerských činností s příležitostí svou osobností, kvalitami, znalostmi profilovat produkci divadla.

1.2 DIVADLO A JEHO REALIZACE

„Nové souhrnné teatrologické označení pro vznik, uskutečňování a provádění divadla, širší pojem než divadlo ve smyslu umění, hry a zábavy, soubor systémů a substancí, které vyvolávají a umožňují uměleckou tvorbu. Realizace divadla osvětluje především důvody divadla, jeho podmínky a rámce (napomáhá k nalezení optimálních podmínek divadelní tvorby), nahlíží na divadlo v co nejširším chápání, divadlo ve své totální dimenzi, v celosti, včetně jeho méně viditelných součástí organizačních, funkčních, materiálních ad., dosud nejednou ignorovaných, přehlížených až opovrhovaných- včetně součástí z nespektakulární části divadla, vlastně rozsáhlejšího sektoru ne-podívané, z divadla mimoinscenačního. Podmínky a okolnosti divadelní produkce jsou také praxí kultury, jakékoliv divadelní podnikání, produkování a organizování je duchovním procesem a kulturní hodnotou.“[4]

Bedřich Gregorini uvádí, že pro *„realizaci divadelního umění je třeba zajistit celou řadu uměleckých a jiných postupů, které souhrnně lze nazvat divadelní činností.“*[5]
Z dnešního pohledu mezi ně řadíme například ekonomické a organizační činnosti, divadelní etiku, divadelní zákonodárství, cenzuru, kritiku, teorii atd.

Dochází též ke změně pořadatele divadla, tj. jak představitele, tak vůdčí autority se všemi kompetencemi a odpovědností. Od šamanů a koryfejů přes architekty spektakulárních produkcí a herecké principály se po roce 1989 tato funkce přesouvá z rukou divadelních režisérů do rukou divadelních producentů a manažerů

---

[4] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.237. ISBN 80-86102-49-1

[5] GREGORINI, B. *Realizace dramaturgického plánu v divadle* AMU- SPN, Praha 1990. s.5.

1.3 TYPOLOGIE DIVADLA

Divadelní zákon z roku 1948 omezil formu divadel na státní, po roce 1989 došlo kromě obnovení soukromých divadel ke vzniku formy nové, tzv. divadlo jako nezávislá nezisková organizace. Do roku 2004 byly počty soukromých divadel a divadel jako nezávislých organizací uváděny ve statistikách souhrnně pod pojmem soukromá divadla, viz tab. 1. Kromě těchto tří modelů existuje řada divadel hybridního typu.

Divadlo veřejné služby, statutární, „stálé“

Statutární divadlo zůstává v České republice nejčastějším typem provozního modelu divadla, které je chápáno jako kulturní služba veřejnosti. Je zřizováno státem, krajem nebo obcí na základě statutu, tzn. *„zřizovatel nese zodpovědnost za hospodářské a zprostředkovaně i umělecké výsledky divadla.“*[6] Je to typ kontinuálně subvencovaného divadla, u kterého se předpokládá pokrytí ztráty subvencí, tzn. neziskový charakter. V současné době dochází k transformaci principu jediné subvence k principu vícezdrojového financování dle standardů Evropské unie. Nejčastější právní formou je příspěvková organizace a obecně prospěšná společnost.

Do této skupiny patří převážně divadla repertoárová (jejich repertoár nabízí hned několik inscenací), ansámblová (divadlo, které má vlastní soubor v pevném angažmá) a se stálou scénou (vlastní stálou budovu nebo sál). Tato divadla mohou být jedno- nebo vícesouborová (činohra, opera, balet).

Divadlo jako soukromý podnik

„Tzv. soukromé divadlo nebo též privátní, nestatutární, subjekt tržního (ziskového) sektoru, divadlo založené nikoli z vyššího veřejného zájmu, ale z osobního, individuálního zájmu, z vůle podnikatele-jednotlivce nebo sdružených do skupiny - především z výdělečných pohnutek a za účelem zisku. Zpravidla je soukromopodnikatelský model divadla poután ke stálému místu (vlastní sál, sezónní stagiona ad.) a právně provozován jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným, nebo na živnostenský list svého vedoucího (s předmětem činnosti zprostředkování v oblasti kultury) apod.“[7]

Je to nejstarší způsob provozování divadla zdokumentovaný od dob evropského osvícenství. U nás k jeho výraznému rozvoji došlo v meziválečném období, až bylo v roce 1948

---

[6] PAVLOVSKÝ, P. : *Teatrologie* Divadelní revue, 1999, č. 3. s.77

[7] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.268. ISBN 80-86102-49-1

legislativou zakázáno. K jeho obnovení došlo v roce 1989. V roce 2004 bylo v České republice sledováno 39 divadel jako soukromých podniků.

Divadlo jako nezávislá nezisková organizace

Tento typ divadla je alternativou předchozích dvou modelů. Jedná se o *„sféru aktivit a iniciativ nestátních neziskových subjektů, skupin i jednotlivců, z vůle občanů, naplňujících statut veřejné prospěšnosti.“*[8] Někdy označován jako „třetí“ sektor. Soubor nejčastěji působí v právním režimu občanských sdružení, nadačních fondů a nadací a obecně prospěšné společnosti bez stálého působiště.

„Neziskové organizace mají charakter právnické osoby, která nebyla zřízena za účelem podnikání a produkce zisku, uspokojuje konkrétní potřeby občanů a komunit, mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Přičemž nezisková organizace dokonce může dosáhnout zisku (stejně jako soukromopodnikatelský subjekt), ale tento zisk se investuje do další činnosti.“[9]

V roce 2004 bylo v České republice sledováno 31 divadel jako nezávislých, neziskových organizací.

1.4 DIVADLO JAKO NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Neziskové organizace u nás existují odedávna (náboženské, dobročinné ad.), jejich počet i význam neustále roste. V roce 2004 se na území ČR nacházelo 124.261 neziskových organizací sloužících sektoru domácností.[10] Současným světovým trendem je vícezdrojové financování těchto organizací, tj. nejen z veřejných, ale i neveřejných zdrojů (sponzoring, nadace, dárci ad.). Vede to k růstu hospodárnosti (angažování méně zaměstnanců, placení za výkon ad.), diverzifikaci aktivit, spolupráci se širokým spektrem partnerů ad. Sponzorství například vytváří specifický vztah mezi sponzorujícím podnikem a sponzorovaným divadlem, kdy sponzor za své plnění dostává vyšší hodnotu v podobě zviditelnění se a proměny image (propagace), péče o své vlastní zaměstnance atd.

Divadlo usilující o sponzorství musí být schopno tuto hodnotu nabídnout. K tomu slouží marketing. Vhodný a cílený marketing pomáhá nejen v boji o diváka, ale i v boji o zdroje financování.

---

[8] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.179. ISBN 80-86102-49-1

[9] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.180. ISBN 80-86102-49-1

[10] Zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz

Tabulka č. 1: Počet divadelních subjektů v České republice v letech 2001 až 2004

	2001	2002	2003	2004
Státní divadla	52	51	50	49
představení	14 198	13 837	13 409	13 506
návštěvníci (tis.)	4 105	3 989	3 837	4 391
Soukromá divadla	75	59	51	70
představení	9 752	7 020	6 838	10 026

Zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz

1.5 FINANCOVÁNÍ DIVADLA

Základem finančního plánování je rozpočet, který je závislý na typu divadelní formy podnikání. Vzhledem k tomu, že u nás ještě pořád převažují statutární divadla, většinu divadelních aktivit financují veřejné rozpočty. Pro představu uvádím tabulku zdrojů financování statutárních divadel. Výjimečné postavení zaujímá hlavní město Praha, do kterého proudí většina příspěvků ze státního rozpočtu, protože je kulturní metropolí ČR a sídlem většiny kulturních institucí.

Tabulka č. 2: Zdroje financování veřejných divadel

	2000	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Příspěvky ze státního rozpočtu	569 819	544 289	756 260	640 793	753 088
Příspěvky od krajů				58 884	92 295
Příspěvky od měst a obcí	1 211 010	1 312 948	1 445 465	1 561 306	1 652 937
Celkové vlastní výnosy divadel	773 953	860 722	885 662	939 356	1 002 853

Zdroj: Statistika kultury 2004, NIPOS

Až na výjimky (např. Německo) je celosvětovým trendem vícezdrojové financování divadla. Vzhledem k diskuzím, které u nás probíhají již od 90. let, se dá předpokládat růst významu vícezdrojového financování i u nás. Tématem řady diskuzí se stalo nerovnoměrné rozdělení veřejných financí ve prospěch velkých vícesouborových repertoárových divadel na úkor stále rostoucí skupiny nezávislých divadelních organizací. Podle Štěpána S. Šimka *„státní podpora*

českého divadla patří k největším ve světě. (...)Do roku 2002 příspěvkové organizace spolykaly 98 % celkové státní a městské podpory divadel v ČR.“[11]

Po roce 1998 vládnoucí ČSSD učinila v tomto oboru řadu kroků. *„Bylo publikováno mnoho vládních prohlášení, objednaných studií kulturních politik zemí EU a veřejně předložených principů vícezdrojového financování kultury a navýšení rozpočtu MK na úroveň společnou zemím EU. Tato vláda opakovaně deklarovala svůj záměr transformovat existující příspěvkové organizace na neprofitní instituce, soutěžící o státní peníze/podpory v otevřeném prostředí...“*[12]

Přijaté usnesení „Kulturní politika ČR“ v roce 2001 zavazuje vládu provést tyto změny. Doposud však realizovány nebyly. Výhodou stávajícího systému je finanční stabilita, nevýhodou je závislost na jediném zdroji financí, související se závislostí na politické vůli měst a státu a vedoucí ke konzervatizmu repertoáru a stagnaci celého divadelního subjektu.

Financování u soukromých a nezávislých neziskových divadel probíhá na základě vládních i nestátních grantů a příspěvků, sponzorských darů, hlavně však z prodeje vstupenek a vedlejší činnosti (př. divadelní bar, pronájmy, zájezdová představení).

Od roku 1994 byla publikována řada analýz a návrhů souvisejících s financováním a organizací divadla (divadelní časopis Svět a divadlo). Podle závěrů z těchto analýz byla konstatována blízkost s rakouským a německým systémem spočívajícím ve financování příspěvkových divadel hlavně městy. Nicméně většina následujících transformačních návrhů vychází z britského systému. Závěry těchto návrhů jsou následující:

- umění a divadlo jsou definovány jako „veřejná služba“ a stát má povinnost je finančně podporovat
- stát však nesmí uplatňovat přímý vliv na rozdělování finančních prostředků a nesmí tyto umělecké subjekty řídit
- *„...aby byla zaručena nezávislost uměleckých organizací, musí být vytvořeno takové prostředí, ve kterém existuje rozmanitost finančních zdrojů, k nimž mají přístup veškerá divadla, s konkurenčními podmínkami a distribuce zdrojů je svázána s řadou kritérií, která divadla musí splnit.“*[13]

---

[11] ŠIMEK, Š. S. *Financování českého divadla*, 2005, Studie uveřejněná na www.divadlo.cz

[12] ŠIMEK, Š. S. *Financování českého divadla*, 2005, Studie uveřejněná na www.divadlo.cz

[13] ŠIMEK, Š. S. *Financování českého divadla*, 2005, Studie uveřejněná na www.divadlo.cz

S realizací začalo město Praha, které předložilo dokument „Hlavní principy realizace kulturní politiky města Prahy“. Ten obsahuje vytvoření grantového systému, který umožní rovný přístup k veřejným financím pro všechna pražská divadla a požadavek vícezdrojového financování, včetně příspěvků ministerstva kultury a soukromého sektoru. Součástí grantového systému jsou grantové rady, které rozdělují prostředky na základě doporučení divadelních odborníků. Tato transformace byla zahájena v roce 2002 přeměnou příspěvkových organizací na neziskové. *„Transformace příspěvkových organizací postupně odstraní jejich privilegovanost. Stávající systém totiž vytváří nerovnovážný stav, který upřednostňuje příspěvkové organizace a vážně narušuje čisté konkurenční prostředí. Transformací těchto organizací jako reliktu socialismu vznikne možnost vytvoření systému, který bude transparentní, konkurenceschopný a vytvářející rovné příležitosti pro všechny kulturní možnosti.“*[14]

Přístup ke čtyřletým městským grantům se otevírá všem divadlům, všechna nezisková divadla se mohou ucházet o další doplňkové granty a fondy, ze kterých byla dříve vyloučena. To vede k vícezdrojovému financování a eliminuje závislost na jediném zdroji. *„Zabezpečení vícezdrojového financování je asi nejvíce diskutovaným bodem. Zatímco je stále více jasné, že oblastní divadla zůstanou pravděpodobně příspěvkovými organizacemi jednotlivých měst, výše zmíněná závislost na jediném zdroji financí je pomalu existenční otázkou.(...) Ačkoli krajské úřady existují zatím pouze dva roky, jednotlivé městské rady a ředitelé divadel požadovali, aby kraje přispívaly svými prostředky na provoz jejich divadel. Na začátku r. 2004 několik oblastních divadel obdrželo první, třebaže skromné, finanční příspěvky od krajských úřadů, které tak učinily prvý krok směrem k rozmanitosti financování...“*[15]

Zajištění finančních zdrojů může být podporováno sponzoringem a lobbingem. Vzhledem k absenci daňového zákona, který by sponzorství činil atraktivnějším a absenci tradice a ochoty ziskového sektoru přispívat na veřejné účely, sponzorství zůstává minimální. Lobbing je slovy P. Béma: *„zcela legitimní součástí politického prostoru. Je to nástroj, díky kterému mohou protagonisté kultury vstoupit s věcnými argumenty na otevřenou politickou scénu. V tomto prostoru by neměl existovat lobbing jedné a jediné partikulární skupiny. Měla by v něm platit jasná pravidla a mělo by být co nejpřesněji definováno, co je objektivní a co subjektivní.“*[16]

---

[14] NĚMEC, I. Otevřená diskuse „Stát- město-kultura“ 1. prosince 2003, Praha, Divadlo Archa

[15] ŠIMEK, Š. S. *Financování českého divadla*, 2005, Studie uveřejněná na www.divadlo.cz

Rozlišujeme fiskální a projektový rozpočet. Na příjmovou stranu rozpočtu můžeme řadit příjmy z grantů (od státu, kraje, obce, nadací, fondů), fundraisingu (sponzoři, mecenáši, dary, partneři), tržeb z prodeje vstupenek, programů, produktů merchandisingu, z pronájmů reklamních ploch (i v tiskovinách) atd. Velikost výnosů je závislá na kapacitách hlediště, výši vstupného, návštěvnosti atd.

Náklady dělíme na fixní (tzn. předpremiérové, jejich výše nezávisí na počtu repríz) a provozní (tj. náklady na představení). Mezi fixní náklady řadíme náklady např. na koncepci a přípravu projektu, provoz, produkci, mzdy, dramaturgii, licence, smlouvy, daňovou agendu, honoráře inscenátorům, výrobu dekorací a kostýmů atd., daně, pojištění, pronájmy sálů a technik, výrobu propagačních materiálů, promotion, reklamní plochy, dokumentace projektu, rezervy atd. Mezi provozní náklady řadíme náklady související s realizací jednoho představení.

Odečtením celkových nákladů od celkových příjmů získáme bilanci. V divadelní praxi výsledky bilance vyjadřujeme v procentech soběstačnosti. Průměrná výše soběstačnosti českých divadel za rok 2004 je 33 %[17].

Proč financovat divadla? Nechci polemizovat o funkcích divadla, jen stručně zmíním jeho funkce dle J. Dvořáka, podle kterého je *„u nás dále příznačné postupné snižování, podceňování a nedoceňování funkce divadla ve společnosti.“*[18]

- Divadlo je vnímáno jako veřejný zájem a veřejná kulturní služba, tzn. veřejně prospěšná služba.
- V řadě států Evropské unie hraje divadlo a dramatická výchova významnou roli ve všeobecném vzdělávání. Je nabízeno studentům na většině základních a středních škol jako povinně volitelný předmět. Velmi často využívané je v rámci sociálních programů.
- Instituce divadla představuje společenské fórum obcí, které nabízí setkání a veřejný dialog na základě autentičnosti a živosti. Dokazuje to listopad 1989.

---

[16] BÉM, P. Otevřená diskuse „Stát- město-kultura“ 1. prosince 2003, Praha, Divadlo Archa

[17] Statistika kultury 2004, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2005, s. 22. ISBN 80-7068-193-4

[18] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.62.ISBN 80-86102-53-X

- Divadlo představuje významný městotvorný prvek, tedy lokální faktor, který zvyšuje kvalitu života v dané obci, zvýhodňuje ji před ostatními a přináší tedy vyšší užitek obyvatelům i novým průmyslovým podnikům.
- Divadlo patří spolu s dalšími uměleckými druhy (hudba, výtvarné umění ad.) k celkové kulturní nabídce, která je rozhodujícím podnětem pro jedno z nejvýznamnějších odvětví národního hospodářství, tj. pro cestovní ruch. Jeho nejefektivnějším odvětvím je kulturní turistika a stále rostoucí podíl Event-tourism, tzn. cestování za událostmi.
- Díky spojení divadla jako městotvorného prvku a architektonických památek má divadlo možnost významně se podílet na revitalizaci měst.
- Divadlo je zpředmětněním kulturního dědictví, historie kultury, tradic, souboru architektonických i uměleckých památek.
- Divadlo má schopnost rozšiřovat povědomí o kulturním kapitálu země, který má významné politické funkce: sjednocuje národ, rozvíjí vzdělanost, a tím přispívá i k růstu produktivity, je prevencí před společensky nežádoucími jevy a v neposlední řadě přináší multiplikační efekty pro ekonomiku. *„Nyní je řeč o poměrně nové teorii výhodnosti investic a subvencí (dotací) do kultury, konkrétně divadla, jejich aktivní participaci na ekonomické prosperitě. Jedná se o argumentační součást tématu kultury jako hospodářského faktoru. Divadlo jednak formou přímých i nepřímých odvodů vrací velkou část dotací do veřejných rozpočtů a je významným plátcem daní a poplatků, jednak se dotace stává ekonomickým multiplikátorem, vložené finanční prostředky do divadla podněcují a navozují další toky financí, jsou zhodnocovány sérií návazných ekonomických procesů. (...) Návštěva divadla zpravidla stojí diváka čtyřikrát více než samotná vstupenka. Multiplikační efekty tak přesahují 1,4krát výšku dotací. Každá koruna se tedy vrací. (...) Vedle přímých ekonomických efektů přispívá divadlo (jinak také velmi levný zdroj rozvoje a ekonomické prosperity) mj. také k vyšší zaměstnanosti, k rozvoji inovativních schopností a tvořivosti jedinců, k využití stále rostoucího podílu volného času u stále déle žijící populace, všeobecné dobré náladě a pozitivnímu vyladění…* “[19]

[19] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.169. ISBN 80-86102-49-1

1.6 KULTURNÍ POLITIKA

„Pod tímto pojmem se rozumí určitý záměr v oblasti kultury, jakási obecná představa toho, jakou roli má plnit stát v kultuře, jaké priority vymezuje v odvětví kultury.“[20]

Před rokem 1989 představovalo odvětví kultury tzv. nevýrobní sféru, efektivita kulturních institucí byla znemožněna existencí státního monopolu v oblasti vlastnictví, kompetencí a rozhodování. Po desetiletém období neexistence vládou deklarované kulturní politiky byla tzv. První vládní kulturní politika prosazena v roce 1999 (usnesení vlády č.401/1999). 10.1.2001 byla schválena Strategie účinnější státní podpory kultury, která přikládá kultuře významný sociální vliv a vytyčuje si hlavní cíle kulturní politiky jako svobodu umění, decentralizaci, rovnost přístupu občanů, ochranu kulturního dědictví atd.. Využívá institucionálních a řídících, ekonomických, legislativních, metodických ad. nástrojů. Rozhoduje o vyčleňování finančních prostředků na kulturu ze státního rozpočtu, státních fondů, o daňových úlevách, zřizuje loterii na podporu kultury atd. Existuje kulturní politika obce, kraje nebo regionu, republiky, Evropské unie.

1.7 HISTORIE DIVADELNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR

První historické zmínky o divadelním podnikání u nás pocházejí ze 16. století, týkají se staveb samostatných divadelních budov a sálů. Významný vliv na divadelní podnikání v Evropě vůbec měl rok 1791, kdy byl ve francouzském Národním shromáždění přijat dekret o svobodě divadelního podnikání: *„Každý občan může zřídit veřejně přístupné divadlo a dát v něm provozovat hry všeho druhu, jestliže to před zřízením divadla oznámí místní městské radě.“*[21]

V roce 1922 vznikem Velké Prahy (připojení předměstí k centrální historické části) se Praha stala městem sedmi divadel a řady kabaretů, šantánů, varieté, dancingů, koncertních kaváren, tančíren atd. Praha v tomto ohledu za ostatními evropskými metropolemi zaostávala. Prudký rozvoj pražského divadelnictví zajistil až hospodářský rozmach první republiky v polovině 20. let. Pražská divadla tohoto období se přiblížila newyorským a londýnským scénám.

---

[20] REKTOŘÍK, J. A KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* Praha: Ekopress, s.r.o., 2002. s.112. ISBN 80-86119-60-2

[21] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.41.ISBN 80-86102-53-X

Nejrozšířenější formou je soukromopodnikatelský model, státní model reprezentuje Národní divadlo a městské divadlo na Královských Vinohradech.

V té době si konflikt mezi uměleckou a obchodní stránkou divadla uvědomuje K. H. Hilar: *„Divadlo jest diktatura, v níž vládnou dva diktátorové v jedné osobě: diktátor umělecký a diktátor obchodní. V této okolnosti jest nejchoulostivější problém divadelní správy. Aby nějaký ensemble dospěl maxima své umělecké výkonnosti, musí mu státi v čele umělecká osobnost typicky umělecky výrazná, která odpovídá uměleckým potencím ensemblu, jejž shrnuje, stupňuje a uplatňuje. Jako vývoj ensemblu předpokládá vůdčí uměleckou individualitu, tak předpokládá rozvoj vůdčí individuality umělecké nervově příbuzná individualita podnikatele obchodního. Tyto dvě osobnosti mají se tou měrou doplňovati, že všechny divadelní počiny mají vycházeti z jednoho a téhož společného středu, ač jsou řízeny nejprotilehlejšími zřeteli: zájmem uměleckým a zájmem obchodním. V dějinách moderního divadla neexistuje úspěchu umělecky sebegeniálnějšího bez současné, stejně geniální iniciativy obchodní.“*[22]

Řada divadel té doby pracovala tzv. seriálovým způsobem. Osvobozené divadlo a Divadlo Vlasty Buriana bylo jejich typickým příkladem. Seriálový způsob znamená, že divadlo má nastudovánu jen jedinou inscenaci, kterou uvádí nepřetržitě, dokud je o ni divácký zájem. Produkce tohoto typu je ekonomicky méně nákladná, zjednodušuje provozní strukturu a nabízí divákům jednoduchou orientaci v nabídce.

Typickým prvkem se s rozvojem techniky postupně stává také multiplikace produktu. *„Multiplikace produktu označuje znásobení, zmnohonásobení, rozmnožení, rozhojnění původního produktu především dnes na jiném mediálním nosiči (v televizi - přímý přenos, záznam, dokument, zpravodajský spot, v rozhlase, na videu, na internetu, CD, DVD, CD-ROM ad.“*[23]

Takovými významnými multiplikátory byli Jiří Voskovec a Jan Werich. Své inscenace nahrávali na gramofonové desky, zveřejňovali v tisku, rozhlase, filmu, vydávali v knižní podobě. Osvobozené divadlo také jako první buduje public relations. V rámci propagace se běžně používali billboardy, rozhlasové spoty, reklama v tisku, divadla vydávala svá vlastní periodika, natáčela vlastní desky apod.

Multiplikace produktu má celou řadu pozitivních efektů. Prvním z nich je přínos finanční. Je to další způsob získávání peněz. Dalším efektem je propagace divadla a prezentace úspěšných

---

[22] HILAR, K.H. *Demokracie a divadlo* Lidové noviny 28.1.1928.

[23] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.166. ISBN 80-86102-49-1

představení. Multiplikace produktu může zasáhnout daleko širší spektrum diváků. Mnoho lidí nemá možnost divadlo navštívit a tento způsob pro ně představuje častokrát jediný zdroj přístupu k divadelním představením.
Multiplikace produktu také vyžadovala úpravu produkčních technik, aby divadelní představení působilo dobře nejen na diváka, který přijde do divadla, ale i na diváka, který využije nějaký jiný alternativní způsob.
Natáčení pořadů představuje pro management také možný způsob kontroly průběhu jednotlivých divadelních představení.

Diskriminační a perzekuční ráz politického zřízení během druhé světové války ukončuje vznik nových objektů a programů, divadelní podnikání však přežívá. Nové poválečné výnosy a v roce 1948 První divadelní zákon ukončují činnost soukromých divadel a zakazují divadelní podnikání. Provozování divadel se přesouvá do rukou státu. Ten divadlu, ale i celkové kultuře, přisuzuje ideologický a politický význam, omezuje formy i obsah kulturní produkce. Jak již bylo řečeno, státní vlastnictví, kompetence a rozhodování v rukou státu vedly k nezájmu o hospodářkou efektivitu těchto subjektů. K jedinému uvolnění dochází v druhé polovině 60.let, kdy se české divadlo stává na krátkou dobu středem pozornosti evropské veřejnosti (multimediální Laterna magika, černé divadlo atd.).

K obnově podnikání v tomto oboru dochází až po roce 1989, kdy se objevuje řada nových projektů (např. muzikálové produkce jako Jesus Christ Superstar, divadlo Kašpar, Divadlo Járy Cimrmana, Divadlo na Fidlovačce). I v současné době platí stálý konflikt mezi uměním a obchodem. Multiplikaci divadelního produktu můžeme ilustrovat pravidelným televizním vysíláním i několik desítek let starých divadelních představení. Také se objevují divadla pracující seriálovým způsobem.

1.8 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S PROVOZEM DIVADLA

Pro porozumění následujícímu textu, zejména praktické časti, o fungování a organizování divadelního provozu považuji za důležité vysvětlit ještě několik základních pojmů, které významně ovlivňují činnost divadel.

Divadelní sezóna

Divadelní sezóna představuje období provozu divadla a jednu od druhé oddělují tradiční divadelní prázdniny v letních měsících. Divadelní sezóna obvykle začíná na začátku měsíce září, končí na konci měsíce června následujícího roku. Nekryje se tedy ani s kalendářním ani ekonomickým fiskálním rokem. Veškeré plánování v divadle se odvíjí v souvislosti s divadelní sezónou.

Divadelní prázdniny

Divadelními prázdninami se rozumí prázdniny pro divadelní diváky v průběhu letních měsíců. Tyto prázdniny od sebe oddělují divadelní sezóny. Současný technologický vývoj (klimatizace a vzduchotechnika) dovoluje zkracování či úplné rušení těchto prázdnin a nabízí tak divadlům možnost pronájmů nebo letních stagion. Divadelní prázdniny se neshodují s dovolenou divadelních pracovníků.

1.9 PŘEDVÍDÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ V DIVADLE

Stejně jako kterýkoliv jiný výrobní podnik i divadelní subjekt musí myslet do budoucnosti. Výrobní podniky musí předvídat vývoj preferencí a chování lidí při nákupu produktů. Z této předpovědi potom vychází podnikatelský plán. Divadlo pracuje na stejném principu. Divadla ve svých zřizovacích dokumentech[24] definují své poslání , důvody existence, další své cíle (např. ekonomické, umělecké, zábavné, vzdělávací) a podpůrné cíle a plány. I divadelní představení podléhají módnosti, a proto divadlo vytváří dramaturgický plán na celou sezónu dopředu. Výběrem divadelních her a jejich formou zpracování se může profilovat v rámci ostatních divadel a uspokojovat tak poptávku pouze určitého diváckého segmentu. Výsledkem plánování je plán, tj. dokument závazných rozhodnutí.

Vzhledem k tomu, že velká část divadel funguje jako neziskové organizace, není primárním cílem dosahovat zisk. Jejich výdaje se musí pohybovat v rámci předem stanoveného rozpočtu, nicméně například nemusí volit produkt, který by divadlu generoval největší zisk.

Plány v divadle jsou dlouhodobé, které se tvoří na celou sezónu dopředu, a krátkodobé na kratší časové úseky. Dlouhodobým plánem v divadle je dramaturgický plán a plán premiér.

[24] Ve statutárním divadle je tímto dokumentem zřizovací listina, u ostatních divadel záleží na právní formě.

Dalšími plány specifickými pro divadlo jsou plány zkoušek, hrací plány a týdenní plány. Posledně jmenované jsou krátkodobé a představují druh operativních plánů pro divadlo.

Dramaturgický plán

Dramaturgický plán je seznamem titulů (repertoáru) nejčastěji na období divadelní sezóny na základě kapacit a možností souboru. Důsledkem tohoto výběru probíhá profilace divadla, tj. filozofická a umělecká vyhraněnost. Tvůrcem tohoto plánu bývá dramaturg. Plán bývá postupně realizován v průběhu následující divadelní sezóny po schválení nejužším vedením divadla. Výjimkou nejsou změny titulů v průběhu divadelní sezóny.

Plán premiér

Premiéra je významná společenská událost v životě divadla. Jsou na ně zvány významné osobnosti a novináři, čímž se utužují vztahy s představiteli zřizovatele a potenciálními sponzory. Z hlediska marketingu se k ní váže velké množství publicity v nejrůznějších médiích. Je to první fáze životnosti divadelního produktu, viz níže. Pro herecký soubor představuje premiéra vyvrcholení intenzivní práce na projektu a začátek práce na dalším, což bývá často spojeno i s příchodem nových tvůrců. Plán premiér je posloupností dat prvního uvedení nově nastudovaných titulů nejčastěji v období divadelní sezóny.

Divadelní repertoár

„Souhrn všech titulů (her) uváděných divadlem v daném údobí (např. v divadelní sezóně), to je nových i předcházejících minulých sezón, které dosud nebyly staženy.“[25]

Repertoár představuje produkt, tvoří součást nabídky divadla.

[25] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Pražská scéna, 2005. s.249. ISBN 80-86102-49-1

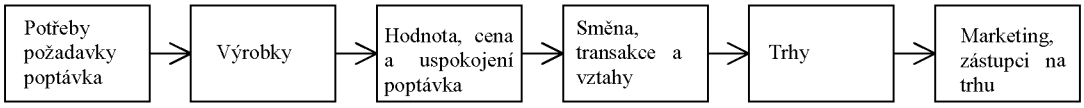
2 MARKETING

„Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk.“[26].

„Marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“[27]

Tato definice dává do souvislostí tyto základní pojmy: potřeby, požadavky a poptávku, produkty, hodnotu, náklady a uspokojování, směnu, transakci a vztahy, trhy, marketing a zástupce na trhu.

Obrázek č. 1: Základní pojmy marketingu



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.4. ISBN 80-85605-08-2

Potřeba značí pocit nedostatku. Může se týkat základních fyzických potřeb (ukojení hladu, zimy ad.), sociálních potřeb (sounáležitost ad.) i individuální potřeb (seberealizace). *„Požadavky jsou tužby po specifickém uspokojení těchto hlubších potřeb.“*[28] Lidské požadavky jsou ovlivněny společností a kulturou země.

„Poptávka jsou požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit.“[29]

Výrobkem rozumíme cokoliv, co má schopnost uspokojit potřebu nebo požadavek. Pod pojmem výrobek nacházíme hmotné předměty, služby a jiné prostředky, které uspokojují požadavky a potřeby.

---

[26] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* Praha: Management press, 1996. s. 163. ISBN 80-85943-07-7

[27] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.4. ISBN 80-85605-08-2

[28] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.5. ISBN 80-85605-08-2

[29] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.5. ISBN 80-85605-08-2

„Lidé mají většinou neomezená přání, ale omezené zdroje k jejich splnění. Chtějí si tudíž zvolit výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení.“[30]

Aby došlo k uspokojení potřeb, dochází ke směně. V procesu směny dochází k získání požadovaného výrobku výměnou za protihodnotu. V této fázi se objevuje marketing. Podmínkou je vzájemná shoda obou zúčastněných. Oba dva musí tato směna obohatit. Následně dochází k transakci.

„Transakci tvoří obchod s hodnotami mezi dvěma stranami.“[31] V této fázi pomocí marketingu prodávající analyzuje požadavky kupujících a na jejich základě formuluje svou nabídku.

Vzniká zde prostor pro vztahový marketing. Cílem je tvorba dlouhodobých vztahů s významnými zákazníky, distributory, dealery a dodavateli prostřednictvím vysoce kvalitních výrobků za přijatelné ceny. Posílení těchto vztahů vede ke snižování nákladů a doby transakce. Výsledkem vztahového marketingu je marketingová síť. Skládá se z partnerů, s nimiž jsou budovány solidní a spolehlivé obchodní vztahy. Představuje investici do budoucna.

„Trh je určitý prostor, v němž se pohybují skuteční či potenciální kupující daného produktu. Jedná se o skupiny kupujících a prodávajících, které obchodují s danými komoditami.“[32]

Na trhu dochází k střetu dvou stran: obchodníka a zákazníka. *„Obchodník je někdo, kdo hledá něco potřebného, někoho jiného a je ochoten nabídnout ve směně něco s hodnotou.“*[33]

2.1 SPECIFIKA MARKETINGU UMĚNÍ

Marketing našel své místo jak v podnikatelské sféře, tak v neziskovém sektoru, (např. v kultuře, zdravotnictví, vzdělání, dobročinnosti atd.). *„Stává se základním pojmem pro moderní divadelní provoz.“*[34]

---

[30] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.29. ISBN 80-247-0513-3

[31] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.7 ISBN 80-85605-08-2

[32] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.41. ISBN 80-247-0513-3

[33] KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. s.11 ISBN 80-85605-08-2

[34] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.116.ISBN 80-86102-53-X

Marketing umění má však svá specifika:

1. Produkt (výrobek či služba) vzniká na základě výzkumu a analýzy trhu, v oblasti umění může být produktem i *„již vytvořené umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci na trhu.“*[35]

   Často se setkáváme s produktem, který osciluje mezi těmito dvěmi možnostmi.
2. Kromě propagační a pobídkové funkce má marketing neziskových organizací ještě funkci vytvářet finanční zdroje (získávání a udržování zájmu sponzorů).
3. U produktu umění je primárním cílem maximální kvalita díla, sekundárně i další faktory jako cena, propagace, distribuce. Význam marketingu tedy roste v situaci, kdy kvalita sama o sobě nestačí a subjekt se tím dostává do nepříznivé situace, kterou je nucen řešit.

Protože je hlavním produktem divadla vlastně poskytovaná služba, zmiňuji základní specifika marketingu služeb. Růst objemu služeb na HDP podporuje růst blahobytu a volného času.

2.2 DIVADLO JAKO SLUŽBA

Služby mají z hlediska marketingu čtyři základní vlastnosti, jsou to:

- nehmotná povaha, tzn. služby si nemůžeme před nákupem prohlédnout ani vyzkoušet
- nedělitelnost, tzn. služby nejprve prodáme, potom tvoříme a spotřebováváme, proto jsou vázány na poskytovatele. Zákazník je často také přítomen poskytování služby, vzniká tak interakce mezi ním a poskytovatelem, oba ovlivňují kvalitu poskytnuté služby. Kvalita tedy závisí na kvalifikaci a dovednostech zaměstnanců
- rozmanitost kvality, tzn. její proměnlivost, která je závislá na osobách, místě, čase a způsobu poskytnutí služby
- pomíjivost služby, tzn. služby nelze skladovat, jsou poskytovány v předem dohodnuté době. Problém přináší nestálost poptávky, např. sezónnost

Kromě základních nástrojů marketingu tedy marketing služeb používá další dva nástroje, které může použít i produktový marketing, tj. interní a interaktivní marketing.

Interním marketingem *„rozumíme, že firmy, které poskytují služby, musejí zvlášť dobře vyškolit a motivovat zaměstnance, kteří přijdou do styku se zákazníky, všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků.“*[36]

---

[35] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.116.ISBN 80-86102-53-X

Interaktivní marketing znamená, že *„ marketingové oddělení musí vnímat jako svou prioritu kontakt se zákazníky, velmi často je kvalita služeb zákazníky posuzována podle toho, jak dobré jsou vzájemné vztahy.“*[37]

2.3 MARKETING MANAGEMENT

„Marketing management definujeme jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.“[38]

Hlavním úkolem marketing managementu je jak se s různým stavem poptávky vypořádat, tzn. jeho úkolem je vyhledávání poptávky, její zvyšování, její změny, ale také její redukce, tzv. demarketing, tak aby úroveň, čas i povaha poptávky pomohla firmě dosáhnout stanovených cílů. K tomuto používáme marketingového výzkumu, plánování, realizace a kontrolu, tzn. rozhodnutí o cílových trzích, umisťování na trhu, vývoji výrobků, o tvorbě cen a distribučních cest, komunikaci a stimulování prodeje.

Přičemž platí, že náklady spojené se získáním nových zákazníků vzrůstají a jsou až pětinásobně vyšší než náklady vynakládané k udržení zákazníků dočasných. Ztratit zákazníka tedy znamená přijít nejen o jeho jednorázový nákup, ale i o všechny další nákupy a také o zdroj dobrých referencí.

V případě, že má divadlo marketingový úsek, dle J. Dvořáka *„marketingový úsek v divadle vykonává vše, co souvisí s nástroji marketingu - mj.:*

1. *Určuje cíle a plán dalšího postupu až po kontrolní mechanismy.*
2. *Definuje charakter divadla, jeho osobitost, jedinečnost a případně přispívá k vyhraněnosti.*
3. *Poznává, analyzuje a vyhodnocuje trh (prostředí, konkurenci, nasycenost, poptávku, trendy), zkoumá své obecenstvo a definuje cílové skupiny obecenstva, hledá způsoby jak diváka získat, udržet a rozvíjet s ním vztahy.*

---

[36] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.423. ISBN 80-247-0513-3

[37] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.426. ISBN 80-247-0513-3

[38] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.43. ISBN 80-247-0513-3

4. *Zkoumá vlastní produkt a jeho hodnotu, optimálně stanovuje cenu produktu a způsoby jeho distribuce.*
5. *Zabezpečuje propagaci (komunikace s cílem upozornit na hodnoty produktu).*
6. *Rozvíjí aktivity public relations - formy mimojevištní komunikace, včetně přípravy scénářů propagační kampaně k nové premiéře (run for the opening act).*
7. *Uplatňuje přímý marketing- direkt marketing, databáze marketing.*
8. *Rozvíjí fundraising (jednání s partnery, sponzory ad.) a další podnikatelské a obchodní činnosti divadla (merchandising) ad.*

Marketingovou činnost může v divadle menší a střední velikosti vykonávat pouze jediný člověk, avšak za předpokladu součinnosti s ostatními pracovníky divadla.“[39]

2.4 DIVADELNÍ TRH A DIVADELNÍ INFRASTRUKTURA

Pro plánování a stanovení cílů a vizí je potřeba analyzovat vnitřní prostředí divadla, trh, vnější prostředí a konkurenci.

Kromě tradičních vnitřních rysů organizace (jako struktura, finanční situace, lokace a stav budov, technologické vybavení ad.) hrají v oblasti divadla významnou roli i diváci, atmosféra, personál, výkony, osobitost divadla, jeho jedinečnost a vyhraněnost.

Při analýze trhu mluvíme o divadelním trhu, u nás ještě ne příliš zažitém pojmu. Významnou veličinou je velikost tohoto trhu. Naše divadla jsou součástí českého, evropského a některá i světového divadelního trhu.

„Pomyslná struktura všech daných a existujících divadelních kapacit, divadelní systém geograficky, národnostně či jinak vymezeného celku, všechna divadla dohromady, soubor divadelních institucí, budov a prostor jako celek na určitém teritoriu.“[40]
Její současný rozsah a hustota jsou výsledkem dvou historických období. V 19. století vzniká ve městech s velkým podílem německé populace řada klasických divadelních budov. V roce 1948 vstoupil v platnost První divadelní zákon, který povoloval jen státem zřizovaná a

---

[39] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.120.ISBN 80-86102-53-X

[40] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.58. ISBN 80-86102-49-1

provozovaná divadla. Po roce 1989 se divadelní síť rozrůstá o desítky nových subjektů, zejména v Praze.

Nabízím komentář české divadelní sítě B. Nekolného:
„Pokud vezmeme v úvahu počet obyvatel a velikost území, vskutku patříme co do počtu divadelních budov, souborů, počtu diváků, počtu premiér a počtu představení k rozvinutým evropským divadelním kulturám. V počtu stálých divadelních scén (i v jejich větší koncentraci v metropoli) patříme k evropskému standardu – s jedinou „nadstandardní" výjimkou: tou je deset stálých operních scén, z toho osm mimo metropoli."[41]

Výlučné postavení v naší divadelní síti má Praha, tzn. metropolitní ráz divadelní sítě, mezi další divadelní aglomerace řadíme Ostravu, Brno a Plzeň. Území republiky je pokryto divadelními subjekty rovnoměrně.

„Divadelní trh má svou specifickou dynamiku, podléhá časovým změnám dle průběhu divadelní sezóny, školního roku apod."[42]

Každý trh lze, a v mnoha případech je i nutné, a to se týká také divadelního trhu, segmentovat, tzn. *„členit na několik menších částí, tvořených zákazníky s podobnými potřebami a spotřebitelskými zvyklostmi. Zákazníci zařazení do stejné skupiny musí shodně reagovat na určité marketingové podněty."*[43]

Jedním z nejdůležitějších cílů marketingového plánu je definice cílového diváka. Můžeme se zaměřit na segmenty potenciálních diváků i již stávajících diváků našeho divadla. Segmentaci můžeme provádět dle stupně vzdělání, zkušenosti, demografie, životního stylu, geografie, podle pohlaví, stavu, etnického původu, frekvence návštěv atd. Na základě této segmentace můžeme odhadovat preference jednotlivých skupin. Nejčastějším faktorem segmentace v divadle je segmentace dle druhů a žánrů a demografie.

---

[41] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.59. ISBN 80-86102-49-1

[42] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.124.ISBN 80-86102-53-X

[43] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi* Praha: Grada a.s. 1992 s.89. ISBN 80-85424-83-5

Výsledkem segmentace a analýzy výzkumu trhu může být určení tržní niky, tj. *„tržní prostor úzce vymezený specifickým žánrem a způsobem distribuce.“*[44] V místech vyšší koncentrace divadelních subjektů, tj. konkurence, se musí každý divadelní subjekt umělecky profilovat v rámci daného trhu. Divákům to dává možnost vybrat si divadlo, se kterým se umělecky a názorově identifikuje.

Jen pro zajímavost názor P. Kotlera:

„Jsem zastáncem názoru, že pro některé organizace je vhodnější vyhledávat tržní niky, než se dát cestou masového marketingu. Typickým příkladem jsou divadelní společnosti. Chicago má více než 120 divadelních společností. Některé z nich cílevědomě vyhledávají tržní niky. Jedna skupina se zaměřuje jen na Shakespeara, jiná se zaměřuje na klasiky, některé skupiny na nejnovější dramatickou tvorbu. Otázka stojí následovně: Chceme stoprocentně uspokojit jeden typ diváků, nebo povrchně všechny?“[45]

V současné realitě českého divadelního trhu takové tržní niky zaplňují např. muzikálové produkce, alternativní projekty, happeningy, festivaly atd.

Konkurence

V místech, kde je silná koncentrace subjektů, musí každé divadlo sledovat vývoj i svých ostatních konkurentů. Pomáhá mu to v plánování a předvídání chování trhu a divadlo může najít vhodnou mezeru na trhu.

Konkurent může být latentní nebo běžný. Běžné konkurenty nacházíme v divadelní praxi tam, kde v jednom městě působí vedle sebe více divadel. Takovouto výraznou konkurenci nalézáme např. v Praze, Brně, Ostravě. Latentní konkurent představuje subjekt nabízející trávení volného času jinak než v divadle (alternativní produkce, filmové multiplexy, mediální programy apod.). Růst konkurence má pozitivní vliv na kvalitu produktu a nabídky.

Dodavatelé

Divadlo je specifické tím, že kromě nákupu běžného materiálu (např. pro stavbu scény), využívá služeb externích umělců, kteří své služby dodávají na zakázku (např. hudební skladatelé).

---

[44] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.125.ISBN 80-86102-53-X

[45] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací* Praha: Management Press, 1994 s.76. ISBN 80-85603-38-1

SWOT analýza

Na základě důkladné analýzy vnějšího i vnitřního prostředí divadla můžeme vyvodit jeho silné a slabé stránky a jeho příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí divadla a jeho konkrétnímu produktu. Příležitosti a hrozby patří k vnějším faktorům, které mohou ovlivnit budoucnost divadla.

2.5 MARKETINGOVÝ MIX

2.5.1 PRODUKT (PRODUCT)

„Produkt, tj. výrobek/služba, je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu. Z hlediska marketingu se za produkt považuje vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu k uspokojení určité potřeby. Může jím být nejen hmotný statek – výrobek, ale i služby, nebo dokonce myšlenka.“[46]

Zákazník se o koupi rozhoduje na základě subjektivně vnímané hodnoty.
„Hodnota pro zákazníka znamená rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu, a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním.“[47]

Měřítkem hodnoty pro zákazníka je spokojenost zákazníka.
„Spokojenost zákazníka je mírou naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt.“[48] Přímý vliv na funkci produktu má kvalita. Ovlivňuje hodnotu pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb.

„Ve sféře divadelního umění se jedná o produkt specifický a neobvyklý, komplexní, převážně abstraktní, symbolické a nemateriální povahy (vyvolávající např. zážitek nebo zábavu).“[49]

---

[46] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. s.99. ISBN 80-7041-859-1

[47] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.35. ISBN 80-247-0513-3

[48] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.36. ISBN 80-247-0513-3

[49] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.131.ISBN 80-86102-53-X

Divadla nabízí celé portfolio produktů: od jednotlivých představení, jednotlivých sedadel, celkových kapacit, až po prodej představení jako celku (na festivalu, v rámci hostování). Může prodat i koncept inscenace pro realizaci v jiném divadle (Les Miserables). Nabízí i svou celkovou nabídku – repertoár. Dále nabízí řadu služeb, jako služby výpůjční (kostýmy, rekvizity, technické vybavení ad.), dopravní, informační, propagační, distribuční, gastronomické, řemeslné, skladovací, autorsko právní, konzultační, produkční atd., pronájmy budov, sálů, zařízení a vybavení atd., prodej reklamních ploch jak v prostorách divadla, tak v tiskových materiálech, prodej autorských práv a licencí, prodej doplňujících produktů v rámci merchandisingu.

„Je to především návazný a doplňkový prodej, obchod s licencovanými a autorizovanými předměty a reklamními, televizními, marketingovými a jinými právy (licencemi, licenčními smlouvami).“[50] Jeho význam vzhledem k propagaci a public relations roste, jeho cílem je posilovat vztah k hlavnímu produktu a vazby k divákovi. Může být realizován distribuční sítí nebo vlastním speciálním obchodě. V divadelní branži se často vyskytují *„produkty s motivy konkrétní divadelní produkce nebo divadelní instituce: CD, videokazety a DVD nosiče, včetně všech snadno obchodovatelných forem multiplikace základního produktu, dále publikace (programy, ročenky, knihy a časopisy), fotografie, plakáty, bloky, (...) cukrovinky, nápoje, (...), figurky protagonistů a jiné rekvizity, (...), trička, potisky, čepice, dresy/kostýmy a jejich doplňky, masky, polštářky, peněženky, batohy atd. (...) Za divadelní merchandising svého druhu můžeme považovat i herecké, pěvecké a baletní přípravky pro studium na divadelních a uměleckých odborných a vysokých školách, taneční, pohybové a jiné kursy, dětské studio ad., plesy, karnevaly a jiné společenské akce v divadle a také přísně individuální formy: „zpeněžení“ uměleckých hvězd, slavných tváří a jmen...“*[51]

Velikost poptávky záleží na počtu obyvatel dané lokality a kapacitách divadelních sálů. Dalším produktem divadla je akce celého nebo části souboru, agentáž umělců. Každý divadelní produkt je jedinečný, má svou kvalitu, značku, design, obal, cenu atd. Všechny tyto prvky produktu jsou vysvětleny v dalších částech práce.

Řada divadel v současnosti praktikuje i vedlejší hospodářskou činnost. Z jednoúčelových divadelních institucí se stávají polyfunkční umělecká centra, kde dochází k interakci různých

---

[50] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.156. ISBN 80-86102-49-1

[51] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.157. ISBN 80-86102-49-1

druhů umění. Návštěvnost těchto institucí se tedy neomezuje jen na dobu představení, ale stávají se z nich non-stop kulturní multiplexy. Centrum může sloužit k výstavám, večerům poezie a autorského čtení, koncertům, festivalům, konferencím, herecké škole a dětskému studiu, kinu, kavárně, specializované prodejně atd. Hlavními cíly je nabídnout alternativu k hlavnímu produktu a poskytnout prostor „novému“ umění. Mezi taková centra v Brně řadíme např. klub Flédu, Skleněnou louku.

Mimo to české divadelnictví charakterizují atypické projekty, jejichž počet neustále roste. Jedná se o různé jednorázové akce, festivaly, domácí i mezinárodní koprodukce, happeningy, performace, pouliční divadlo, squatterské hnutí atd. Tím divadelní aktivity opouštějí jeviště a praktikují se v jakémkoliv prostoru.

Velmi rozšířenou formou jsou festivaly, které přinášejí pozitivní lokální finanční efekty, a tím se stávají významným ekonomickým faktorem. *„Čím více festivalů, čím větší kvalita, tím více návštěvníků a zisků. To jako první pochopili místní podnikatelé a místní a okresní rady, především hotely, restaurace, služby. Množí se universitní výzkumy, které empirické zkušenosti potvrzují a ukazují, jak se investice do kvalitní kulturní nabídky vyplácejí.“*[52]

Festival je ve své podstatě intenzívní a pestrá programová nabídka koncentrovaná do jednoho místa a časového úseku. Mezi známé české festivaly patří Jiráskův Hronov, Divadlo evropských regionů v Hradci Králové, Divadlo jednoho herce v Chebu atd.
Většina nově vzniklých festivalů je žánrově nebo druhově profilovaných, realizují se na úrovni regionální, celostátní i mezinárodní.

Význam exportu a importu divadelního produktu roste. V současné době si většina divadel organizuje vývoz svých inscenací sama. U festivalů standardně dovoz zabezpečují organizátoři. Export přináší nové zkušenosti, zvyšuje prestiž organizace, nabízí řešení nestálosti poptávky, tj. sezónnosti, ale i vyšší náklady. Kromě přímého vývozu se dá předpokládat růst významu mezinárodních projektů a kulturní spolupráce hlavně v rámci Evropy.

---

[52] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.254.ISBN 80-86102-53-X

Každý produkt má svůj cyklus životnosti, jeho průběh a délka jsou předem neznámy. *„Tržby, které plynou z prodeje výrobku, nebo služby prochází za dobu existence produktu na trhu několika fázemi. S přibývajícím časem se mění ekonomické podmínky.“*[53] Průběh tohoto cyklu je možno ovlivnit propagací nebo změnou umístění na trhu. Standardně rozlišujeme fázi vývojovou, zaváděcí, růstovou, zralosti a úpadku produktu.

Jan Dvořák uvádí tyto fáze, kterými prochází inscenace podobu existence na trhu:
„Fáze zaváděcí - rozbíhá se propagační kampaň, tisková beseda před premiérou, veřejné generálky, premiéra.
Fáze růstu - vrcholí propagační kampaň, prvé reprízy, diváci reagují na pověst novinky a mediální ohlas, roste povědomí o díle, vysoká poptávka na trhu - zájem zpravidla překračuje diváckou kapacitu.
Fáze zralosti - na představení je znát dokonalé zažití a zvládnutí uměleckých úkolů, je zjevná vyzrálost provedení, ke zralosti přispívá i kulminující či stabilní zájem publika, povědomí veřejnosti o díle je maximální, přichází bod zlomu - většina zájemců již titul viděla, dochází k rozšíření distribuce (prodejní sítě a forem), doznívá publicita, propagační kampaň zpravidla skončila.
Fáze nasycení - (saturace, v některých případech může splynout s předchozí fází zralosti) divácký zájem byl nasycen, titul přestává být vyprodán, možnosti inscenace jsou vyčerpány, v provedení se objevuje netvořivá rutina, možná už i únava ze stereotypu, při mimořádném úspěchu se pravděpodobně s obdobným dílem objevila konkurence.
Fáze poklesu (degenerace) - zájem diváků prudce klesá, v hledišti dramaticky přibývá volných míst, děje se tak pravděpodobně i přes pokusy cenových slev a jiných výhod, interpretace navíc může být nepřesná, přibližná, možná i bez výraznějšího zájmu o výsledek, někdy se projevují síly i známky demoralizace, případně i „ponorková“ nemoc, energie a tvořivé síly v divadle jsou již plně orientovány k novým úkolům, inscenační běh uzavírá derniéra.“[54]

V praxi vzniká problém s identifikací stádia, ve kterém se produkt nachází, předpovídáním prodejů a délky stádia jednotlivých období. U divadelního produktu tyto fáze podléhají módnosti, nepředvídatelnému chování publika, souvisí s velikostí a kvalitou konkurence, lokací subjektu atd.

---

[53] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi* Praha: Grada a.s. 1992 s.159. ISBN 80-85424-83-5

[54] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.138.ISBN 80-86102-53-X

Zvláštní průběh cyklu životnosti mají styly, módní styly a přechodné trendy.
„Styl je základní formou prezentace výrobku, která jej napomáhá odlišit od konkurenčních výrobků. (...) Jakmile je styl jednou vytvořen, může existovat po generace, přestože jeho obliba se během času může měnit. Styl má cyklus životnosti, který vykazuje několik období obnoveného zájmu.
Módní styl představuje v dané době obecně přijatý styl v určité oblasti. Móda se většinou prosazuje pomalu, pak je po nějaký čas populární a opět pomalu upadá.
Přechodný módní trend , který sice přichází velice rychle a je přijímán s velikým nadšením, ale rychle také odhází.“[55]

2.5.2 CENA (PRICE)

„Množství peněz požadované za transfer produktů a služeb od dodavatele ke spotřebitelům.“[56]

Je jediným prvkem marketingového mixu přinášejícím příjmy, všechny ostatní představují náklady a zároveň je nejpružnějším prvkem. Při tvorbě cen podnik zohledňuje interní i externí faktory. Mezi interní faktory řadíme marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku v oblasti positioningu. Mezi externí faktory řadíme povahu trhu a poptávky, náklady, cenu a nabídku konkurence atd. Skutečnou cenu podnik určí nad výší nákladů a její horní mez v závislosti na cenách konkurence a plánovaných cílů.

Tržní cena v divadelním prostředí existuje jen u soukromopodnikatelských subjektů. *„Cena je dotována z veřejných zdrojů, od sponzorů apod., někdy je služba poskytována dokonce zdarma. Nelze tak aplikovat nákladové modely cenové tvorby a hovoříme o subvencované ceně. Nicméně i divadlo stanovuje svoji cenovou politiku, částečně zohledňuje svoje náklady, poptávku i koupěschopnost obyvatelstva v místě a v čase.“*[57]

---

[55] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.465. ISBN 80-247-0513-3
[56] CLEMENTE, M.N. *Slovník marketingu* Brno: Computer press, 2004. s.72. ISBN 80-251-0228-9
[57] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.142.ISBN 80-86102-53-X

Cena se stanovuje pro vstupné, nájemné, celé představení, udělení licence atd. Další cenou může být cena umělce. Některá divadla tvoří svou poptávku na základě známé herecké osobnosti nebo skupině takových osobností, tzv. star-systém. Takovou hvězdou může být herec, režisér, loutka nebo fiktivní postava (Lucie Bílá, Vladimír Morávek, Hurvínek, Jára Cimrman ad.).

Často jsou ceny upravovány pro jednotlivé segmenty trhu, tzn. *„stejné výrobky a služby jsou prodávány za různé ceny, a to i v případě, že náklady na jejich výrobu jsou stejně vysoké."*[58]

V divadle to znamená nejrůznější typy slev podle poptávky různých skupin diváků. Nejčastěji používanou slevou je tzv. abonmá. *„Předplatné do divadla nebo na koncerty, služba pro pravidelné návštěvníky a milovníky divadla, snižující významným způsobem cenu vstupenek při nákupu v časovém předstihu a ve větším počtu na několik představení ze souboru titulů vytipovaných pro předplatitele, rozdělených do tzv. předplatitelských skupin. Tyto skupiny mohou být formovány dle žánrově-druhové nabídky, dle věkových kategorií, sociálního či profesního zaměření, stále častěji se také objevuje společensky atraktivní premiérové předplatné. Předplatné se vypisuje buď na divadelní sezónu či na kalendářní rok. Předplatitelé abonmá neboli abonenti jsou nejcennějším diváckým segmentem, ekonomickou a provozní jistotou divadla, základnou distribuce."*[59] Abonmá v podstatě představuje aplikaci politiky stanovení cen pro sadu produktů, která je nabízena za výhodnější ceny než jednotlivé produkty.

Další typy slev jsou množstevní slevy, tedy slevy pro větší skupiny, slevy na vstupenky zakoupené v časovém předstihu nebo naopak slevy na vstupenky koupené na poslední chvíli, termínové a sezónní vstupenky (podle denní doby nebo ročního období, kdy pro období nejslabší návštěvnosti zavádí největší slevy), sleva pro návštěvnické organizace (např. Klub přátel divadla, Klub přátel opery a baletu, Klub mladého diváka), pro určité vybrané segmenty jako jsou děti, studenti, důchodci, novináři, zaměstnanecké, postupně snižované ceny v závislosti na životním cyklu inscenace, slevy na neplnohodnotná místa atd.

Několik marketingových doporučení pro tvorbu cen v divadle navrhl Ilja Racek, podstatné z nich zde uvádím:

---

[58] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.512. ISBN 80-247-0513-3

[59] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.11. ISBN 80-86102-49-1

1. *„Lidé mají rádi výběr: i malé budovy se stejnými sedadly by to měly brát v úvahu.*
2. *Nižší ceny neznamenají, že prodáte více lístků.*
3. *Je vždy lepší dát vyšší cenu a pak dle aktuální situace zlevnit (zákazník se domnívá, že dostal dobrou kvalitu za výhodnou cenu).*
4. *Musíte mít více cen (vaše publikum není stejné a ceny to musí odrážet).“*[60]

Ceny vstupenek se za posledních deset let ztrojnásobily (viz. Tabulka č. 3), DPH po neúspěšném pokusu o jeho zvýšení na 19% v roce 2004 zůstává na 5%.

Tabulka č.3: Růst ceny divadelních vstupenek v divadle J. K. Tyla v Plzni v letech 1995-2004

Rok	Cena vstupenky
1995	42
1996	52
1997	59
1998	72
1999	81
2000	87
2001	100
2002	103
2003	107
2004	112

Zdroj: Výroční zpráva 2004, Divadlo J. K. Tyla Plzeň

„Vstupenka je smluvním dokladem, definujícím programovou nabídku (akci, konkrétní představení) a stanovujícím některé další parametry kontraktu: termín a místo představení, jakož i podmínky koupě, především cenu (včetně uvedení případné slevy, obsahuje vstupenka jméno a adresu divadla, název titulu, den a hodinu konání představení, specifikaci sedadla a hledištní sekce, někdy i další prostorovou lokaci - vpravo, vlevo, případně i další poznámky, upozornění a doporučení).“[61]

[60] RACEK, I., *Jak to dělá Británie*. Divadelní noviny, č. 18, 1996, s. 7

[61] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.11. ISBN 80-86102-49-1

2.5.3 DISTRIBUCE (PLACE)

„Jde o různé aktivity, které organizace vyvíjí, aby učinila produkt snadno dostupným. Organizace se snaží za pomoci různých distribučních cest své výrobky a služby rychle a efektivně dodávat na svůj cílový trh (pro své cílové zákazníky).“[62]

Jak už bylo řečeno výše, jednou ze základních vlastností služeb je jejich nedělitelnost, tzn. zvláště při prodeji hlavního divadelního produktu (představení) dochází k přímé interakci diváka a herce, nejčastějším místem je hlediště, v případě alternativních forem divadla se přesouvá do jakýchkoli jiných objektů nebo ven.

Využití distribučních cest přináší subjektu větší efektivitu, přímý prodej je nákladný a neumožňuje oslovit větší množství zákazníků. Distribuční firma si sama shromažďuje informace o trhu, nabídkách, nalézá potenciální zákazníky a komunikuje s nimi, vyjednává ceny a další podmínky atd. K tomu zajišťuje fyzickou distribuci, financování a přebírá riziko.

Divadla využívají buď přímé distribuční cesty (bez jakýchkoliv prostředníků), nebo nepřímé distribuční cesty (zahrnují jednoho i více prostředníků).

Formy distribuce v divadle:

- *„Pokladna divadla - přímá nezprostředkovaná distribuce s přímým kontaktem divadla s divákem, tzv. první linie kontaktu, s úzkým sortimentem vstupenek jediného divadla, pokladen může být více a mohou tvořit i propojenou síť.*
- *Prodejní a předprodejní sítě - zpravidla nepřímý, zprostředkovaný prodej pro větší množství diváků: tiket systémy, reservační systémy, terminály (Ticketpro, Ticketstream, BTI- Bohemia Tiket international ad.).*
- *Specializovaná prodejna vstupenek- s nejširším sortimentem (...)*
- *Internetový prodej- elektronický prodej, on-line, přes internet (zatím převážně ve fázi rezervace...).“*[63]

---

[62] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. s.106. ISBN 80-7041-859-1

[63] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.150.ISBN 80-86102-53-X

Další formy distribuce: osobní prodej, agentury, zástupci atd.
U nás se nejčastěji používá prodej na pokladnách divadel. Naproti tomu např. v Londýně lístky do většiny divadel koupíte na každé ulici, a to v předprodejích, informačních kancelářích, knihkupectvích, specializovaných prodejnách, které mají privilegium prodávat vstupenky za poloviční ceny atd.

S nepřímými distribučními cestami souvisí provize, tj. *„procentní odměna za zprostředkování obchodu (...) u divadelní vstupenky zatím bývá v rozpětí 7-15% (u předprodejních sítí 10-20%), více třeba u muzikálů...“*[64]

Distribuci dále ovlivňují tyto faktory: začátek představení, dopravní spojení a parkovací kapacity, prodejní doba a vzhled prostředí, úroveň prodejní služby, způsoby platby a doba splatnosti.

2.5.4 PROPAGACE (PROMOTION)

„Propagace je vlastně komunikace se zákazníky a potenciálními zákazníky. (...) Na propagaci lze pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Jde o proces komunikování s lidmi a organizacemi v zájmu sdělení těchto informací. Ovlivňuje chování potenciálních zákazníků tím, že informuje o alternativách.“[65]

Propagace nabízí široký prostor pro tvořivost myšlenkovou a koncepční, literární, autorskou a textařskou, výtvarnou a animační, inscenační, interpretační a další mediálních mutací.

Divadlo si propagaci zajišťuje samo, nebo pomocí specializované agentury. Propagaci rozlišujeme placenou (např. reklama) a neplacenou (publicita). K dosažení reklamních a marketingových cílů se používá marketingový komunikační (propagační) mix, který se skládá z kombinací reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu. Každý tento nástroj nabízí jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší.

---

[64] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.146.ISBN 80-86102-53-X

[65] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* Praha: Management press, 1996. s. 163. ISBN 80-85943-07-7

Současným trendem je posun od masového nediferencovaného marketingu k úzkým segmentům, tzn. po realizaci tržní segmentace následuje mediální fragmentace, která se blíže dotkne vybraného cílového zákazníka. Nezbytností je jednotná marketingová komunikace, která slaďuje a koordinuje všechny firemní komunikační aktivity, zaručuje jejich srozumitelnost, konzistentnost a přesvědčivost a zabraňuje protichůdným aktivitám a informacím.

Zvláště u divadel je potřeba, aby na všech reklamních i propagačních materiálech a sděleních společnost zachovávala jednotný design, styl písma, grafiku, logo atd., což spotřebitelům usnadní identifikaci příslušných předmětů s konkrétním divadlem a prezentuje profilaci divadla. K naplnění tohoto dochází prostřednictvím:

- **Firemní identity**

„Firemní identita je symbolická uniformita, která působí jako vlajka, vyjadřující veškeré důležité informace o organizaci. Je to vizuální systém, který využívá všech prostředků kontaktu s veřejností. Mezi tyto prostředky patří „permanentní média", budovy (exteriéry a interiéry), používané znaky, dopravní prostředky, jednotné uniformy, obchodní formuláře (faktury, šeky, hlavičkové dopisy atd.), literatura (informační letáky, o produktech, výroční zprávy), výstavy atd. (...) Loga a jména jsou jen součástí, ačkoli rozhodně velmi důležitou a viditelnou, identity organizace. Firemní identita je strategické aktivum, které pomáhá dosahovat dlouhodobých cílů organizace..."[66]

- **Image**

Je významným kapitálem podniku, je záměrně akcentován, pěstován, vylepšován. *„Firemní image zahrnuje celou škálu pocitů od vizuálních vjemů firemního loga (..), ovzduší a vůně v obchodě (...) až k příjemnému pocitu z chůze po měkkém koberci, pohledu na atraktivní tapety, vůně větraných místností a atmosféry vytvořené externím i interním designem budovy až k pocitům radosti nebo starostí spojených s kvalitou produktu a zákaznických služeb."*[67]
Rozlišujeme image podniku, tedy i divadla a konkrétního produktu.

- **Firemní design**

„...jednotný výtvarně-vizuální styl společnosti, vyjadřující firemní identitu, je to jednotný design v souladu s image společnosti, jednotný způsob užívání firemní značky, loga, barev, sloganů apod. (...) Je to jednotná vizuální podoba loga, hlaviček korespondence (dopisní

---

[66] SMITH, P. *Moderní marketing* Praha: Computer Press, 2000. s.391. ISBN 80-7226-252-1

[67] SMITH, P. *Moderní marketing* Praha: Computer Press, 2000. s.401. ISBN 80-7226-252-1

papír, obálka ad.), vizitek, jiných tiskovin, plakátů, pozvánek, letáčků, programů a dalších publikací, internetových stránek i jiných elektronických výstupů.“[68]

Divadelní design je potom specifickou variantou designu firemního. Měl by být vytvořen tak, aby odrážel umělecký názor a profilaci jak tvůrce, tak divadelního subjektu, aby poukazoval na jeho vyhraněnost a osobitost. Jednotný design se požívá na všech doprovodných tiskovinách, kromě toho doprovodné tiskoviny jako programy k jednotlivým inscenacím, plakáty ad. Musí korespondovat s inscenací. Dále design nacházíme v názvu divadla, na fasádě, portále, billboardech, měsíčních programech atd. a samozřejmě v logu.

- **Značka**

„Znamená jméno, název, znak, symbol, design nebo jejich kombinace. Úlohou značky je identifikovat výrobek nebo službu a odlišit ji od konkurence.“[69] V našich divadlech se značky téměř nepoužívá.

- **Logo**

„Graficky zpracovaný symbol, součást korporativního designu a identity společnosti, nejzákladnější informace o společnosti s identifikační, rozlišovací, propagační, obrannou funkcí.“[70] Logo by mělo být konkrétní, jednoduché, nadčasové, originální, výstižné, zapamatovatelné, hravé a vtipné. Není vhodné ho příliš často měnit.

- **Goodwill**

Je dalším pojmem usnadňující propagaci, nesouvisí s vizuálním ztvárněním společnosti. Je to dobré jméno, pověst společnosti, tedy její největší hodnota.

2.5.4.1 REKLAMA

„Reklamu lze definovat jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého sponzora.(...) Jejím záměrem je změnit postoje a modely chování

---

[68] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.161.ISBN 80-86102-53-X

[69] FORET, M. *Marketingová komunikace* Brno: Masarykova univerzita, 1997. s. 39. ISBN 80-210-1681-7

[70] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.163.ISBN 80-86102-53-X

zákazníků k výrobku (službě). (...) Cílem většiny reklam je přesvědčivost, i když se v ní kombinují přesvědčující a informativní přístupy."[71]

Mezi její výhody patří schopnost oslovit vysoký počet i geograficky rozptýlených zákazníků, možnost opakování, rozšiřování povědomí o úspěšnosti společnosti, popularizace produktu, posílená vizualizací, zvukem, barvami atd. Hlavní nevýhodou je vysoká nákladnost a jednosměrnost.

Můžeme ji využít k budování dlouhodobé image společnosti (komunikační cíl) nebo k jednorázovému zvýšení prodeje (prodejní cíl). Po stanovení reklamních cílů musí být stanoven rozpočet na reklamu, připravena reklamní strategie a posléze celá reklamní kampaň vyhodnocena. V rámci přípravy reklamní strategie musíme vytvořit reklamní sdělení a vybrat reklamní prostředky.

Každá reklama je v podstatě komunikací s potenciálními i stávajícími diváky. Tato komunikace musí být srozumitelná a seriózní, identifikována s firemním image, výhodou je originalita a umělecký nádech. Jejím cílem je upozornit na hodnotu produktu. Při její tvorbě vzniká prostor pro myšlenkovou a literární tvorbu, která ústí do vzniku sloganů, a pro činnost výtvarnou.

Po vytvoření reklamy je třeba zvolit vhodnou komunikační cestu, tzn. formu komunikace, nosiče, média. Při jeho výběru zvažujeme jeho frekvenci, opakování a dosah.

Mezi prostředky reklamní komunikace divadel řadíme tyto:

- elektronická média: televize, rozhlas (spoty), internet (webové stránky, emaily, bannery ad.), audiovizuální nosiče (DVD, CD-ROM ad.), film atd.
- tištěná média: periodika celostátního dosahu, regionální a místní tisk, vkládané přílohy do tiskovin, plakáty, prospekty, měsíční programy, letáky, katalogy, kalendáře, vstupenky, pohlednice, vizitky, nálepky, reklamní dárky atd.
- světelná reklama: neon, světelné projekce v exteriéru a interiéru ad.
- venkovní reklama: rozlišujeme na stálou (umístěnou napevno) a mobilní. Mezi stálou řadíme reklamní štíty a nápisy, billboardy, světelné panely, pylony ad., mezi mobilní

[71] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* Praha: Management press, 1996. s. 166. ISBN 80-85943-07-7

stojany, transparenty závěsné poutače, reklamu v dopravních prostředcích, plošnou reklamu ve vitrínách ad.

- pro propagaci divadel je vhodná i živá reklama, která je ale například v současnosti v Praze zakázaná
- dalšími alternativními formami komunikace jsou veletrhy, divadla se účastní např.veletrhu cestovního ruchu nebo knižních veletrhů
- v současnosti roste význam publicistiky jako reklamní formy, resp. divadelní kritiky

Už za první republiky řada hereckých osobností spojovala své jméno s propagací konkrétního produktu (V. Burian a klavíry Petrof, J. Voskovec a Závody Tatra, Spejbl a Hurvínek a Baťa ad.). Proto není trendem jen posledních let.

I u divadla platí, že nejlepší a nejspolehlivější reklamou jsou spokojení diváci, kteří titul doporučí svým známým. Placená reklama typu plakátů, placených článků a prospektů má vyšší účinnost v komerčních a varietních divadlech.

2.5.4.2 PODPORA PRODEJE

„Podpora prodeje představuje souhrn nástrojů, které stimulují (podněcují) uskutečnění nákupu. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na zákazníky, tak na zprostředkující mezičlánky (např. obchod).“[72]

Dosahuje toho krátkodobým obchodním podnětem jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie, vzorky, dárky, dny otevřených dveří, slosování vstupenek, soutěže, VIP akce, výstavy atd. Podpora prodeje nevede k budování dlouhodobé preference značky, cílem je narušit zvyklosti zákazníků a stimulovat okamžitý nákup.

V oblasti divadla je tato forma jen okrajová, požívá se zejména pro maloobchodní distribuční sítě.

---

[72] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. s.117. ISBN 80-7041-859-1

2.5.4.3 OSOBNÍ PRODEJ

„Jedná se o osobní interakci mezi dvěma nebo více lidmi, takže každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a korigovat další kroky. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů…“[73]

Vzhledem ke své nákladnosti (nejdražší nástroj komunikačního mixu) se v neziskové sféře při získávání zákazníků používá minimálně. Velmi časté použití má však při získávání sponzorů.

Patří sem už dříve zmiňovaná osobní doporučení, *„propagace ústním podáním a její další šíření, z úst přátel, známých, klientů (diváků, čtenářů, návštěvníků), známých osobností, odborníků z oboru, „názorových vůdců a názorových tvůrců“. Specifickou formou osobního doporučení, s níž se setkáváme právě u divadla a dalších kulturních služeb, je „šeptanda“.“*[74]

Výhodné je spolupracovat se společenskými a výřečnými jedinci, kteří mohou šířit doporučení do širokých vrstev. Tato „šeptanda“ může být i záporná, tzn. ústní kritika.

2.5.4.4 PŘÍMÝ MARKETING

Přímý marketing je marketing bez zprostředkování, bez distribučních cest. Znamená propagační kampaň mířenou přímo na adresu vytipovaného zákazníka a posléze i přímý prodej produktu. Nejpoužívanější formou je direct mail.

„Direct mailing překlenuje mezeru mezi osobním a neosobním prodejem zasíláním informací perspektivnímu kupci.“[75]

Je tedy neveřejný, adresný konkrétní osobě, umožňuje dialog, ale je časově náročný. Jeho hlavním cílem je vést stálý dialog a vybudovat pevný vztah a vazbu. Řada divadel tvoří

---

[73] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s.637. ISBN 80-247-0513-3

[74] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.192.ISBN 80-86102-53-X

[75] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* Praha: Management press, 1996. s. 173. ISBN 80-85943-07-7

databáze svých diváků, kde shromažďují jejich osobní informace, a propagaci směřují přímo k nim (poštou, telefonem, internetem). Tyto databáze dále specializují na databáze diváků, dodavatelů, sponzorů, novinářů a zástupců médií, škol atd.

2.5.4.5 PUBLIC RELATIONS

„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“[76]

Cílem je vytvořit dobré a trvalé vztahy k veřejnosti a vytvořit podnikovou identitu. Výhodou jsou nižší náklady než např. u reklamy, růst důvěryhodnosti a oslovení jiných segmentů než u reklamy. Tyto vazby PR buduje jak s veřejností, tak vlastními zaměstnanci, investory, dodavateli, představiteli měst a krajů, novináři ad.

Mezi nástroje vnitřní komunikace patří osobní kontakty, nástěnky, dopisy, emaily, oběžníky a sdělení atd.

Mezi nástroje vnější komunikace patří publikace, tzn. periodické (divadelní časopisy např. Aplaus, Dokořán) a neperiodické (ročenka, almanach, divadelní program ad.). Cílem je získat a udržovat zájem veřejnosti, informovat o novinkách a úspěších, nabízet produkty a služby ad.

Významnou roli v tomto oboru a umění vůbec hraje publicita.
„Nepřímá a neplacená forma propagace. Publicita je vyžádané bezplatné uplatnění informace v médiích, nepřímá stimulace poptávky v mediální zprávě, součást propagační péče o umělce a jejich dílo.“[77]
Můžou jí být informativní zprávy, jako projevy významných osobností divadla, rozhovory, tipy, fotografie, kritiky (kladné i záporné), každoročně zveřejňované výroční zprávy, zvláštní akce (events), které zahrnují akce od tiskových konferencí, výstavy, účasti na veletrzích,

---

[76] FORET, M. *Marketingová komunikace* Brno: Masarykova univerzita, 1997.. s. 39. ISBN 80-210-1681-7

[77] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.228. ISBN 80-86102-49-1

pořádání seminářů a vzdělávacích programů, bálů a karnevalů, oslav výročí, premiér, slavnostní předávání cen, jubilejní představení, festivaly, Silvestry, dny otevřených dveří, dobročinné a charitativní akce, autorská čtení a křty knih, zájezdy na mezinárodní i české festivaly atd.

Mezi další nástroje patří sponzoring, v tomto případě nejde o získávání sponzorů divadla, nýbrž o poskytování sponzorství a lobbying. Sponzoring však v českém divadelnictví není příliš používán. Lobbying může významně ovlivnit rozhodování o přidělovaných dotacích.

2.5.5 LIDÉ (PEOPLE)

Pro poskytovatele služeb hraje významnou roli kromě čtyř nástrojů marketingového mixu jeho pátý nástroj, a to jsou lidé. Protože při poskytování služby dochází k interakci diváka a poskytovatele, je důležitá spokojenost obou stran, tzn. že kromě vysoké kvality poskytovaných služeb divákům, a tím upevňování vztahů ke společnosti, hraje důležitou roli kvalita služeb poskytovaných uvnitř společnosti (tj. školení, pracovní prostředí, spravedlivé odměňování ad.), a tím i spokojení a výkonní zaměstnanci.

„Zaměstnancem může být ředitel nebo manažer, o nich řeč již byla, jsou to jistě umělci, včetně „hvězd“, technický i administrativní personál…“[78]

Divák je *„návštěvník divadla, tvořící publikum, adresát divadelního poselství, součást divadelního procesu, partner divadelní komunikace…“*[79]

Proto divadlo aplikuje interní a interaktivní marketing (viz. Divadlo jako služba).

Podle Suzanne C. Celentano a K. Marchalla pouze kolem 1 – 3 % celkové populace Velké Británie pravidelně navštěvuje divadla (tj. třikrát a víckrát za rok). Na základě těchto údajů vyvozují tyto závěry:

- divadlo je atraktivní jen pro velmi malý zlomek populace

---

[78] DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.194.ISBN 80-86102-53-X

[79] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.68. ISBN 80-86102-49-1

- jeho přitažlivost je tedy velmi omezená
- přitom potenciálními diváky by mohlo být až 99% celkové populace

Na základě těchto závěrů konstatují, že volbou vhodných marketingových technik lze tyto potenciální diváky ovlivnit a změnit jejich přístup. Proto doporučují věnovat pozornost i segmentu potenciálních diváků, zkoumat proč odmítají divadlo a nalézt způsoby, jak tuto širokou veřejnost získat.

Umělecká profilace divadla přímo ovlivňuje cílový divácký segment. Čím vyhraněnější tato umělecká a názorová profilace je, tím specifičtější je i publikum. Podle Václava Havla se v historii českého divadelnictví nachází řada divadel, která měla „své specifické" publikum (např. Osvobozené divadlo, Pražská pětka, Husa na provázku). Toto publikum je svému divadlu věrné a názorově blízké.

Významnou funkci má animace publika, která je možnou reakcí na upadající zájem o divadlo. Animace *„je ofenzivně, cíleně a systematicky věnovaná pozornost získávání, přípravě (instruktáži), aktivaci a případně i tvořivé participaci mladého nebo dětského diváka za využití poznatků pedagogů, psychologů a sociologů. (...) Médiem animace mohou být besedy, diskuse, inscenované prohlídky divadla včetně zákulisí, participace na zkouškovém procesu, otevřené dílny nebo přímo předmět dramatická výchova... U staršího publika pak jde nejen o dosažení porozumění, ale zejména získání sympatií, přízně a zájmu o divadlo. (...) Je to investice do budoucího publika."*[80]

Po listopadu 1989 došlo kromě změn v provozování divadel k výrazným změnám v hledištích. Objevil se tzv. „nový divák", tj. zahraniční, dále muzikálový, který dle studií Wernera Schulze-Reimapella[81] neznamená žádné ohrožení pro divadla, tzn. růst návštěvnosti muzikálových produkcí nezpůsobí pokles návštěvnosti ostatních divadel, jedná se tedy o nové specifické publikum.

Jedinečným fenoménem v divadle je klaka. *„Klaka - skupina instruovaných osob (návštěvníků, diváků), angažovaná pořadatelem nebo tvůrci (umělci) pro nekritické ovace, smích a potlesk nebo případně konkurencí pro diskreditaci.*[82]

---

[80] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.19. ISBN 80-86102-49-1

[81] SCHULZE-REIMPELL, W. *Zwischen Rotstift und Spaßzwang* Hamburg: Bockel, 2005. ISBN 3-932696-60-3

[82] DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. s.172. ISBN 80-86102-49-1

Představuje nástroj, kterým je ovlivňováno publikum a výkony umělců.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 DIVADLO HUSA NA PROVÁZKU

3.1 ÚVOD

V následující části se budu věnovat marketingu konkrétního divadla. Pro svou práci jsem si vybrala Divadlo Husa na provázku. Důvody byly tři. Jako studentka gymnázia jsem pro toto divadlo brigádně pracovala v oblasti propagace. Zajišťovali jsme distribuci vstupenek do středních škol. V té době tito studenti tvořili převážnou většinu diváků. Tato spolupráce mi pro diplomovou práci přinesla výhodu znalosti prostředí a činností tohoto divadla.

Druhým důvodem je výrazná specifikace Divadla Husa na provázku a to nejen v oblasti umění. Už v roce 1970 Peter Scherhaufer publikoval text Divadlo na provázku - model 1970, kde jako jeden z podnětů vzniku tohoto divadla uvádí „myšlenku nové divadelní organizace" z důvodů neefektivnosti těch stávajících. Na základě teorie kybernetiky a managementu vyvozuje podstatu komunikace s diváky, sběr informací, vliv zpětné vazby a reakce na ni, flexibilitu atd. I v současné době představuje toto divadlo specifickou organizaci a řízení ve srovnání s jinými veřejnými brněnskými divadly. Třetí výhodou je malý počet zaměstnanců a firemní kultura, která zjednodušuje komunikaci se zaměstnanci a zvyšuje jejich ochotu spolupracovat.

Nejprve se budu věnovat vstupním informacím, které jsem získala od zaměstnanců a představím toto divadlo, jeho organizaci, řízení a financování. Následně popíšu jeho současný marketingový mix. Na základě výsledků mnou provedeného dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a SWOT analýzy formuluji vlastní návrhy na změnu a zlepšení marketingového mixu Divadla Husa na provázku.

3.2 HISTORIE DIVADLA HUSA NA PROVÁZKU

Sdružení Husa na provázku zahajuje svoji činnost v roce 1967 jako amatérská skupina profesionálních divadelníků, studentů uměleckých škol a mladých tvůrců jiných profesí. Záštitu nad souborem převzal brněnský Dům umění, skupina působí v prázdném prostoru výstavního sálu, tzv. Procházkově síni. V roce 1969 se sdružení po cenzurním zásahu

přejmenovává na Divadlo na provázku. Postupně navazuje trvalou a úspěšnou spolupráci s Evou Tálskou, Petrem Oslzlým a Petrem Scherhauferem.

Roku 1972 bylo divadlo profesionalizováno jako divadelní oddělení brněnského Domu umění. O rok později poprvé uskutečňuje paradivadelní a festivalovou akci Divadlo v pohybu. Od konce roku jsou všechna představení zcela vyprodána, divadlo se umělecky i repertoárově profiluje.

Vzniká pověstná inscenace Commedia dell'arte, která se stává jednou z mezinárodně nejúspěšnějších inscenací Divadla na provázku uváděnou na velké řadě evropských divadelních festivalů a na zahraničních turné.

V roce 1975 se při divadle zakládá amatérské Dětské studio. Divadlo se účastí Světového divadelního festivalu v Nancy, kde vstupuje do mezinárodního hnutí alternativních divadel. V rámci dalšího zahraničního turné představuje formou praktické dílny své metody hereckých cvičení. V roce 1977 v důsledku normalizace je soubor převeden do svazku Státního divadla v Brně, Dům umění však zůstává jeho sídlem. O rok později se participuje na mezinárodním divadelním projektu Společně - Labyrint světa a ráj srdce. Na konci sezóny 1979 se na jevišti poprvé objevuje alternativní „pophvězda" Rudy Kovanda.[83] Divadlo na provázku se stává tajným členem Mezinárodní federace nezávislých alternativních divadel IFIT (The International Federation of Independent Theatres). Od roku 1980 se divadlo opakovaně účastní největšího světového divadelního festivalu Divadlo národů a jiných mezinárodních festivalů, natáčí filmové verze několika svých inscenací, dvakrát organizuje festival Divadlo v pohybu, v roce 1988 vydává první díl scénického časopisu Rozrazil 1/88.

Při převratu v listopadu 1989 jako první divadlo spolu s HaDivadlem zahajuje stávku divadel v Československu. Dá se říct, že v umění i realizovaných projektech se po celou dobu odráží boj proti komunismu a hledání demokracie, diváci ho vyhledávají pro jeho jedinečný neformální a názorový styl, bezpochyby je i módním trendem.

V roce 1990 se vrací ke svému původnímu názvu Divadlo Husa na provázku, zahajuje stavbu vlastní budovy na Zelném trhu a ve spolupráci s HaDivadlem realizuje program Centra

[83] Uměle vytvořená „star" v Divadle na provázku.

experimentálního divadla.[84] Podílí se na realizaci první etapy mezinárodního kulturního a divadelního projektu Cesta do Delf 1, kdy spolupracuje s alternativními divadly různých národností v několika státech Evropy. V roce 1992 vzniká Centrum experimentálního divadla jako tzv. právní subjekt zřizovaný městem Brnem. Pod tímto subjektem fungují Divadlo Husa na Provázku a HaDivadlo, které si však zachovávají tvůrčí samostatnost. Na podzim 1993 je otevřen nový areál Divadla Husa na provázku a Centra experimentálního divadla na Zelném trhu a Petrské ulici. V únoru 1994 se Divadlo Husa na provázku stává spolupořadatelem mezinárodního festivalu divadelních škol Setkání - Encounter Brno '94 spolu s divadelní fakultou JAMU a městem Brnem. Na jeho scénách hostuje řada zahraničních umělců (tradiční japonské divadlo Awaji, Do Theatre ze St. Petěrburgu, Den je ráno poledne a večer Petra Schumanna ad.), divadlo zve režiséry ze zahraničí, byl zahájen nový projekt Večery pro Ellen, který dává příležitost začínajícím umělcům, v Galerii Foyer a v Galerii Katakomby rozvíjí galerijní činnost.

V roce 1996 Zastupitelstvo města Brna přiznává Centru experimentálního divadla statut třetí nejprestižnější umělecké instituce města Brna. Od roku 1997 se stává pravidelným místem konání mezinárodního setkání školních divadel gymnázií vyučujících ve francouzštině nazvané Festivadlo 1997. V rámci projektu CED začíná vystupovat i Divadlo U stolu. Husa na provázku se podílí na projektu Praha 2000 – evropské město kultury, uvádí inscenace mladých začínajících tvůrců, večery původní hudby, účastní se festivalu Divadlo na vodě pořádaného Centrem experimentálního divadla, na podzim 2002 vyprodukovalo, zorganizovalo a zaštítilo divadelní Festival smíchu.

3.3 CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA

Jak již bylo naznačeno, Divadlo Husa na provázku nemá právní subjektivitu, spolu s HaDivadlem a Divadlem U stolu – které vzniklo v r. 1989[85]- je zastřešováno Centrem experimentálního divadla.

---

[84]Centrum experimentálního divadla v současné době zastřešuje vlastní projekty, HaDivadlo, Divadlo Husa na provázku a Divadlo U stolu.

[85] Komorní scéna CEDu, který ho zaštítil v roce 1996.

Centrum experimentálního divadla v Brně (dále jen CED), se sídlem na Zelném trhu 9, vzniklo jako příspěvková organizace zápisem do obchodního rejstříku 6. listopadu 2001. Jeho zřizovatelem je Statutární město Brno.
Předmětem jeho činnosti je následující:
„- a) Základním úkolem stálých profesionálních alternativních skupin divadla Husa na provázku a HaDivadla je tvůrčí umělecká práce, zaměřená na přípravu a realizaci divadelních inscenací a v rámci experimentálního uměleckého programu na vytváření dalších tzv. hraničních forem, v nichž se divadlo setkává s hudbou, literaturou, výtvarným uměním, publicistikou atd.
Tato díla jsou pak uváděna na domovských scénách obou souborů, v divadlech a kulturních zařízeních v Praze a dalších městech ČR a v zahraničí."

Činnost divadelních souborů CED (zvláště Husy na provázku a HaDivadla) se neomezuje jen na uvádění inscenací. Znamená to, že CED správně zastřešuje všechny aktivity Divadla Husa na provázku, HaDivadla, Divadla U stolu a své vlastní projekty, tj. projekty CEDu. Každý subjekt si však zachovává uměleckou samostatnost.

Divadlo Husa na provázku, CED a Divadlo U stolu sídlí v Domu pánů z Fanalu na Zelném trhu a Petrské ulici v Brně. Tento areál nabízí Sklepní scénu, velký sál a Alžbětinskou scénu (vnitřní dvůr).

„- b) Program projektu CED je pořádání domácích a zahraničních festivalů alternativního divadla a kultury, vystoupení jednotlivých českých i zahraničních divadel, hudebních souborů, výstavní činnost, uskutečňování tvůrčích dílen pro odbornou i širší veřejnost, filmových projekcí pro náročného diváka, seminářů, sympozií a jednotlivých přednášek z oblasti divadla, filozofické antropologie, i dalších humanitních oborů, spolurealizace občanských a humanitárních akcí a pořádání společenských akcí souvisejících s touto činností. Dále zřizování archivu a knihovny pro veřejnost, zaměřené zejména na divadelní literaturu a umění střední Evropy. To vše samostatně nebo ve spolupráci s jednotlivci, kulturními institucemi, nadacemi a jinými subjekty domácími i zahraničními."

„- c) Správně ekonomická složka CED zastřešuje hospodářsko-právní činnost tří základních uměleckých složek, jimž poskytuje ekonomicko-administrativní servis tak, aby se mohly plně a koncentrovaně věnovat svému hlavnímu poslání, divadelní, umělecké a širší kulturní

činnosti. CED se naplňování společenského poslání řídí svou deklarací a programem a tvůrčími programy divadel Husa na provázku a HaDivadlo.“[86]

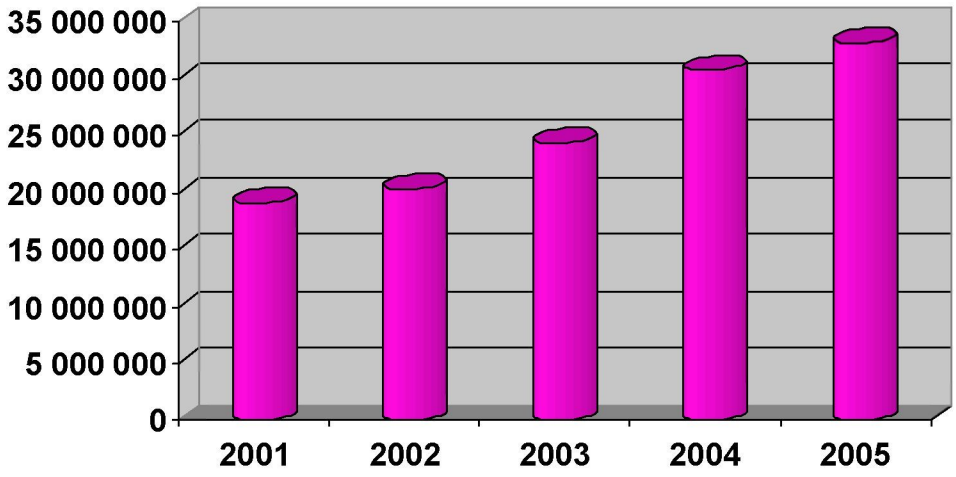
Tento fakt ovlivňuje hlavně organizační strukturu subjektů. Protože všechna tři divadla tedy správně spadají pod CED, ale zachovávají si tvůrčí samostatnost, má každé vlastní umělecké vedení, tzn. uměleckého šéfa, dramaturgy, tajemníky, inspicienty ale i propagaci. Ekonomika a provoz je řízen „centrálně“, tj. CEDem. Z tohoto důvodu je v řadě finančních ukazatelů nemožné oddělit provoz Divadla Husa na provázku od ostatních složek.

3.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE A JEJICH VÝVOJ

Hospodaření CEDu upravuje zákon 250/200 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a zákonem o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích. č. 219/200 Sb.

CED je příspěvkovou organizací a je řízen složkou státu, tj. Odborem kultury Magistrátu města Brna. Hospodaří s majetkem státu, podléhá pravidlům stanoveným zřizovatelem a je závislé na jeho rozpočtu.

Graf č.1: Celkové dotace Magistrátu města Brna CEDu v letech 2001 až 2005



Zdroj: Magistrát města Brna, www.brno.cz

[86] Viz. Výpis z obchodního rejstříku

PŘÍJMY

Vzhledem k tomu, že CED je příspěvkovou organizací, hlavním zdrojem jeho příjmů je příspěvek od zřizovatele, tj. Statutární město Brno (cca 77 % veškerých příjmů), dále vypomáhají dotace Ministerstva kultury České republiky, dotace Jihomoravského kraje a finanční a věcné dary.

Tabulka č. 4: Přehled příjmu CED v letech 2001 až 2005

Název	2003	2004	2005
Tržby z prodeje služeb	5.100.549,10	7.198.262,25	7.023.379,78
z toho			
- vstupné vlastní scéna	3.142.915,00	4.375.100,00	4.133.663,00
- zájezdy	848.385,00	1.661.456,85	1.423.302,70
- hostující soubory	276.516,00	626.514,00	802.075,00
- šatna, přepravné, ostatní	179.027,00	57.199,00	79.460,00
- pronájmy, reklama	653.705,00	477.992,40	584.879,08
Tržby za prodané zboží	97.669,40	147.468,52	162.778,00
Ostatní výnosy	1.095.505,86	683.151,69	490.165,48
z toho			
- úroky	55.747,09	37.085,29	20.153,87
- zúčtování fondů	309.314,80	99.492,40	
- příspěvky, dary			73.642,61
- ostatní výnosy (ú. 649)	730.443,97	546.574,00	396.369,00
Dotace MMB	24.405.000,00	30.753.000,00	33.128.000,00
Dotace MKČR	988.000,00	1.226.992,00	1.770.000,00
Dotace JMK	60.000,00	200.000,00	200.000,00
Celkem	**31.746.754,36**	**40.208.874,46**	**42.774.323,26**

Zdroj: Hodnocení umělecké činnosti Centra experimentálního divadla v roce 2004 a 2005, CED 2005, 2006

Pouze pro představu, čeho se dotace mohou také týkat, uvádím tyto informace. Jihomoravský kraj přispěl částkou 200.000 na festival Divadlo v pohybu, Ministerstvo kultury České republiky částkou 51.000 na cestovné na festival Divadelná Nitra, částkou 58.000 na zájezdové představení do Polska a částkou 166.000 do Itálie. Dále dalo 1.495.000 jako dotaci z programu na podporu profesionálních divadel. Magistrát města Brna navíc přispěl částkou 20.000 na cestovné do Itálie.

Tržby za vlastní výkony se skládají z více položek. Jedná se především o tržby ze vstupného na vlastní scéně a ze zájezdů, jejichž výši nelze přesně plánovat. U tržeb ze zájezdů hraje významnou roli zájem a aktivity mimobrněnských organizátorů, celková ekonomická situace v České republice a schopnost jednotlivých měst zajišťovat bohatší kulturní život obyvatel.
Tržby za prodané zboží plynou především z prodeje programů a občerstvení. Tato položka příjmů má rostoucí tendenci.

Mezi ostatní výnosy řadíme finanční dar ve výši 40.000Kč, které obdrželo v r. 2005 Divadlo Husa na provázku od JMP na nákup materiálu k vytvoření inscenace Balada pro banditu. Dále jsou to věcné dary poskytnuté HaDivadlu ve výši 33.642,61 Kč. Převážnou část těchto výnosů tvoří výnosy spojené s pořádáním festivalů (Setkání, Festivadlo, Duesseldorf), mimořádné výnosy spojené s pronájmem Alfa pasáže a mimořádné výnosy spojené s neuskutečněným představením pro Besední dům (výměnou za reklamu mělo být odehráno představení, o jehož realizaci Besední dům ztratil zájem).

VÝDAJE CEDu

Hlavní položku CEDu představují každoročně mzdové a sociální náklady a spotřeba materiálu a služeb.
V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé výdaje CEDu za poslední tři roky.

Tabulka č.5: Výdaje CEDu v letech 2003-2005

název	2003	2004	2005
Spotřeba materiálu	2.746.945,30	2.634.421,64	2.902.608,21
Spotřeba energie	1.609.567,10	2.284.044,85	2.340.640,80

Prodané zboží	46.378,50	101.843,20	102.676,34
Opravy a údržba	338.432,00	522.327,40	359.548,70
Cestovné	168.431,68	305.726,06	407.458,90
Náklady na reprezentaci	90.555,40	151.681,50	153.818,00
Ostatní služby	3.325.490,28	4.476.791,20	6.261.234,38
Mzdy pracovníků	12.790.111,00	14.499.644,00	15.031.074,00
Náklady OON	2.894.260,00	3.182.037,00	3.800.659,00
Civilní služba	39.900,00	23.082,00	
Zákl. sociální pojištění	4.568.368,00	5.168.764,00	5.433.290,00
Zákl. sociální náklady	527.227.00	577.288,00	584.286,00
Ostatní sociální náklady	266.626,00	154.569,00	
Ostatní daně a poplatky			5.360,00
Ostatní pokuty a penále		855	
Kursovní ztráty			13.848,95
Manka a škody			120
Jiné ostatní náklady	223.136,07	252.682,82	221.593,74
Odpisy majetku	2.099.062,00	5.785.223,00	5.112.410,00
Celkem	**31.734.490,58**	**40.120.980,67**	**42.730.627,02**

Zdroj: Hodnocení umělecké činnosti Centra experimentálního divadla v roce 2004 a 2005, CED 2005, 2006

Mzdové a sociální náklady jsou největší položkou výdajů CEDu. I přesto v roce 2005 nedosahovala průměrná mzda výše průměrné mzdy České republiky.

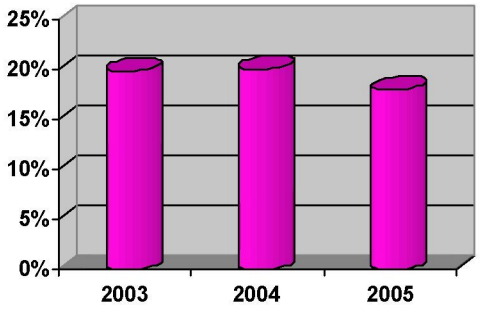
Náklady OON představují náklady na externí umělecké spolupracovníky. Tyto náklady jsou nepředvídatelné, záleží vždy na umělecké činnosti divadel. U divadel s malým početním obsazením jednotlivých souborů jsou tyto náklady nutné. Pomáhají udržet kvalitu a různorodost celé umělecké práce. Musí však být závislé na příjmech ze vstupného, tzn. mohou překročit plánovanou výši, jen pokud ji překročí i tržby. Z pokladny jsou měsíční uzávěrky předávány do účtárny souhrnně. Tam dochází k jejich třídění podle jednotlivých divadelních souborů. Tajemník potom sleduje výši tržeb a konzultuje s vedením počty externích umělců.

Ostatní služby představují položku za služby, které se dříve účtovaly na účtu 518, tj. telefony, internet atd. V minulém roce došlo k jejich výraznému růstu, protože vrátní, kteří byli zaměstnanci CEDu, byli nahrazeni externí bezpečnostní agenturou.

3.5 SOBĚSTAČNOST

Zajímavým ekonomickým ukazatelem je soběstačnost, která se určuje jako podíl vlastních příjmů k celkovým výdajům (za provozní, tedy neinvestiční část výdajů). Průměrná soběstačnost českých statutárních divadel za rok 2004 je 33 %[87]. Soběstačnost CEDu je cca 18 %, je tedy nižší vzhledem k průměru České republiky. V komparaci s Národním divadlem Brno má CED soběstačnost nižší cca o 6 %. Je to způsobeno zejména výší tržeb za vlastní výkony a zboží, kde Národní divadlo Brno uvádí tržby ze zájezdové činnosti ve výši cca 115 % tržeb za vstupné, zatímco CED jen ve výši cca 34 %.

Graf č. 2 : Vývoj procenta soběstačnosti CEDu



Vypracováno autorkou, zdroj: Hodnocení umělecké činnosti centra experimentálního divadla v roce 2004 a 2005, CED 2005, 2006

Vyšší míra soběstačnosti je pozitivní efekt, její zvyšování je důležité, ale nemůže být prvořadým cílem divadla jako neziskové organizace. Orientace na prioritní získávání finančních prostředků může vést k omezení aktivit, které jsou předmětem jejího poslání.

3.6 ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Rok 2005 v Divadle Husa na provázku byl spojen s řadou organizačních změn, které byly důsledkem realizace nových nebo přepracovaných programových koncepcí. Od ledna 2005

[87] Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), www.nipos-mk.cz

nastoupil do plného úvazku režisér Vladimír Morávek, který se v červnu stal uměleckým šéfem divadla. To dalo impuls k celé výměně vedení, tzn. tajemníka, intendanta a dramaturga. Profese intendanta se v českých divadlech běžně neobjevuje, má svůj původ v Německu. Intendant je přímým nadřízeným uměleckého šéfa, plní funkci ekonomického a správního dozoru a zodpovídá se řediteli CEDu. Dále byli angažováni 4 noví herci, další dramaturg a 3 organizačně techničtí pracovníci do vedení divadla.

Protože se jedná o statutární divadlo, musí respektovat magistrátem předepsaný počet pracovních míst. Z toho důvodu rozšiřování souboru vedlo ke krácení plných pracovních úvazků herců na úvazky částečné.

Organizační struktura se skládá z vedení a administrativy (9 lidí), techniky (12 lidí), ženského (8) a mužského (10) hereckého souboru. Na tvorbu scénografií, hudby, korepetice atd. jsou najímáni externisté, stejně jako na některé herecké úlohy. Obslužný personál spadá do kompetencí CEDu, který náklady na něj rozpočítává mezi jednotlivá divadla.

Tabulka č. 6: Struktura a počet zaměstnanců v Huse na provázku

	Administrativa	Umělci	Divadelní technika	Celkem
Současný počet	9	18	12	39

Zdroj: www.provazek.cz

Vedení Divadla Husa na provázku se setkává na uměleckých radách, kde se projednává měsíční plán. Dramaturgický plán konzultuje umělecký šéf s dramaturgy a ostatními zaměstnanci vedení průběžně. Celý soubor se na začátku a na konci sezóny schází na celosouborových radách.

Vztahy mezi Divadlem Husa na provázku a zaměstnanci jsou zakotveny ve vnitřním předpisu. Zkracování úvazků vedlo k uzavírání nových pracovních smluv. V Divadle Husa na provázku v současné době pracuje 39 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou odměňováni podle tabulky uvedené v zákoně č. 143/1992 o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech. Tento zákon byl s účinností od 1.1.2004 novelizován nařízením vlády č. 330/2003 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kterým se původních 12 platových tříd rozšířilo na 16. Zaměstnanci si

vedou pracovní výkazy, na základě kterých jim vzniká nárok na proplácení práce přes čas. Výše této odměny se však pohybuje na symbolické úrovni.

Tabulka č. 7: Průměrné platové třídy CEDu

	Administrativa	Umělci	Divadelní technika	Obslužný personál	Celkově CED
Třída	9	10	7	4	8
Mzda	17.514,-	16.968,-	12.394,-	12.695,-	15.164,-

Zdroj: Hodnocení umělecké činnosti centra experimentálního divadla v roce 2005, CED 2006

Většina zaměstnanců má nestálou pracovní dobu sedm dnů v týdnu. V červenci a srpnu divadlo dodržuje divadelní prázdniny. Původně byl poslední týden těchto prázdnin věnován souborovému soustředění, kde se už začínala zkoušet nová inscenace, to se od tohoto roku posouvá na září.

4 SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX

Marketingem se v Divadle Husa na provázku nezabývá jedna konkrétní osoba, ale všichni zaměstnanci vedení se někdy i nevědomě podílí na jeho „realizaci". O nabídce produktů, dramaturgickém plánu a celkové profilaci divadla, což představuje v marketingové terminologii produkt, rozhoduje umělecký šéf s nejužším vedením.
Komunikaci s tiskem a diváky zajišťuje jediný zaměstnanec propagace.

4.1 PRODUKT

Za hlavní produkt divadla považuji jeho repertoár a inscenace. Divadlo Husa na provázku vzniklo jako divadlo specializující se na dramaturgickou a inscenační experimentaci, umožňující realizaci mladým začínajícím umělcům. V sedmdesátých letech představovalo tedy progresivní scénu určenou mladým generacím (i diváckým). Hlavní tvůrčí metodou byl „experiment, hledání a ověřování nových možností"[88]. Inspirace v tomto hledání vychází jak z tradice, tak ze současného vývoje divadla ve světě.
Repertoár Divadla Husa na provázku je známý vysokým procentem her českých autorů. V současné době divadlo uvádí pět her českých autorů, osm vlastních dramatizací českých a zahraničních autorů a tři hry zahraničních autorů. Tento podíl vlastních dramatizací světové i české prózy vychází z jednoho z původních podnětů vzniku tohoto divadla. *„Různá témata jsou zpracovávána v autorsko-režijní dílně divadla nejrozmanitějšími formami, hlavně však montáží a koláží do otevřených pracovních scénářů, které se stávají východiskem scénické realizace. Hledáme vždy ta témata, která jsou pro tvůrce v dané chvíli vysoce vnitřně aktuální a vytvářejí tak předpoklady pro navázání živé komunikace mezi scénou a mladým publikem."*[89]
Inscenace jsou realizovány v nepravidelném divadelním prostoru, tzn. flexibilní hlediště i jeviště, ale i inscenaci mimo budovu divadla (dvůr, ulice, loděnice ad.). Dramaturgické, režijní i scénografické zpracování vedou k charakteru atypického a experimentálního produktu Divadla Husa na provázku. Od sedmdesátých let toto divadlo vedle inscenací produkuje paradivadelní akce, festivaly, společné inscenační projekty více režisérů nebo více divadelních skupin, pouliční a plenérové akce, herecké a režijní stáže atd.

---

[88] OSLZLÝ, P. A KOL.: *Divadlo Husa na provázku* 1968/7/-1998, CED, Brno 1999. ISBN 80-902684-0-4
[89] OSLZLÝ, P. A KOL.: *Divadlo Husa na provázku* 1968/7/-1998, CED, Brno 1999. ISBN 80-902684-0-4

Obchodní rejstřík říká, že hlavním úkolem divadla Husa na provázku je „tvůrčí umělecká práce, zaměřená na přípravu a realizaci divadelních inscenací…“[90].

Počet uváděných titulů v roce 2004 byl 22, v roce 2005 už to bylo 32 titulů. Z toho devět titulů mělo premiéru v sezóně 2004/2005. Šest byly premiéry, tři inscenační cykly. Nejčastěji hranou inscenací byl Kníže Myškin je idiot, Běsi - Stavrogin je ďábel! a již dlouhodobě úspěšná Babička, která měla letos na podzim derniéru. Jedná se o inscenace, které byly oceněny v mnoha anketách, byla jim věnována patřičná publicita a ve kterých účinkují známé herecké osobnosti.

V současné době nové vedení Divadla Husa na provázku se změnou programové koncepce a rozšiřováním diversifikovaného hlavního produktu rozšiřuje a pozměňuje své cílové divácké segmenty. Vedle pravidelných diváků Divadla Husa na provázku se aplikací star-systému a inscenováním muzikálu a zároveň proslulého titulu (Balada pro banditu) snaží získat publikum primárně preferující jiné formy divadla. V realizaci inscenačních cyklů spatřuji snahu zakrýt mezeru v nízkém počtu premiérových inscenací a nabídnout tak svému divákovi plnohodnotný substitut a zároveň rozšířit své publikum mimo divadelní diváky, tedy nabídnout alternativu trávení volného času.

Inscenace, které by byly uváděny pouze v několika pár reprízách za sezónu, a inscenace, které nekorespondují s tvůrčím programem nového vedení, byly staženy, projekt Cult fiction II byl přenesen do HaDivadla, vybrané inscenace byly ukončeny derniérou.

V současné době divadlo uvádí 16 inscenací a tři inscenační cykly. Čtyři inscenace, dvě obnovené premiéry a všechny inscenační cykly měly premiéru v sezóně 2005/2006. Premiéra dalších 2-3 inscenací se do konce sezóny chystá. V únoru byl završen projekt Sto roků kobry, ve kterém Divadlo Husa na provázku uvádí cyklus čtyř inscenací podle románu F.M. Dostojevského. U tohoto cyklu byl aplikován star-systém, tzn. v každé z inscenací hraje nějaká mediálně známá herecká osobnost. Např. Lucie Bílá, Lucie Vondráčková atd. Po každém posledním představení tohoto projektu v měsíci se koná Noční rozhovor v kabinetu F.M. Dostojevského.

---

[90] Viz. Výpis z obchodního rejstříku

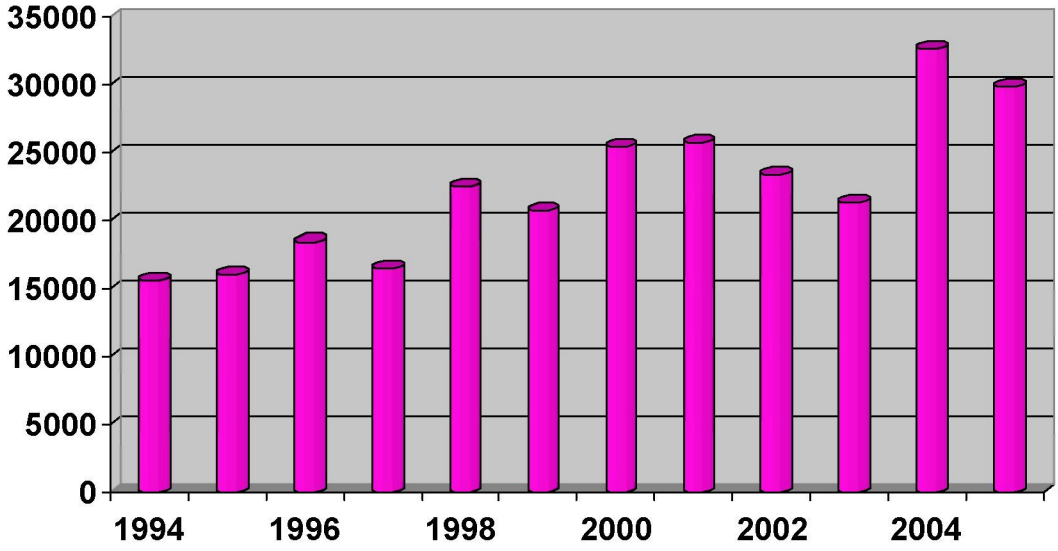
Inscenační cykly představují hraniční formy, ve kterých se divadlo potkává s jinými druhy umění. Nejedná se tedy o tradiční nazkoušené představení, ale o atypické do jisté míry improvizované projekty, které jsou pokaždé jiné. Mají své specifické publikum. „Vaření polívky“[91] v Divadle Husa na provázku představuje současné české hry a jejich autory. „Taneční večírky jednonohých“ realizuje divadlo Husa na provázku ve spolupráci s hudební skupinou Čankišou, představení „Budař hoří“ je seriálem recitálových koncertů, které každý měsíc vítají nové hosty i téma.
Divadlo Husa na provázku pořádá v pětiletých intervalech od roku 1973 festival Divadlo v pohybu. Tento festival se naposledy konal na jaře 2005. Činnost bývalého vedení i konec sezóny byl uzavřen festivalovou akcí Festival sedmi smrtihlavů. Sezóna 2005/2006, nové vedení a tím i novou éru divadla odstartoval festival Sedm žlutých praporů aneb Nová smlouva. Obě loňské festivalové akce se prezentovaly jako součást festivalu Divadlo v pohybu VI - Brno 2004/2005. V současné době dochází ke změnám v koncepci tohoto festivalu. Festival se bude konat na podzim každého roku vždy tématicky zaměřen. Na podzim 2006 bude tématem festivalu F.M. Dostojevskij.

Do konce divadelní sezóny byly naplánovány ještě tři inscenace Richarda III. a projekt Rozrazil. Vzhledem k tomu že divadelní prostředí je prostředím neustálých změn a neočekávaných událostí, tento plán musel být změněn. Projekt Rozrazil bude realizován v listopadu 2006, tj. v divadelní sezóně 2006/2007. Do konce této sezóny bude uvedena jedna inscenace Richarda III. a jedna náhradní inscenace.

Klíčovým parametrem pro porovnání atraktivity produktu je návštěvnost. Potenciálními diváky jsou z geografického hlediska obyvatelé Brna a okolí, turisté z dalších oblastí České republiky a ze zahraničí.

[91] Inscenační cyklus autorských čtení.

Graf č. 3: Počet diváků Divadla Husa na provázku v letech 1994-2005



Zpracováno autorkou, zdroj: Divadlo Husa na provázku

Po roce 1989 byl zaznamenán celorepublikový pokles diváckého zájmu, který byl způsoben mnoha faktory a dotkl se všech divadel v České republice. Transformace politické a hospodářské situace se promítla i do transformace společenské. Pokles návštěvnosti byl ovlivněn úbytkem volného času, nedostatkem finančních prostředků, otevřením hranic, a tím rozšířením možností zájmových činností. Velký význam mělo i to, že Divadlo Husa na provázku pádem komunismu ztratilo hlavního nepřítele, a tím i v očích řady diváků na své atraktivnosti.

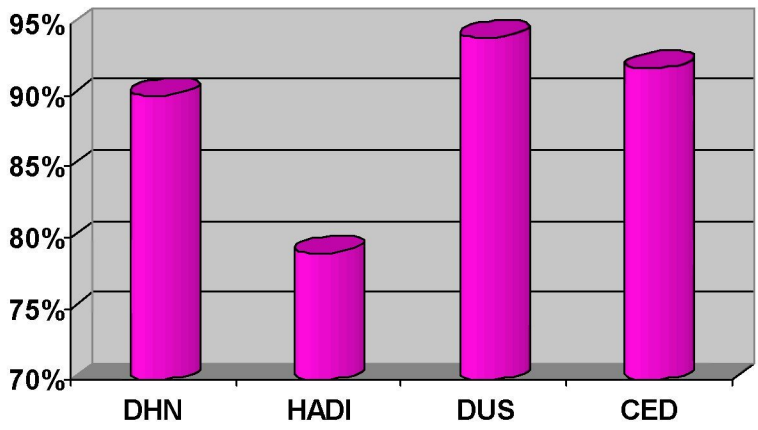
Potěšující je návštěvnost v posledních letech. Doposud byl největší počet návštěvníků evidován v roce 2004. Průměrný počet diváků za poslední tři roky je přibližně 27.926 diváků.

Divadlo Husa na provázku odehrálo v roce 2005 201 představení, z toho 183 představení v Brně, 15 na zájezdech v České republice a 3 na zájezdech v zahraničí. Celkový počet návštěvníků byl 29.829 (z toho 25.629 v Brně) na 32.600 nabídnutých sedadel (z toho v Brně 28.400). Procento návštěvnosti za rok 2005 je 91,5 %, z toho pouze v Brně 90,24 %.
Divadlo uvedlo 16 představení hostujících souborů s počtem diváků 2.065 na 2.836 nabídnutých míst. Procento návštěvnosti je zde nižší, tj. 72,81 %.

Procento návštěvnosti hostujících souborů snižuje procento návštěvnosti celkem na 90,00 %.

Ve srovnání s rokem 2004 Divadlo Husa na provázku odehrálo o 6,9 % představení víc, z toho v Brně o 15 %. Přičemž počet návštěvníků v roce 2005 vůči roku 2004 klesl o 9,5 %, z toho v Brně o 1,8 %. Vysoké procento poklesu návštěvníků u mimobrněnských představení je způsobeno výrazným snížením nabídnutých sedadel těchto představení. Ve srovnání s rokem 2004 v roce 2005 došlo i k poklesu procenta návštěvnosti.
Divadlo Husa na provázku odehrálo v roce 2005 nejvíce představení ze všech jednotek CEDu a mělo největší počet diváků. V procentu návštěvnosti bylo Divadlem U stolu a Projekty CEDu překonáno.

Graf č. 4: Procento návštěvnosti jednotek CEDu



Zdroj: Hodnocení umělecké činnosti Centra experimentálního divadla v roce 2005, CED 2006

Procento návštěvnosti snižují zejména představení především z projektu Sto roků kobry, které mají návštěvnost pod 90 %. Tyto představení se zároveň uvádějí nejčastěji, a proto je u nich vyšší pravděpodobnost, že se kapacita nenaplní, než u představení, která se hrají pouze několikrát za sezónu. Jedná se o ojedinělý projekt, který má současné vedení v plánu prezentovat na zájezdových představeních v rámci Evropy. Proto je potřeba tyto inscenace ve všech alternacích pravidelně uvádět.

Dalším významným parametrem pro posouzení produktu je kvalita. Tuto skutečnost nelze vyjádřit ani graficky, ani statistikou. Kvalita závisí na práci lidského faktoru a staví tak do popředí zaměstnance a umělecký soubor divadla. Důkazem vysoké kvality produktu Divadla Husa na provázku je několik jeho nominací v několika anketách odborné veřejnosti či kritiků na prestižní ocenění.

V anketě Divadelních novin[92] se stala inscenací roku 2005 inscenace Kníže Myškin je idiot. V téže anketě druhé místo obsadila inscenace Běsi - Stavrogin je ďábel!.

V Cenách Alfréda Radoka[93] se do desátého místa umístily v kategorii nejlepší inscenace tytéž dvě inscenace, v kategorii nejlepší herecký výkon Jan Budař jako Stavrogin a Boleslav Polívka jako Vlasta Burian ve hře Hvězdy nad Baltimore, v kategorii Česká hra roku inscenace Luboše Baláka Hvězdy nad Baltimore a scénář Vladimíra Morávka a Petra Oslzlého Běsi - Stavrogin je ďábel!, v kategorii scénografie scénografie k cyklu Sto roků kobry. V kategorii Divadlo roku se Divadlo husa na provázku umístila na 3.-4. místě. Cenu Alfréda Radoka obdržel Petr Hromádka za hudbu pro cyklus Sto roků kobry.
Inscenace Modrovous – naděje žen dostala Cenu Max[94] za nejlepší realizaci původního německého textu v českém divadle v roce 2005.

Dalším produktem Divadla Husa na provázku je pořádání výstav v Galerii Foyer. CED má ve své kompetenci organizování výstav ve Sklepní Galerii.

Divadlo nabízí návazný a doplňkový prodej předmětů, tzv. merchandising. Ke každému představení je možno si zakoupit program, na podzim začalo ve spolupráci s nakladatelstvím Větrné mlýny a CEDem vydávat periodickou kulturní revue Rozrazil.

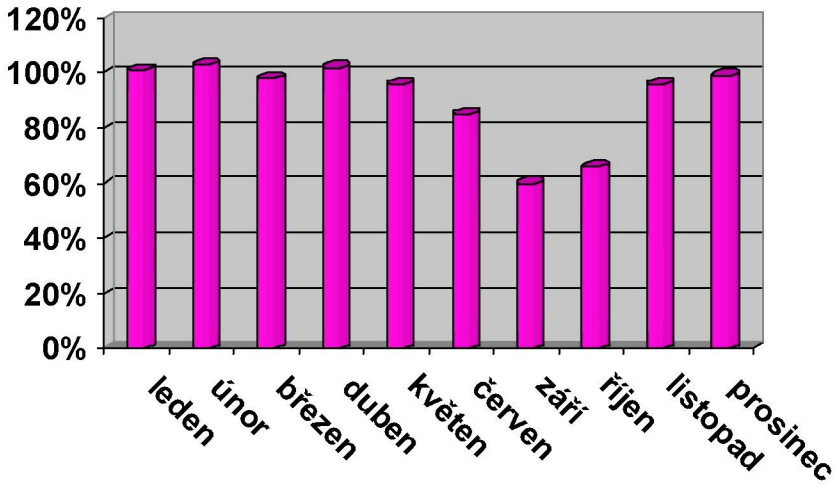
---

[92] Hodnocení nejlepší inscenace roku očima odborníků v kulturním čtrnáctideníku pro divadelníky a jejich diváky.

[93] Jedná se o nejprestižnější odborné ocenění v divadelním oboru v ČR každoročně udělované Nadačním fondem Cen Alfréda Radoka ve spolupráci s agenturou Aura-Pont vysílané v přímém přenosu v hlavním vysílacím čase na ČT2.

[94] Divadelní cena, kterou uděluje Pražský divadelní festival německého jazyka za nejpozoruhodnější inscenaci německy psané hry v českomoravských divadlech.

Graf č. 5: Procento měsíční návštěvnosti v roce 2005



Zpracováno autorkou, zdroj: Divadlo Husa na provázku

Poptávka po divadelním produktu podléhá sezónnosti, tzn. její výše se mění v závislosti na průběhu divadelní sezóny. Z výše uvedeného grafu je patrné, že poptávka v Divadle Husa na provázku výrazně klesá na začátku nové divadelní sezóny, tj. v září a říjnu, nepatrně na konci sezóny, tj. v červnu. Z toho důvodu rozhodlo nové vedení o posunu začátku divadelní sezóny 2006/2007 o 14 dní, tzn. do půlky září a její zahájení festivalovou akcí.

O pauze mají diváci možnost občerstvení v bufetu ve foyer. Bufet nabízí alkoholické i nealkoholické nápoje, cukrovinky atd. Od podzimu uprostřed foyer stojí stůl s osmi židlemi, sloužící růstu pohodlí diváků. Další novinkou je bezplatné podávání kávy nebo čaje během pauzy. Dále je ve foyer instalován automat na teplé nápoje.

V budově Domu pánů z Fanalu sídlí stálá restaurace, která je přístupná i z divadla. Její provoz spravuje v současné době nájemce, který platí nájem Magistrátu města Brna.
Ve službách divákům nechybí pochopitelně sociální zařízení. Budova CEDu poskytuje dvoje sociální zařízení, jedno ve foyer a druhé u Sklepní scény, které slouží zároveň i pro hosty restaurace.

4.2 CENA

Cena vstupného do Divadla Husa na provázku není stanovena žádnou metodou typickou u společností generujících zisk (např. podle poptávky, nákladů). Vstupné od roku 1990 neustále roste. Tento růst je zaznamenán i u ostatních divadel. Divadlo Husa na provázku má v Brně přibližně osm významných konkurentů, což musí při stanovování ceny vstupného zohledňovat. Pro představu uvádím průměrné ceny vstupného vybraných brněnských divadel.

Tabulka č. 8: Průměrná výše vstupenek v brněnských divadlech v Kč

NDB opera	175
NDB balet	141
NDB činohra	108
MDB činohra	239
MDB muzikál	367
HaDivadlo	104
Provázek	141
Divadlo U stolu	101

Zpracováno autorkou, zdroj www.provazek.cz, www.mdb.cz, www.ndbrno.cz

V současnosti má každé představení Divadla Husa na provázku stanovenu vlastní cenu i vlastní sníženou cenu. Tato cena vzniká na základě diskuze uměleckého šéfa, režiséra inscenace a propagace. Dlouhodobě zavedeným pravidlem je, že divácky výjimečně úspěšná inscenace představuje horní hranici ceny, ceny ostatních představení se stanovují pod ni. Dřív byla takovou inscenací Babička, momentálně je to Balada pro banditu. Kromě atraktivity titulu v tomto případě cena zohledňuje i náklady, protože Balada pro banditu je inscenací s největším počtem jevištního i zákulisního personálu. Druhou inscenací s nejvyšší cenou vstupného je inscenace Hvězdy nad Baltimore. Zde je zohledněno účinkování známé herecké osobnosti v hlavní roli. Pro představu uvádím tabulku výše vstupného na jednotlivá představení.

Tabulka č. 9: Výše vstupného na jednotlivá představení v Divadle Husa na provázku

	trvání	plné vstupné	zlevněné vstupné

		vstupné	vstupné
AUTOBUS NA LINCE 21	1h25min	130	90
BALADA PRO BANDITU	3h	250	170
BALETKY	1h30min	160	100
BĚSI - STAVROGIN JE ĎÁBEL	2h45min	150	200
BRATŘI KARAMAZOVI: VZKŘÍŠENÍ	2h45min	200	150
BUDAŘ HOŘÍ	1h	150	100
CIRKUS aneb SE MNOU SMRT A KŮŇ	1h15min	120	
HVĚZDY NAD BALTIMORE	2h45min	250	150
JÁ, FEUERBACH	1h20min	70	100
KNÍŽE MYŠKIN JE IDIOT	2h30min	200	150
PARIS	1h10min	150	100
RASKOLNIKOV - JEHO ZLOČIN A JEHO TREST	2h30min	170	120
ROZVZPOMÍNÁNÍ	2h30min	180	120
SHERLOCK HOLMES	2h30min	170	120
SVůDNÉ J.	1h10min	150	100
TANEČNÍ VEČÍREK JEDNONOHÝCH	2h30min	110	
VAŘENÍ POLÍVKY	1h	50	
ZAHRADNÍ SLAVNOST	1h45min	140	95

Zpracováno autorkou, zdroj www.provazek.cz

Divadlo Husa na provázku zpoplatňuje některé služby plnou komerční cenou včetně zisku, některé služby jsou subvencovány nebo zdarma. Plnou komerční cenu platí návštěvník za občerstvení, nákup programu nebo jiných upomínkových předmětů. Cena vstupného je subvencována. Ceny se ve vybraných případech snižují (slevy pro studenty, skupiny ad.). U vybraných akcí je vstup zdarma. Například vstup na noční rozhovor v kabinetu F.M. Dostojevského je vázán na vstupenku jakéhokoliv představení z projektu Sto roků kobry.

Výše vstupného u představení v rámci festivalů je určováno v závislosti na předem stanoveném procentu z tržeb, které si dojedná hostující soubor.

4.3 MÍSTO, DISTRIBUCE

Divadlo Husa na provázku sídlí spolu s CEDem a Divadlem u stolu v Domu pánů z Fanalu na Zelném trhu a Petrské ulici v centru Brna. Umístění ve středu města je pro divadlo velmi výhodné, dá se říct až nezbytné. Dopravní dostupnost je poměrně dobrá jak z pohledu diváků přijíždějících MHD, tak z pohledu diváků přijíždějících vlakem nebo autobusem. Pomocí

MHD je možné se velice jednoduše dopravit pomocí tramvajových linek (č.5,6,7,12,13, jednosměrně i č.4) na Šilingrovo náměstí a odtud cca 5 minut pěšky. Z vlakového nádraží je nejjednodušší cesta pěšky ve stejném časovém limitu.
Dostupnost přináší obtíže divákům přijíždějícím do divadla autem. Celé centrum Brna již dlouhodobě trápí nedostatek parkovacích míst. K parkování na Zelném trhu je potřeba speciální povolení vydávané na dobu určitou.
Divadlo Husa na provázku v současné době prodává své vstupenky na pokladně divadla a pomocí distribuční sítě Ticketportal. Přes internet lze vstupenky rezervovat. Spolupráci s Tiketportal se chystá divadlo v nejbližší době ukončit, protože se jeví neefektivní. Výhradním prodejcem bude pokladna divadla, která nabízí vstupenky též do Divadla U stolu a na Projekty CEDu. Tato pokladna má otvírací dobu v každý pracovní den od 10 do 18h., v den představení zavírá půl hodiny po jeho začátku a předprodej na další měsíc zahajuje vždy 12. den v měsíci předchozím.

Na internetu divadlo informuje o vyprodanosti představení. Pokud představení není vyprodáno a koná se za víc než pět dní, lze si touto cestou vstupenky na něj rezervovat. Vstupenky musí být vyzvednuty do pěti dnů před představením. Pokud se představení koná za méně než pět dní, jediným prodejním místem se stává pokladna divadla.

4.4 PROPAGACE

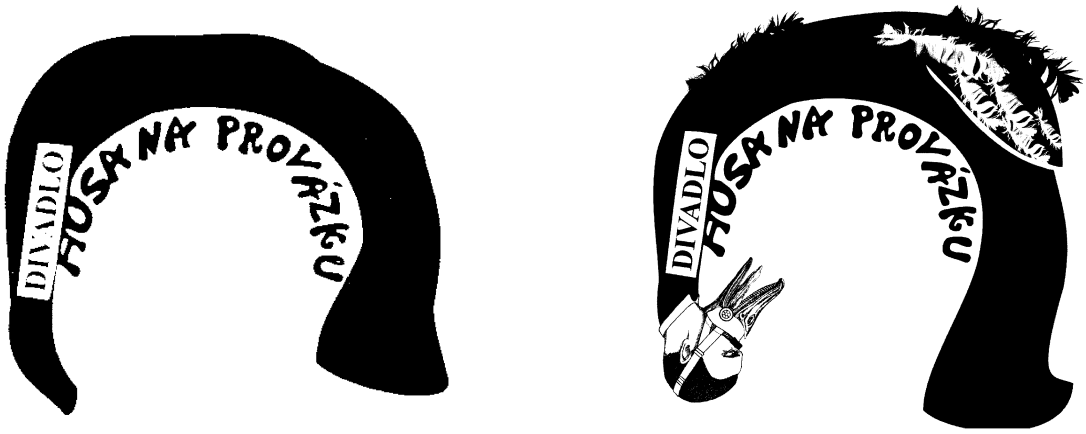
Divadlo Husa na provázku oslovuje diváky prostřednictvím plakátů, reklamní plochy, článků v novinách a časopisech, rádia, televize a internetových stránek. Od podzimu 2005 vydává ve spolupráci s CEDem a nakladatelstvím Větrné mlýny časopis Rozrazil, který se prezentuje jako kulturní revue města Brna. Cílem propagace je vstoupit do povědomí diváků a čelit tak konkurenci jednak v podobě jiných divadel, ale i dalším dostupným formám zábavy a kultury.

4.4.1 REKLAMA

Reklamu divadla Husa na provázku i přes omezené finanční zdroje lze nalézt v řadě mediálních prostředků. Jedná se buď o barterové plnění nebo o vzájemné dohody a partnerství.

Divadlo Husa na provázku má vytvořen lehce asociovatelný, zapamatovatelný a zajímavý design, který používá na svých propagačních materiálech a tiskovinách. Jeho logo dokonce zmiňuje J.Dvořák mezi deseti „nejvydařenějšími a nejpůsobivějšími“[95]. Jedná se o černobílý obrys hlavy. S novým vedením jako demonstrace nové éry došlo ke změně tohoto loga. Černobílý design i tvar byly zachovány, takže zaručují jednoduché spojení s Divadlem Husa na provázku, místo hlavy však tento obrys kopíruje pán se zobákem husy. Ve spodní části plakátu je přidán podrobný popis jednotlivých inscenací. Podle mého názoru je nové logo originální a svým způsobem provokativní.

Obrázek č. 2: Staré a nové logo



Zdroj: www.provazek.cz

Magistrát města Brna pronajímá Divadlu Husa na provázku reklamní plochu na ulici Joštova u budovy JAMU. Tento pronájem probíhá již několik let za symbolický poplatek. Provedení plochy bylo vždy černobílé, navazovalo na design divadla, logo je umístěno nad plochou. V posledních pár měsících provedení plochy opustilo původní koncepci a tím opustilo i svůj jednoznačný rukopis. Podle mého názoru se ztrácí jednoznačná spojitost s Divadlem Husa na provázku. Další reklamní transparent bývá vyvěšen přímo na budově CEDu na Zelném trhu.

Další formou reklamy jsou plakáty, jejichž výlep zajišťuje externí firma zvlášť pro Brno střed a zvlášť pro okrajové čtvrti Brna. Z reorganizačních důvodů, probíhajících ve výlepních společnostech pro Brno střed, Divadlo Husa na provázku tento výlep pozastavilo.

---

[95] Doc. PhDr. Jan Dvořák- pedagog AMU v Praze (na katedře Produkce), divadelní organizátor, autor a editor odborných publikací

Jako další formy reklamy jsou na pokladně divadla k dispozici následující tiskoviny - pohledy propagující jednotlivé inscenace, měsíční programy v malém skládacím formátu, informační letáky k jednotlivým inscenačním cyklům atd. Dále je možné programy divadla najít v Brněnských kulturních periodikách (např. Kam, Kult, Metropolis, který svůj obsah produkuje i ve formě plakátů na výlepních plochách, ad.). Krátké hrané spoty a pozvání do Divadla Husa na provázku vysílají v Rádiu Student, AZ Rádiu, v Rádiu Hej!, Rádio Ahoj[96] ad. S rádiem Student Divadlo Husa na provázku úzce spolupracuje, rádio uvádí spoty, rozhovory ad. výměnou za reklamu v divadelních tiskovinách. Reklamu v Rádiu Hej! divadlo získalo výměnou za představení pro jejich zaměstnance.

4.4.2 PUBLIC RELATIONS, PUBLICITA

Tento nástroj komunikačního mixu hraje významnou roli v udržování všeobecného povědomí o Divadle Husa na provázku. Zvláště v divadelním prostředí má nenahraditelné místo publicita. Komunikaci s tiskem a ostatními médii zajišťuje propagace, materiály připravuje tajemnice a dramaturg.

V souvislosti s významnými událostmi divadla jsou podle přání režiséra buď pořádány tradiční tiskové konference nebo při příležitosti poslední premiéry se setkání s tiskem realizovalo formou osobních schůzek, kdy si každý novinář mohl vybrat půlhodinové setkání s tvůrci inscenace v rámci na to vyhrazeného dne. Při této příležitosti jsou novinářům předávány složky obsahující maximum informací o inscenaci (fotky, program, rozhovory s aktéry, vyjádření režiséra, dramaturga ad.). Zkušenost ukazuje, že čím více informací je tisku poskytnuto, tím více se reálně v tisku objeví. Zároveň při zajišťování publicity hrají významnou roli osobní kontakty.

Publicita věnovaná Divadlu Husa na provázku se objevuje průběžně v kulturních přílohách celostátního tisku (Mladá fronta, Rovnost, Lidové noviny ad.). Velmi dobré vztahy má Divadlo Husa na provázku navázány právě s Lidovými novinami, které kromě odborných kritik inscenací, každých 14 dní zařazují akce Divadla Husa na provázku do rubriky Tipy Lidových novin.

---

[96] tj. rádia s regionálním pokrytím

Nejdůležitější a nejzajímavější informace dále zveřejňují již výše zmiňovaná rádia, která kromě reklamy vysílají i rozhovory s významnými osobnostmi divadla a realizují soutěže o vstupenky do divadla. Totéž ve spojení s každou významnou událostí probíhá i v Dobrém ránu na ČT1. Další pravidelné reportáže se objevují v regionálních večernících všech celostátních televizí (Jihomoravský večerník ad.) a v regionálním kabelovém vysílání (Fatema ad.). Významný vliv na povědomí o činnosti a profilaci Divadla Husa na provázku a zároveň jako významný prvek propagace slouží televizní záznamy divadelních inscenací. V průběhu minulých let bylo několik inscenací Divadla Husa na provázku natočeno a odvysíláno v hlavním vysílacím čase na ČT2.

Propagace týkající se posledního festivalu Divadlo v pohybu bezplatně probíhala také v rádiích Vltava a Český rozhlas Brno.

Divadlo Husa na provázku informuje o svých aktivitách každoročně ve výroční zprávě CEDu. Od podzimu má Divadlo Husa na provázku na repertoáru kromě inscenací zařazeno též několik inscenačních cyklů, které jsem blíže představila v části týkající se produktu. Vzhledem k charakteru těchto cyklů, je považuji za velmi povedený nástroj public relations, který vede k vyhledávání velmi specifického publika a jeho aktivním zapojením vytvoří pevnější a osobnější vazby než klasická inscenace. Vzhledem k pravidelnosti těchto cyklů a jejich neopakovatelnosti se nabízí vytvářet skupinu pravidelných návštěvníků, kteří vůbec nemusí být divadelním publikem.

Popularitě Divadla Husa na provázku dále pomáhá uskutečňování festivalů a atypických projektů, často ve spolupráci i s jinými brněnskými i mimobrněnskými divadly, hostování cizích souborů na scéně Divadla Husa na provázku, ale i vývoz vlastních inscenací atd. Všechny tyto projekty jsem přiblížila v předchozí části marketingového mixu týkající se produktu.

Jedním z nejvýznamnějších prvků v oblasti publicity v současné době představuje internet. Webové stránky Divadla Husa na provázku (www.provazek.cz) v současné podobě fungují od letošního ledna, tzn. s novým vedením byly změněny. Jejich současné provedení koresponduje s uměleckou profilací divadla, vedle uměleckého ztvárnění obsahuje spoustu informací. Najdeme zde rezervační systém, měsíční programy, kontakty, historii Divadla

Husa na provázku, ceny vstupného, členy souboru, fotogalerii, video z inscenací, čerstvé novinky i chat. Pro zahraniční návštěvníky je připravena anglická a francouzská zkrácená verze. Významným nástrojem komunikace s diváky je chat, kde mohou diváci uvézt své postřehy, připomínky, vzkazy i dotazy. Mohou tak komunikovat mezi sebou, ale i s jednotlivými tvůrci a osobnostmi divadla. Považuji tento chat za nenahraditelný nástroj, kterým divadlo okamžitě a za nízké náklady monitoruje reakce a přání svého reálného diváka. Stejně tak odkaz Husa dnes, který denně přináší krátké reportáže a postřehy o dění v Divadle Husa na provázku nabízí silný propagační potenciál. Internetové stránky jsou udělány ve flash formátu.

Úspěchy Divadla Husa na provázku (např. pozvání na zahraniční festivaly, získávání odborných ocenění) jsou vnějším ukazatelem aktivity divadla a významně ovlivňují intenzitu zájmu médií. Ze získané publicity vyplývá zvýšený zájem o toto divadlo, jehož důsledkem je růst procenta návštěvnosti. Myslím si, že Magistrátu města Brna potvrzuje, že finanční prostředky vynaložené na provoz CEDu (a tím i Divadla Husa na provázku) jsou vhodně investované.

4.4.3 PODPORA PRODEJE

Významným opatřením podpory prodeje je snížená cena vstupného pro vybrané skupiny diváků. Studenti po předložení průkazu o studiu, středoškolští a vysokoškolští pedagogové a osoby ZTP platí v Divadle Husa na provázku snížené vstupné. Další cenové zvýhodnění se týká větších skupin (nad 10 osob).

Speciálním opatřením je prodej abonmá. V minulé divadelní sezóně bylo zkušebně zavedena na půl roku. V této divadelní sezóně je celoroční a nabízí 6 abonentních skupin. Předplatné představuje 10% slevu. Protože se divadlo snažilo oslovit co nejširší veřejnost, každá z těchto skupin byla velmi specifická a originální. Největší poptávka byla po abonentní skupině Jahody a kaviár, která obsahuje 4 premiéry a 1 derniéru. Diváci se tady v podstatě zúčastňovali VIP akcí, protože kromě omezeného počtu těchto diváků je premiérové publikum zvané, tzn. VIP a novináři. Podle velikosti poptávky po jednotlivých abonentních skupinách se Divadlo Husa na provázku rozhodlo pro příští sezónu zachovat 3 ze současných 6 abonentních skupin a přidat abonentní skupinu pro děti. Zároveň se rozhodlo rozšířit interval distribuce.

4.4.4 OSOBNÍ PRODEJ

V druhé polovině 90. let probíhal osobní prodej vstupenek do Divadla Husa na provázku na střeních školách. V současné době je tato forma prodeje pozastavena.

4.5 LIDÉ

Jak jsem již zdůvodnila v teoretické části práce, velmi důležitou roli v marketingovém mixu divadla hraje lidský prvek. V Divadle Husa na provázku jsem identifikovala tři části této složky: zaměstnance, zřizovatele a dárce a veřejnost.

Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří vnitřní prostředí Divadla Husa na provázku. Vedle umělců, kteří se aktivně podílejí na poskytování služby, hrají významnou roli i zaměstnanci zabezpečující zázemí, tj. obslužný personál. Ten spadá do kompetence CEDu, ale i tak je třeba věnovat mu pozornost. Zejména na něm totiž závisí, jak bude divák hodnotit přístup organizace k němu. Uměleckou kvalitu produktu zabezpečuje kvalitní herecký soubor a ostatní tvůrci. Umělci tohoto divadla prokazují vysoký stupeň loajality a názorově i umělecky se ztotožňují s programem divadla. Vyžaduje se po nich všestrannost a smysl po kolektivní práci. Účast mediálně známých osobností zvyšuje zájem o produkt. O angažování konkrétních osobností do konkrétních představení rozhoduje umělecký šéf po návrhu a diskusi s tvůrci inscenace (režisérem, dramaturgem ad.).

Zřizovatel a dárci

Jak již bylo výše uvedeno, zřizovatelem CEDu je Statutární město Brno. To je průběžně informováno o činnosti i hospodaření CEDu. Vztahy se zřizovatelem jsou velmi důležité, neboť právě zřizovatel je subjekt, který rozhoduje o poskytnutí finančního příspěvku na provoz a investice. Tento příspěvek tvoří převážnou většinu prostředků CEDu.

Objem finančních a materiálních darů je téměř zanedbatelný.

Podstatnou roli hrají mediální partneři, kteří za drobné služby poskytují bezplatnou reklamu. Množství a úroveň této propagace souvisí s osobními kontakty a vzájemnou komunikací.

Veřejnost

Problémy vztahu s veřejností řeší public relations, které jsem popsala v předchozí části marketingového mixu.

Hned při vzniku divadla byl cílovým segmentem mladý studující nebo pracující divák. Tato segmentace byla podporována neformálností prostředí a komunikací s diváky. V současné době se divadlo orientuje na co nejširší spektrum diváků. Podle náročnosti produktu lze usuzovat na nadprůměrnou vzdělanost diváků věkově nevyhraněnou.

Když opomenu divadelní diváky a příznivce Divadla Husa na provázku, tak si myslím, že veřejnost je o existenci CEDu velmi málo informovaná a jeho zánik by ji nijak neovlivnil.

5 APLIKACE „VÝZKUMNÝCH A ANALITICKÝCH“ NÁSTROJŮ

Na základě získaných informací jsem v předchozí kapitole sestavila současný marketingový mix. Ten bych nyní chtěla zanalyzovat na základě mnou provedeného dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a také pomocí SWOT analýzy, kterou sestavím na základě zjištěných skutečností o Divadle Husa na provázku. Poté formuluji návrhy a doporučení ke zlepšení marketingového mixu. Dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory také využiji pro ověření formulovaných hypotéz v úvodu této práce.

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2006 ve foyer Divadla Husa na provázku v průběhu večerních představení, tzn. před představením, o pauze a po jeho skončení. Bylo osloveno 140 diváků, ze kterých dotazník plnohodnotně vyplnilo 110.

Dotazník byl vytvořen ve spolupráci se zaměstnanci Divadla Husa na provázku a to konkrétně s propagací, tajemnicí a dramaturgem. Obsahuje 16 otázek a byl koncipován jako strukturovaný s variací možností odpovědí od dvou do osmi. Standardizované uzavřené otázky byly doplněny čtyřmi otevřenými otázkami. Uvědomuji si, že výpovědní schopnost těchto dotazníků je omezená, proto bych doporučila již specifikované dotazování týkající se vybraných segmentů diváků realizovat na větší skupině a na všech inscenacích Divadla Husa na provázku. Musím poznamenat, že moje dotazování probíhalo na představeních z projektu Sto roků kobry, tj. vlastní dramatizace Dostojevského, což můžeme považovat za velmi náročný a vážný titul. To mohlo ovlivnit výsledky tohoto šetření. Konkrétní podoba dotazníku je následující:

DOTAZNÍK

Vážení návštěvníci, diváci a přátelé našeho divadla, rádi bychom vás následujícím dotazníkem zapojili do koncepčního formování našeho divadla. Informace, které nám poskytnete na základě řady otázek, nám umožní lépe se orientovat ve vašem vnímání našeho divadla, které je pro nás zásadním způsobem směrodatné. Dotazník vznikl ve spolupráci

s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity v Brně.

Za čas, který věnujete jeho vyplnění, předem děkujeme.

1. Jste
    a. muž
    b. žena
2. Věk
    a. do 20ti let
    b. 20-30 let
    c. 31-40 let
    d. 41-50 let
    e. 51-60 let
    f. více než 60 let
3. Vzdělání
    a. základní
    b. středoškolské (bez maturity, SOU)
    c. středoškolské (s maturitou)
    d. vysokoškolské
4. Místo bydliště
    a. Brno město
    b. Brno venkov (do 20km)
    c. nad 20km
5. Jaké žánry preferujete? Můžete označit i více odpovědí.
    a. komedie
    b. tragedie
    c. satira
    d. drama
    e. kabaret
    f. muzikál
    g. recitál
    h. jiné .....
6. Kterým dramatikům dáváte přednost? Můžete označit i více odpovědí.
    a. klasikům
    b. současným
    a. českým
    b. zahraničním
    c. dramatik pro mne není důležitým kritériem pro návštěvu divadla
7. Jakým dopravním prostředkem jste se do divadla Husa na provázku dnes večer dostal?
    a. městskou hromadnou dopravou

b. osobním automobilem
c. pěšky, na kole
d. jiné

8. Za jakého diváka se z hlediska frekvence návštěvnosti v tomto divadle považujete (jste tu poprvé, dvakrát za rok, pravidelně atd.)? Jaké důvody Vás vedou k uvedené frekvenci?……
……

9. Tato otázka se týká pouze diváků, kteří navštěvují divadlo Husa na provázku více než třikrát za divadelní sezónu.
Toto divadlo navštěvujete s touto frekvencí:
a. první sezónu
b. poslední tři sezóny
c. posledních deset sezón
d. od střední školy
Kdo Vás poprvé přivedl do tohoto divadla?
……

10. Ve srovnání s návštěvami jiných divadel je tato frekvence:
a. stejná
b. chodíte méně často. Proč? ……
c. chodíte více často. Proč? ……...
d. jinam nechodím

11. Co Vás vedlo k návštěvě právě divadla Husa na provázku? Můžete označit i více odpovědí.
a. zajímavý titul
b. jméno režiséra
c. kvalitní herecký soubor
d. příjemná atmosféra
e. pojem Divadla Husa na provázku
f. jiné ……

12. Co Vás vedlo k návštěvě právě tohoto představení? Můžete označit i více odpovědí.
a. dobré recenze
b. doporučení známých
c. dobrá předchozí zkušenost
d. náhodná volba

e. jiné ……

13. Odkud čerpáte informace o programu divadla? Můžete označit i více odpovědí a také případně doplnit poznámky k označeným bodům.

    a. z kulturních vyhledávačů na internetu
    b. z www stránek divadla Husy na provázku
    c. z brněnských kulturních měsíčníků (Kam, Metropolis atd.)
       Kterých? …… ……
    d. z denního tisku
    e. z rádia (kterého)
    f. plakátů
    g. necháte si program zasílat emailem
    h. jinak ……..

14. Oznámkujte známkou jako ve škole Vaši spokojenost s níže uvedeným, případně některá hodnocení rozveďte:

1	2	3	4	5	parkování
1	2	3	4	5	dostupnost informací a měsíčního programu tohoto divadla
1	2	3	4	5	nabídka titulů
1	2	3	4	5	dnes večer zhlédnutá inscenace
1	2	3	4	5	atmosféra představení
1	2	3	4	5	prostředí divadla
1	2	3	4	5	cena versus kvalita programu
1	2	3	4	5	občerstvení
1	2	3	4	5	šatna
1	2	3	4	5	předprodej
1	2	3	4	5	web rezervace vstupenek

15. Kolik považujete za přiměřené maximum ceny vstupného?

    ……..

16. Co Vám chybí, vadí, nelíbí se na tomto divadle?

    ……

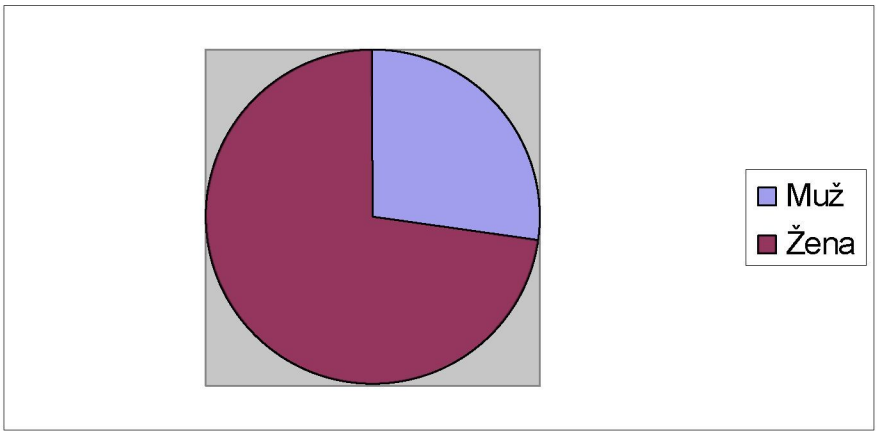
    ……

    ……

Děkujeme Vám za vyplnění našeho dotazníku a těšíme se na Vaši příští návštěvu.

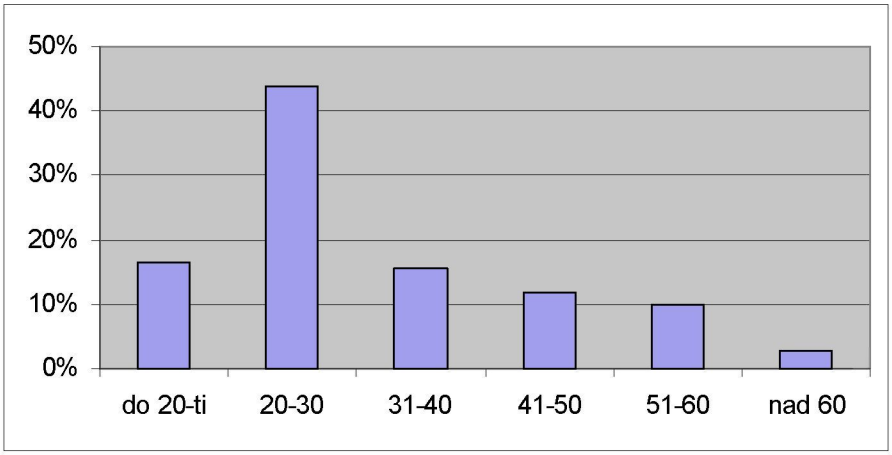
Na základě výsledků dotazníků chci charakterizovat typického diváka Divadla Husa na provázku, jeho nejdůležitější preference, spokojenost s vybranými složkami ovlivňujícími pobyt v Divadle Husa na provázku a vybrané vztahy mezi údaji zjištěnými dotazníkem (např. vztah frekvence návštěvnosti Divadla Husa na provázku a jiných brněnských divadel). Teď přiblížím základní výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretaci.

Graf č. 6: Pohlaví:



Dotazník vyplnilo 110 diváků, z toho 30 mužů (27 %) a 80 žen (72 %). Z tohoto poměru vyplývá, že divadla jsou navštěvována více ženami než muži. Na základě pozorování mohu konstatovat, že divadla navštěvuje pár, skupina nebo dvě až tři ženy. 18 respondentů uvedlo jako důvod návštěvy doprovod, pouze jediná z nich byla žena.

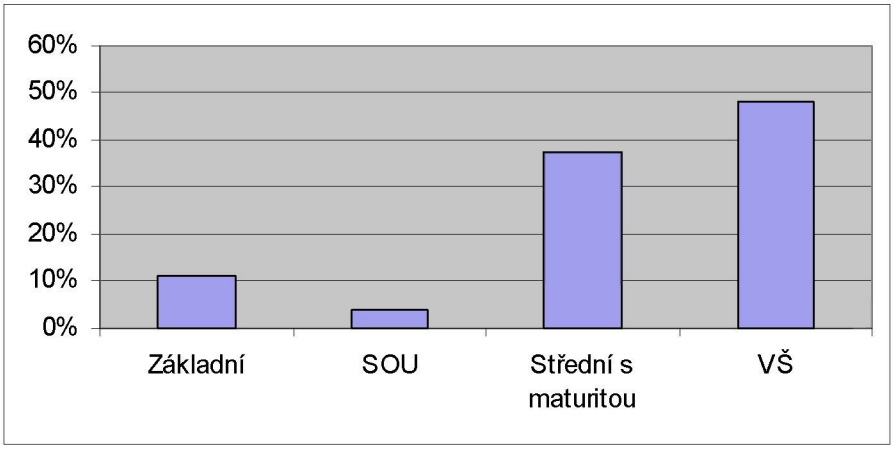
Graf č. 7: Věk respondentů:



Mezi dotazovanými nebyli osoby mladší 15 let. Výrazně převažuje věková skupina 20 – 30 let (44 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou osoby do 20let (16 %). Na základě zjištěných

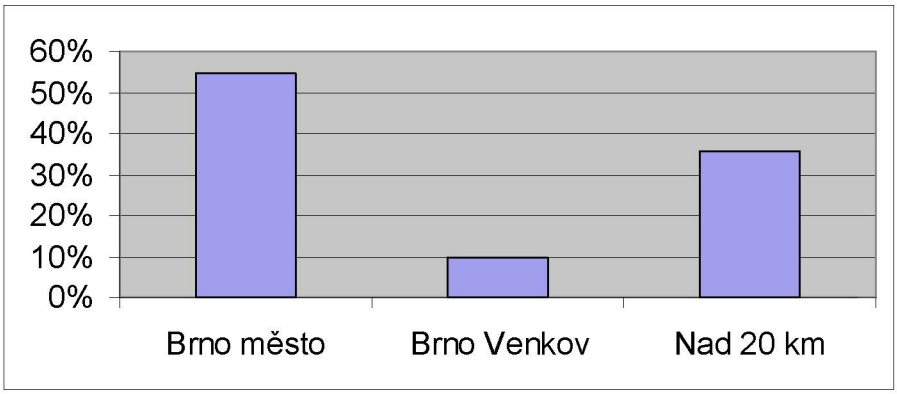
údajů můžu konstatovat, že množství osob v jednotlivých věkových skupinách s rostoucím věkem ubývá. Výrazný pokles vykazuje skupina starších 60 let (3 %). Myslím si, že tento fakt souvisí s uměleckou profilací divadla.

Graf č. 8: Vzdělání respondentů:



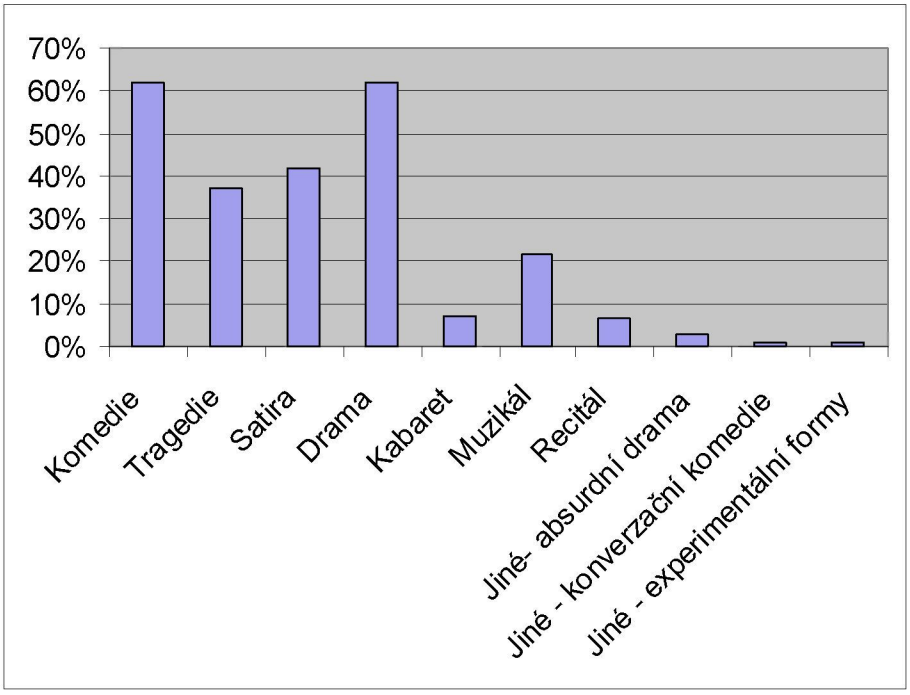
Diváky Divadla Husa na provázku charakterizuje oproti běžné populaci vyšší dosažené vzdělání. Potvrzuje se tím teorie, že divadlo je věcí středních a vyšších vrstev. Také je nutno konstatovat, že Divadlo Husa na provázku volí inscenace a zpracování, které vyžadují zamyšlení diváků. K jeho běžnému repertoáru nepatří komedie nebo muzikály. Zdůrazňuji také, že dotazování probíhalo na představeních z projektu Sto roků kobry, tzn. žánrově těžších a složitějších inscenacích. Troufám si hodnotit, že až na malé procento diváků dosáhne v budoucnu většina dotazovaných minimálně středoškolského vzdělání s maturitou. 100 % dotazovaných se základním vzděláním představovali studenti středních škol. Stejně i věkovou skupinu 20 – 30 let tvořili z velké části studenti. Ve věku od 30 let výše dosahovalo nižšího než vysokoškolského vzdělání necelých 29 % osob.

Graf č. 9: Bydliště respondentů:



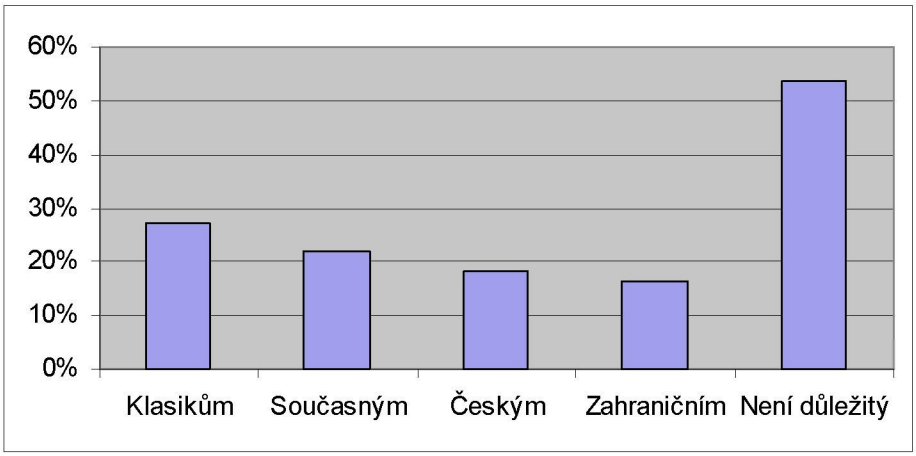
Nejčastějším návštěvníkem Divadla Husa na provázku z hlediska bydliště je obyvatel Brna – města (55 %), druhou nejfrekventovanější skupinou jsou lidé, jejichž bydliště je vzdáleno více než 20 km od Brna (35 %). Překvapivě nízké zastoupení má skupina diváků z oblasti Brno – venkov (10 %).

Graf č. 10: Preferované žánry:



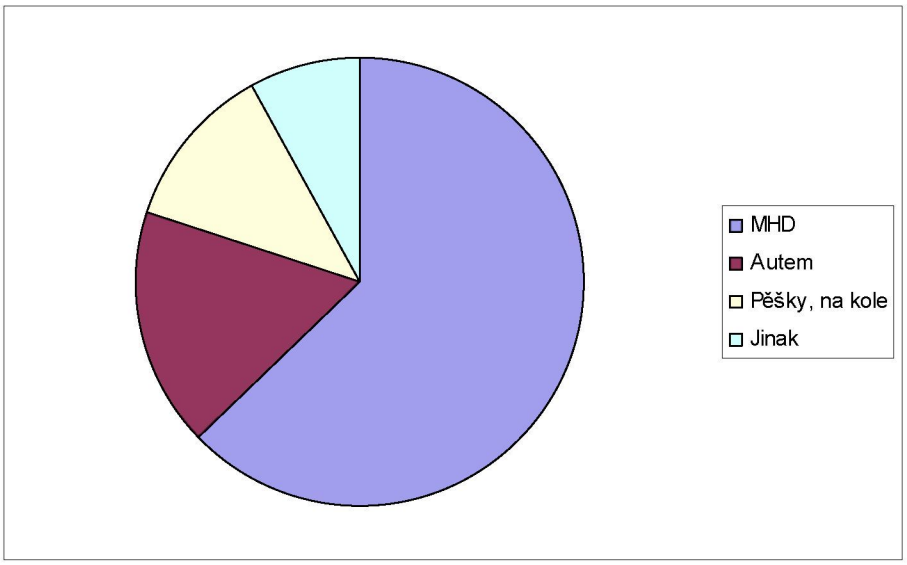
Jednoznačně preferovanými žánry jsou komedie (62 %) a drama (62 %). Následuje satira (42 %), tragédie (37 %) a muzikál (22 %). Opět se zde potvrzuje teorie, že lidé se rádi smějí. Myslím si, že vzhledem k umělecké profilaci a dramaturgii Divadla Husa na provázku je vykazovaná oblíbenost muzikálu nižší, než by byla u jiných brněnských divadel.

Graf č. 11: Preferovaní autoři:



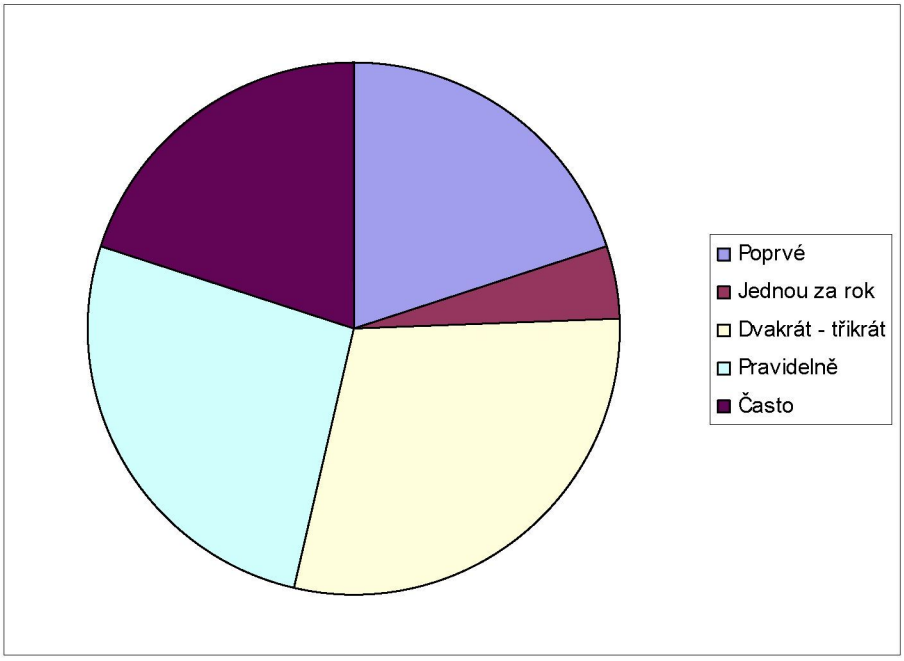
Překvapivě pro více než 54 % dotazovaných není dramatik kritériem ovlivňujícím návštěvu divadla. Divadlo Husa na provázku uvádí inscenace asi ze 60 % podle předloh zahraničních autorů a 40 % českých. Z toho vyplývá i poměrně vyrovnaná preference českých (18 %) a zahraničních (16 %) autorů. Klasické autory potom upřednostňuje 27 % dotazovaných a současné 22 %. Tento fakt může být ovlivněn autorem předlohy inscenace, na které dotazování probíhalo (F.M. Dostojevskij).

Graf č. 12: Dopravní prostředek:



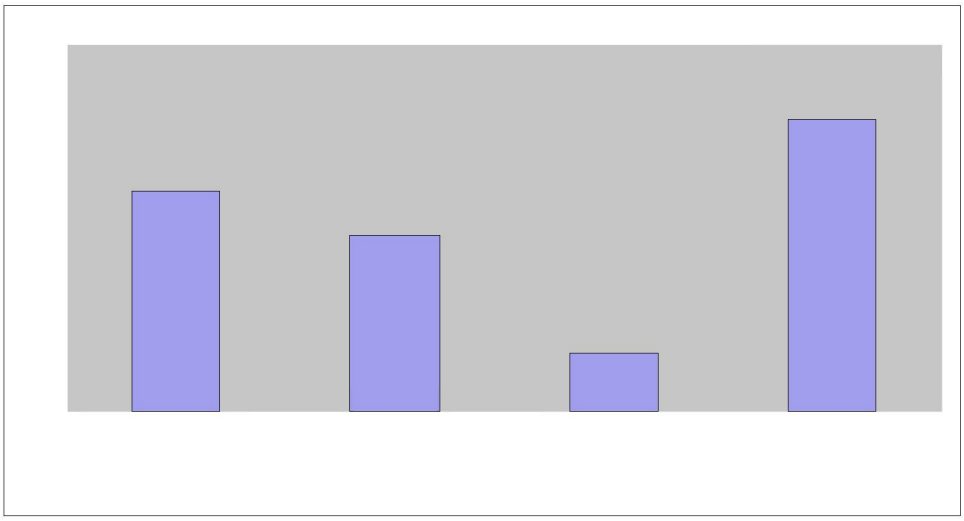
Charakteristice dopravní prostředek dominuje městská hromadná doprava (63 %). Tato skutečnost je ovlivněna vysokým podílem místních diváků z řad studentů, dobrou dostupností divadla a špatnou možností parkování. Osobním automobilem se do divadla dopravilo 17 % dotazovaných a pěšky nebo na kole 12 %. Mezi jinými dopravními prostředky byl například školní autobus.

Graf č. 13: Frekvence návštěv Divadla Husa na provázku:



Vzhledem k počtu premiér za divadelní sezónu jsem si určila za pravidelného diváka osoby přicházející čtyřikrát během jedné sezóny a za častého diváka osoby přicházející vícekrát. Nejvyšší procento osob přichází dvakrát až třikrát za sezónu (29 %), následují pravidelní diváci (26 %), častí (20 %), kteří jsou ve většině případů abonenty, a překvapivě vysoké procento diváků, přicházejících poprvé (20 %). Diváci přicházející poprvé tvoří průřez všemi věkovými kategoriemi. Nejčastějším důvodem vedoucím k těmto frekvencím jsou nedostatek času (14 %), finanční omezení (8 %), vzdálenost bydliště (9 %), preference jiných žánrů nebo divadel (8 %).

Graf č. 14: Dlouhodobost této frekvence:



Tato otázka se týkala pouze diváků, kteří v předchozí odpovědi uvedli, že navštěvují Divadlo Husa na provázku čtyřikrát a více za divadelní sezónu. Považuji je tedy za pravidelné diváky tohoto divadla, tj. 46 % celkově dotazovaných diváků, tj. 51 diváků.

Jak zmiňuji níže, u této skupiny ve srovnání s ostatními výrazně klesá frekvence návštěv jiných divadel, tj. pouhých 19 %. Jde tedy o diváky čistě preferující Divadlo Husa na provázku. Smyslem této otázky je zjistit délku této jejich „věrnosti“ a původní motivaci.

15 diváků je pravidelnými diváky první sezónu, jedná se zejména o abonenty, kteří toto divadlo navštěvovali už dříve, ne však s takovou frekvencí. Většina pravidelných diváků (20) Divadlo Husa na provázku navštěvuje od střední školy (tzn. odjakživa).

Graf č. 15: Partner při první návštěvě

Otázka, kdo je poprvé přivedl do tohoto divadla, byla otevřená a vzhledem k odpovědím jsem si ji rozdělila do následujících skupin. Největší skupinu představují diváci, kteří přišli s kamarády nebo rodiči (29 diváků). Následují diváci přivedení školou (16). Zde podotýkám, že se ze 100 % jedná o osoby mladší 30 let. Diváci přicházející na základě zvědavosti, médií, pověsti atd. představují nejmenší skupinu (6).
Myslím si, že tato čísla dokazují určitý zvyk v navštěvování konkrétního divadla, tzn. věrnost značce.

Graf č. 16: Frekvence návštěv jiných divadel:

Překvapivě velké procento (47 %) respondentů navštěvuje se stejnou frekvencí i jiná brněnská divadla. Dotazované bych rozdělila na divadelní diváky, tedy ty, kteří do divadel chodí pravidelně, ty, kteří do divadel nechodí a v den dotazování se ocitli v divadle zcela výjimečně, a diváky preferující Divadlo Husa na provázku.
Z osob, které divadlo Husa na provázku navštívili poprvé (20 %), 55 % do jiného divadla nechodí, tzn. nepovažuji je za divadelní diváky. Dalších 30 % nežije v blízkém okolí Brna, ale do divadel pravidelně chodí.
Z osob navštěvujících Divadlo Husa na provázku jednou ročně (5 %), 80 % navštěvuje některé z ostatních brněnských divadel se stejnou frekvencí.
Z osob, které navštěvují Divadlo husa na provázku dvakrát až třikrát ročně (29 %), 53 % navštěvuje jiná divadla se stejnou frekvencí. Nejčastěji také litují, že tato frekvence nemůže být vyšší.
U osob přicházejících pravidelně a často (46 %) frekvence navštěvování ostatních divadel klesá a roste preference čistě Divadla Husa na provázku (19 %).

Graf č. 17: Důvody návštěvy Divadla Husa na provázku:

Mezi důvody, které vedou k návštěvě tohoto divadla se nejčastěji objevuje titul inscenace a autor jeho předlohy (68 %), dále herecký soubor (46 %), příjemná atmosféra (32 %) a pojem Divadla Husa na provázku (32 %). Pojem tohoto divadla je lákadlem i pro osoby přicházející sem několikrát za sezónu.

Mezi důvody, které vedou k nižší frekvenci návštěv Divadla Husa na provázku, patří preference jiných žánrů (hl. ze strany studentů středních škol preferujících MDB), nevyhovující otevírací dobu předprodeje (7 %) a omezený repertoár (7 %). Ten naopak u 8 % vede k upřednostňování tohoto divadla.

Graf č. 18: Důvody návštěvy vybraného představení:

Při výběru představení hraje významnou roli zkušenost (38 %). Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt skládající se ze čtyř inscenací, dá se předpokládat, že značné procento dotazovaných některé jiné inscenace projektu už vidělo. Dále je zde patrný vliv doporučení známých (18 %) a náhodné volby (15 %), následuje vliv recenzí (12 %) a předlohy (11 %).

Graf č. 19: Zdroj informací o Divadle Husa na provázku:

Nejčastější zdroj informací představují internetové stránky divadla Husa na provázku (40 %), dále brněnské kulturní měsíčníky jako Kam, Kult, Metropolis, ale i příloha Reflexu ad. (24 %), plakáty (24 %). Emailem si program nechá zasílat 18 % dotazovaných. Studenti středních škol jsou informováni prostřednictvím nástěnek ve škole nebo profesorem (9 %). Informace z rádia čerpá 6 % osob (např. rádio Vltava).

Na základě těchto odpovědí můžeme vytvořit představu typického diváka Divadla Husa na provázku.
Je to žena ve věku 20 – 30 let, vysokoškolsky vzdělaná (nebo studující VŠ), bydlící v Brně-městě a do Divadla Husa na provázku přicházející dvakrát až třikrát za rok, stejně jako do jiných brněnských divadel. Nejčastěji přijíždí MHD, kvůli titulu, na základě předchozí zkušenosti. Informace čerpá z internetových stránek divadla.

Názory diváků na produkty Divadla Husa na provázku jsou následující. Systém otázky 14 byl vytvořen tak, aby mohl divák vyjádřit svou spokojenost s jednotlivými rysy a aktivitami provázejícími činnost divadla. Diváci hodnotili následující kritéria:

- parkování
- dostupnost informací a měsíčního programu divadla
- nabídka titulů
- dnes večer zhlédnutá inscenace
- atmosféra představení
- prostředí divadla
- cena versus kvalita programu
- občerstvení
- šatna
- předprodej
- web-rezervace vstupenek

Respondenti vyjadřovali u každého kritéria svoji spokojenost či nespokojenost známkou jako ve škole od 1 do 5.

Charakteristiky dosáhly následujících indexů (seřazeny od nejhorších výsledků): parkování (index 3,62), web-rezervace vstupenek (index 3,22), dostupnost informací a měsíčního programu divadla (index 2,8), občerstvení (index 2,4), dnes večer zhlédnutá inscenace a cena

versus kvalita programu (index 1,8), nabídka titulů (index 1,72), prostředí divadla a šatna (index 1,5), předprodej (index 1,4) a atmosféra představení (index 1,2).

Cena vstupného:
Představa o přiměřeném maximu ceny vstupného byla velmi individuální, zřejmě ovlivněna tím, které divadlo je který respondent zvyklý navštěvovat. Průměrná představa dosahuje 175 Kč u zlevněného vstupné a 250 Kč u plného.

Vlastní námět pro Divadlo Husa na provázku:
Možnost vyjádřit v dotazníku vlastní názor, stížnost nebo požadavek využilo 57 % respondentů. Překvapivě 32 % z nich vyjádřilo svou spokojenost a chválu.
Nejčastější připomínky se týkaly kritérií uvedených v otázce č.14.

17 % diváků měli problémy s internetovými stránkami divadla, které se jim nepodařilo otevřít.

Jak jsem zmiňovala výše, bodem k zamyšlení je repertoár divadla, který je pro některé příliš úzký a málo obměňovaný, pro jiné představuje výhodu před ostatními divadly. Opakovaně se objevuje požadavek na větší množství českých autorů, experimentální zpracování, obměňování režisérů i žánrů. Na pana režiséra Morávka je sesílána chvála stejně jako kritika. Diváci by uvítali diskuzi s tvůrci a jednodušší dramaturgické zpracování inscenací.

Co se týká prostředí divadla, diváci shledávají jeho návštěvu „praktičtější“ než návštěvu jiných divadel, vítají flexibilitu jeviště. Naopak by přivítali pohodlnější židle (5 %), číslování sedadel (7 %), lepší ozvučení (herci mluvit více nahlas, hudba méně) (3 %), přes zimu vytopenější prostory (3 %), možnost dostat se v průběhu představení na WC, věšáky a zrcadla na WC. Překvapivě 4 % diváků si stěžovalo na neukázněné a rušící publikum.

Srozumitelnější program s ten večer hrajícím obsazením by uvítalo 2 % diváků.
5 % diváků připomínkovalo občerstvení, ve kterém chybí pivo, bagety nebo jeho možnost už před představením.
Další nedostatky se dále týkají nemožnosti parkování, nevhodné otvírací doby pokladny (7 %), nepříjemného personálu, požadavku na důchodcovské slevy atd.

5.2 SWOT ANALÝZA

Tuto SWOT analýzu jsem zpracovala na základě vlastních analýz divadla a dotazníkového šetření.

Silné stránky:

Poloha a dostupnost Divadla Husa na provázku

Kvalita a loajalita hereckého souboru

Zkušené a mediálně známé umělecké vedení

Malý počet zaměstnanců, jednodušší komunikace a přátelštější prostředí

Osvobození od administrativních aktivit

Pojem Divadla Husa na provázku, jeho jméno v zahraničí

Úzká umělecká profilace divadla

Technické vybavení a flexibilní prostory divadla

Vysoké procento návštěvnosti

Široké spektrum produktů pro široké publikum

Zaručená kvalita produktu v očích diváků

Záběr propagačních aktivit napříč všemi mediálními prostředky a dobré vztahy s nimi

Originální a lehce zapamatovatelný design

Slabé stránky:

Parkovací možnosti

Platové podmínky

Distribuce vstupenek

Funkčnost internetový stránek

Finanční závislost na zřizovateli

Nízká míra soběstačnosti

Příležitosti:

Nové vedení přinášející novou programovou koncepci s možností oslovit nové segmenty diváků

Internetová komunikace umožňuje vytvořit velmi silný vztah s úzkým segmentem diváků

Stejnou příležitost nabízí inscenační cykly, které navíc rozšiřují cílovou skupinu i mimo divadelní diváky

Výchova vlastního diváka

Sponzoring

Využití potenciálu divadla k realizaci atypických divadelních projektů, růst soběstačnosti

Hrozby:

Velká finanční závislost na zřizovateli

Právní a finanční závislost na CEDu, potřeba neustálé komunikace a dohod s jinými subjekty

Vytváření vzájemné konkurence mezi jednotlivými subjekty CEDu

Pokles motivace a loajality zaměstnanců

Sezónnost

Příliš mnoho okamžitých změn (design, produkt, herci ad.) může vést ke ztrátě dosavadního diváka

5.3 HLOUBKOVÉ ROZHOVORY

Abych získala podrobnější informace o diváckém segmentu, který mě zajímá, tj. pravidelní diváci Divadla Husa na provázku, uskutečnila jsem přímo v divadle 50 hloubkových rozhovorů s těmito diváky. Jednalo se o krátké rozhovory, obsahující otázky jako, odkdy navštěvují Divadlo Husa na provázku, proč, s kým, odkud čerpají informace o něm, jestli znají jeho webové stránky atd.

Zastoupení žen a mužů a místo bydliště odpovídá poměru zastoupení celkově, věkově se v této skupině vyskytují pouze dvě osoby mladší 20 let. Jedná se téměř stoprocentně o osoby vysokoškolsky vzdělané, žánrově ani autorsky nevyhraněné. Tito diváci, kteří chodí výjimečně i do jiných divadel, dávají však přednost Divadlu Husa na provázku. K této preferenci je ve většině případů vede zvyk a spokojenost s produkcí tohoto divadla, osvědčená za základě vlastní zkušenosti, tzn. záruka vysoké kvality, dobrý herecký soubor, zajímavý repertoár a neformální prostředí a divadelní forma. Změny ve vedení a programových koncepcích je téměř nezajímají, zachovávají loajalitu svému oblíbenému divadlu. Tuto zálibu obvykle sdílejí se svými blízkými, tj. s kamarády nebo rodinou. Vysoké procento osob mladších 30 let si svou oblibu k tomuto divadlu vytvořilo už na střední škole. Informace si buď nechávají zasílat emailem nebo je čerpají z internetových stránek divadla. Velké množství dotazovaných však předchozí provedení těchto stránek označila za spolehlivější a tudíž preferovanější.

Současný pravidelný divák Divadla Husa na provázku není nijak umělecky ani názorově vyhraněný. Nicméně 46procentní podíl těchto diváků dokazuje existenci segmentu diváků Divadla Husa na provázku. Proto se mi má první hypotéza „Malá divadla si musí hledat své specifické publikum, které výchovou a upevňováním vztahů vedou k věrnosti subjektu“ na základě dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů potvrdila pouze částečně.

Rozpor vidím v první půlce hypotézy, a to konkrétně v definici pojmu „specifický“ divák. Pokud tomuto pojmu rozumím ve smyslu „výhradní divák“, tak můžu na základě svého výzkumu konstatovat, že Divadlo Husa na provázku má své publikum. Nicméně toto publikum není v současné době nijak umělecky nebo názorově vyhraněné, nemá tedy specifického diváka umělecky vyprofilovaného. Ve většině případů se jedná o tzv. věrného diváka, který právě do tohoto divadla dochází už několik sezón. Je tedy možné, že u starších diváků umělecká a názorová blízkost zde byla, ale po roce 1989 se smazala. Proto bych za téma dalšího výzkumu Divadlu Husa na provázku doporučila hledání „specifičnosti“ svého diváka.

6 NÁVRHY NA ZMĚNU MARKETINGOVÉHO MIXU

Nyní se pokusím navrhnout změny marketingového mixu, a to na základě informací o současné podobě marketingového mixu, realizovaného dotazníkového šetření a SWOT analýzy.

6.1 PRODUKT

Neodvažuji se, ani nepovažuji za vhodné vyjadřovat svůj názor ani doporučení týkající se hlavního produktu Divadla Husa na provázku, tj. repertoáru a inscenací, protože jsou výsledkem uměleckého vedení a jeho záměrů, souvisejících s uměleckým programem a profilací divadla. Podrobnou současnou podobu tohoto produktu jsem popsala již v předchozím textu a v tomto místě se budu věnovat pouze oblastem netýkajícícm se přímo programové profilace divadla.

Divadlo Husa na provázku v divadelní sezóně 2005/2006 přistoupilo k novým programovým koncepcím. Nové vedení zachovalo programově vhodné inscenace, zrealizovalo několik inscenačních cyklů a na závěr sezóny chystalo několik atypických projektů. Z nich bude nakonec realizován pouze jeden.

Přestože divadlo v současné době krok tímto směrem učinilo, ale z finančních a jiných důvodů se nepodařilo či nepodaří tato aktivity realizovat, chtěla bych navrhnout jednu změnu, která vyplývá z provedeného dotazníkového šetření ale i SWOT analýzy. Dle mého názoru by bylo vhodné využít pojmu Divadla Husa na provázku a s ním spojené úzké profilace a zkušenosti souboru a realizovat tyto atypické projekty. Mám na mysli vedle standardně uskutečňovaných festivalů, inscenací v nepravidelném prostoru a plánovaných inscenačních projektů více divadelních skupin, realizaci pouličního divadla a happeningů. Tyto aktivity navrhuji realizovat ve spolupráci s vhodným partnerem (např. Magistrát města Brna nebo potenciální sponzor), který by nesl jejich náklady. Nehrozilo by tedy jejich zrušení z finančních důvodů. Tyto projekty v ulicích města či na jiných veřejně přístupných prostranstvích by vedly k posílení vztahů mezi veřejností, Divadlem Husa na provázku, vybraným partnerem a Magistrátem města Brna, nehledě na to, že by vedly ke zviditelnění všech zúčastněných subjektů. V dotazníkovém šetření diváci ve více případech uvedli, že by uvítali experimentálnější repertoár. Myslím si, že by tyto aktivity podtrhly tuto profilaci

Divadla Husa na provázku a uspokojili tím tuto poptávku. Další jejich výhodu shledávám v řešení sezónnosti. Nejmenší procento návštěvnosti divadlo vykazuje v červnu, září a říjnu, kdy podmínky pro pouliční divadlo jsou nejvýhodnější. Dále bych doporučila využití těchto projektů k propagačním účelům. Tedy naplánovat jejich načasování v souvislosti s festivaly, zahajováním divadelní sezóny či stimulací poptávky ve slabších měsících.

Další můj návrh v oblasti produktu se týká zlepšení služeb pro diváky. Na základě provedené SWOT analýzy a výsledků dotazníkového šetření, ve kterém měli respondenti možnost oznámkovat jednotlivé služby i uvést své vlastní návrhy na jejich zlepšení, které by bylo možno provést v poskytování služeb v souvislosti s péčí o diváka, se nyní budu věnovat návrhům v tomto směru.

Divadlo Husa na provázku nabízí v rámci svých služeb občerstvení, které je možno využít v pauze ve foyer divadla. Toto občerstvení nabízí široký sortiment nealkoholických a alkoholických nápojů a cukrovinek. Návštěvníci v dotazníkovém šetření vyjádřili svou nespokojenost s úrovní tohoto občerstvení, uvítali by obohacení jeho nabídky o jídlo (bagety) a některé další nápoje. Dále preferují možnost občerstvit se už před představením. Vzhledem k tomu že si další nezanedbatelné procento diváků stěžovalo na rušící kolegy, navrhuji rozšíření této nabídky občerstvení, ale omezení její konzumace pouze na prostory mimo hlediště divadla.

Jednou z charakteristik Divadla Husa na provázku je tvorba inscenací ve volném prostoru. To znamená absolutní flexibilitu jeviště i hlediště, jejich nepravidelnost a proměnlivost. K jednodušší realizaci napomáhají skladné a lehké židle, na kterých diváci během představení sedí. Řada návštěvníků v dotazníkovém šetření vyjádřila svou nespokojenost s pohodlností těchto židlí, tepelným komfortem interiérů v zimním období a požadavek vstupenek na konkrétní místa. Chápu, že původní divácký cílový segment vedl k vytvoření neformálního prostředí, včetně nemístenkových vstupenek. V dotazníkovém šetření i tento fakt diváci zmiňují jako prvek ovlivňující atmosféru divadla, kterou vesměs vnímají velmi pozitivně. Navrhuji proto zachovat nemístenková sedadla se systémem, kdo dřív přijde, lépe sedí, protože v tom vidím výrazné odlišení se od konkurence a již zavedenou tradici. Naopak si myslím, že by divadlo mělo investovat (resp. CED) do pohodlnějších židlí (polstrované s opěrátky na ruce).

Dalším produktem Divadla Husa na provázku je merchandising. V dotazníkovém šetření diváci projevili svou nespokojenost s úrovní programů k představení, která v dny dotazování

probíhala. Grafická a obsahová náplň těchto programů úzce souvisí s uměleckou koncepcí a záměrem tvůrců inscenace. Proto se v tomto směru k programu vyjadřovat nebudu. V souvislosti s požadavky diváků ale navrhuji do každého programu vložit list aktuálního obsazení nebo v prostorách divadla (nejlépe ve foyer) instalovat tabuli, která toto obsazení bude oznamovat.

Ke standardní nabídce Divadla Husa na provázku nepatří multiplikace jeho produktů. Myslím si, že konkrétně v případě tohoto divadla by tato multiplikace byla efektivní. Vedle segmentu věrného diváka Divadla Husa na provázku se zde rozrůstá segment diváků jednotlivých herců (fanoušků) a přežívá pojem Divadla Husa na provázku. Na internetovém chatu jsem nalezla několik požadavků na vydání CD s hudbou z inscenace Balada pro banditu. K původnímu hudebnímu aranžmá z roku 1979 záznam vydán byl, písně zlidověly a silně pomohl (spolu s televizním záznamem) k vybudování titulu této inscenace. Nové aranžmá je výrazně odlišné a současné. Navrhuji vydat toto hudební CD a kromě jeho samotného prodeje využít ho i jako nástroj propagace a komunikace. Dále pro segment divadelních diváků navrhuji ve spolupráci s Českou televizí vydat DVD se záznamy všech inscenací Divadla Husa na provázku a natočených ČT. V případě záznamů úspěšných inscenací tohoto divadla se nejedná o standardní divadelní záznamy, ale samo jejich zpracování představuje umělecké dílo. Tato DVD považuji za předmět vhodný k prezentaci vlastní tvorby a komunikaci s potenciálními sponzory (formou dárků) i diváky (volný prodej na pokladně divadla).

6.2 LIDÉ

Z výsledků dotazníkového šetření se diváci Divadla Husa dělí na pravidelné diváky, nepravidelné diváky, kteří navštěvují Divadlo Husa na provázku se stejnou frekvencí jako jiná brněnská divadla a diváky, kteří v den dotazování byli v tomto divadle poprvé. Na základě SWOT analýzy vidím jednu z největších příležitostí v internetové komunikaci, která umožňuje vytvořit silný vztah s úzkým segmentem diváků. Tato komunikace od začátku divadelní sezóny 2005/2006 probíhá a divácký segment stálého publika tohoto divadla dělí podle mého názoru na diváky straší generace, které s Divadlem Husa na provázku spojuje názorová i umělecká blízkost z minulosti, mladá generace identifikující se s herci Divadla Husa na provázku a diváci jednoduše preferující druh divadelní formy. Každému z těchto segmentů se Divadlo Husa na provázku snaží nabídnout produkt. Pro „pamětníky“ byl připravován projekt Rozrazil (jehož realizace musela být přesunuta do příští sezóny) a vydáván stejnojmenný časopis. K budování vztahů s mladší generací přispívá star systém a to

nejen v podobě obsazení mediálně známé osobnosti, ale i vytváření „hvězd“ ze členů vlastního souboru (např. pomocí on-line rozhovorů). U těchto skupin se vedení snaží o vytvoření hlubších a pevnějších vztahů.

6.3 MÍSTO, DISTRIBUCE

V oblasti umístění a dopravní dostupnosti Divadla Husa na provázku jsem identifikovala jak silné, tak slabé stránka. Divadlo je velmi vhodně umístěno a pro brněnské publikum dobře dostupné městskou hromadnou dopravou. V posunutí začátku představení na 19.00 a tím pádem i konce představení do 22.00 vidím vstřícný krok k nebrněnskému divákovi, přijíždějícímu veřejnými dopravními prostředky (vlak, autobus). Zároveň tento posun znevýhodňuje diváky pracující do pozdějších hodin.

Dlouhodobí a významný problém spojený s návštěvou Divadla Husa na provázku spatřuji v chybějících parkovacích kapacitách. Vyplynulo to i z provedeného dotazníkového šetření, parkování představuje nejhůře hodnocené kritérium. Je nutno si uvědomit, že jsou diváci dopravující se výhradně osobním automobilem a diváci z oblastí přístupných pouze automobilem. Chápu, že při umístění v centru města nepřichází v úvahu budování vlastních parkovacích prostor. Pro parkování na Zelném trhu či v blízkých ulicích je třeba speciální povolení vydávané Odborem dopravy Magistrátu města Brna na omezenou dobu za poplatek. Nejbližší parkovací prostory představuje parkoviště hotelu Intercontinental. Navrhuji, aby Divadlo Husa na provázku vyjednalo pro své diváky slevu na parkování po předložení ten večer platné vstupenky a o těchto parkovacích možnostech a výhodách informovalo své diváky prostřednictvím internetových stránek, emailů atd. Divadlo tak dá najevo svůj zájem o každého diváka a jeho pohodlí.

Na základě dotazníkového šetření vyjádřili diváci nespokojenost s nevyhovující otvírací dobou pokladny. Otevírací dobu v den představení půl hodiny po jeho začátku (tj. do 19.30) považuji za dostatečnou, problém spatřuji v orientaci, kdy má pokladna otevřeno do 18.00 a kdy do 19.30. Proto navrhuji zavedení nákupu vstupenek přes internet. Zároveň to usnadní nákup a rozšíří řady mimobrněnského publika, kterému stávající systém (potřeba vstupenky vyzvednout do pěti dnů před představením) nevyhovoval. V praxi to značí stávající rezervační systém nahradit prodejem přes internet. To by znamenalo propojení informačního systému a internetu. Diváci by si potom mohli kdykoliv zakoupit lístky pomocí platební karty či jiným

způsobem. Personálně by to neznamenalo navýšení počtu pracovníků. Obvykle takovouto službu zařizuje za finanční úplatu nějaká externí internetová firma.

6.4 PROPAGACE

Divadlo Husa na provázku propaguje svou činnost ve velkém množství v co nejširším spektru propagačních prostředků. V dotazníkovém šetření provedením v Divadle Husa na provázku v březnu 2006, uvedla velká část diváků (40 %) jako zdroj informací o programech divadel právě internetové stránky jednotlivých divadel. Tento fakt odráží jejich podstatu, důležitost a spolehlivost. Celkově ale diváci čerpají ze všech zdrojů zmiňovaných v dotazník. Nelze se tedy spoléhat pouze na funkční internetové stránky a propagaci je třeba směřovat do širokého spektra médií.

Podle mého názoru měsíční program Divadla Husa na provázku lze zjistit ze spousty zdrojů, ale propagace jednotlivých atypických projektů, inscenačních cyklů a abonmá dostatečně zajištěna není. Proto bych doporučila soustředit propagaci na jednotlivé tyto akce obsahující informace o jejich obsahové náplni.Vzhledem k současným cílovým segmentům navrhuji soustavné oslovování svého pravidelného publika, diváků potenciálních (především diváků jiných divadel a mimobrněnských) a publika, které není typickým divadelním publikem. Zároveň bych doporučila rozšíření propagace, které by vedlo k rozšiřování diváckých segmentů.

Podle mého názoru by se Divadlo Husa na provázku nemělo soustředit pouze na brněnského diváka, ale rozšířit svou působnost v oblasti kraje. Síla pojmu a pověsti tohoto divadla i publicita tomu odpovídají. Řešení vidím již ve výše zmiňované změně distribuce vstupenek, ale i v rozšíření propagace do regionálního tisku (Rovnost, Slovácko, přílohy jižní Moravy a brněnského kraje ad.) a vysílání reportáží a spotů v regionálních kabelových televizích.

Podle výsledků dotazníkového šetření představuje 60 % respondentů osoby do 30 let, tedy mladou generaci. Proto navrhuji propagaci směřovat přímo k tomuto segmentu, nejlépe segmentu studentů. Nemám na mysli organizaci povinných školních zájezdů, ale osobní prodej jednotlivým zájemcům přímo na středních a vysokých školách, nejlépe gymnáziích. Doporučuji angažovat vždy jednoho až dva studenty (u mimobrněnských gymnázií by jednodušší pozici měl profesor), kteří budou zajišťovat propagaci a osobní prodej mezi studenty i pedagogy za sníženou cenu. Jedná se o levný způsob propagace, který zajišťuje

významný podíl diváků a vzhledem k soustavně budovaným vazbám (pomocí komunikace) vede k výchově vlastního diváka. Je to investice do dlouhodobého a věrného diváka.
Inscenační cykly představují specifickou nabídku nedivadelní povahy vhodnou pro nedivadelní publikum. Proto navrhuji směřování propagace jinam než u standardního publika, tj. přímo k zájmovým segmentům. Myslím tím u autorského čtení oslovovat studenty souvisejících oborů (dramaturgie, český jazyk ad.) formou vhodně umístěných plakátů a letáků (ve školách), dále tyto propagační materiály distribuovat do knihkupectví a knihoven a související publicitu a program zveřejňovat ve specializovaném tisku (Literární noviny atd.). v případě Taneční večírků jednonohých, které jsou realizovány se skupinou Čankišou, navrhuji oslovit posluchače a příznivce této kapely. Propagační materiály distribuovat v rámci jejich koncertů v kraji. Cíl těchto propagačních aktivit vidím v upozornění co nejširší veřejnosti na existenci těchto projektů a získání pravidelných návštěvníků z řad i nedivadelního publika.
Jako jednu z možností upozornit nejen na tato akce, ale na existenci Divadla Husa na provázku vůbec považuji happeningy a atypické projekty v ulicích města vůbec (viz. výše). Nemám namysli živou reklamu, ale pouliční divadlo, které má i výrazný propagační vliv.

Na základě výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů i SWOT analýzy musím konstatovat, že právě internetové stránky Divadla Husa na provázku patří mezi nespolehlivé a problematické. Po obsahové i grafické stránce jsou velmi specifické, drží se umělecké vyhraněnosti divadla a jako komunikační nástroj jsou využity maximálně (chat, Husa dnes ad.). Orientace v nich však není úplně jednoduchá a ne vždy jdou otevřít v celém svém rozsahu, někdy se blokují už na úvodní stránce. Tyto problémy by měla odstranit změna formátu, která by zároveň měla zachovat jejich design.

ZÁVĚR

Na závěr své práce bych se chtěla pokusit odpovědět na otázku, zda má práce dosáhla cílů stanovených v metodické části práce a zda potvrdila či vyvrátila předem stanovené hypotézy.

Přestože roste množství tématicky spojené literatury a to i v českém jazyce, uvědomila jsem si při zpracovávání své diplomové práce, že v divadelní praxi pojem marketing zůstává velkou neznámou. V českých divadlech běžně najdeme obchodní oddělení, marketingový úsek nebo úsek propagace, marketing jako celek však nikde vědomě realizován není. Za řízením divadel v tomto směru stojí i nadále osoby uměleckých šéfů a divadelních ředitelů. Ti určují uměleckou profilaci divadla, cílové segmenty diváků, komunikační aktivity atd. Situace mě překvapila, protože Divadlo Husa na provázku disponuje poměrně vysokým procentem návštěvnosti. Při hlubší analýze daného stavu vyšlo najevo, že tato návštěvnost silně podléhá sezónnosti a její pokles je řešen nárazovým oslovováním středních škol. Ucelený marketingový přístup by divadlu problém sezónnosti pomohl řešit a vedl by k oslovování vybraného cílového segmentu diváků.

Bylo by nepřesné tvrdit, že marketing v Divadle Husa na provázku neexistuje. Existuje, ale nepředstavuje vědomý proces. Důkazem je, že sami zaměstnanci administrativy Divadla Husa na provázku projevili zájem o definici „svého“ diváka. Proto jsem si stanovila svou hypotézu č. 1: „Malá divadla si musí hledat své specifické publikum, které výchovou a upevňováním vztahů vedou k věrnosti subjektu.“

Má první hypotéza se mi na základě dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů potvrdila pouze částečně. Problematickou shledávám první část hypotézy a to konkrétně definici pojmu „specifický“ divák. Jak se zmiňuji již výše, není definováno, zda se jedná o specifičnost ve smyslu výhradnosti návštěv, nebo o specifičnost v umělecké a názorové profilaci. Pokud tomuto pojmu rozumím ve smyslu výhradní divák, tak můžu na základě svého výzkumu konstatovat, že Divadlo Husa na provázku má své publikum. Představují ho diváci, kteří přicházejí čtyřikrát a vícekrát za divadelní sezónu a ostatní brněnská divadla nenavštěvují s touto frekvencí. Divadlo Husa na provázku upřednostňují kvůli vysoké kvalitě osvědčené na základě vlastní zkušenosti. Jejich zájem o toto divadlo je patrný i z jejich ochoty spolupráce při dotazníkovém šetření a hloubkových rozhovorech. Nicméně toto publikum není v současné době nijak umělecky nebo názorově vyhraněné, nemá tedy specifického diváka umělecky vyprofilovaného. Druhá část hypotézy se potvrdila. Vlastní dobrá zkušenost

a doporučení, jako impuls k preferenci právě tohoto divadla, ukazují na význam budování vztahu s publikem, který zaručuje jejich diváckou věrnost. Ve většině případů se totiž jedná o věrného diváka, který právě do tohoto divadla dochází už několik sezón. Je tedy možné, že u starších diváků umělecká a názorová blízkost zde byla, ale po roce 1989 se smazala. V závěru této práce bych tedy chtěla sama sebe opravit a navrhnout námět na další výzkum: co je to „specifické“ publikum a jak ho zkoumat.

Ve své diplomové práci proto navrhuji rozšířit pozornost divadla k diváckému segmentu studentů a zároveň i mimobrněnských pamětníků. Pro tyto segmenty cíleně vytvářet hlavní i vedlejší produkt, směřovat k nim distribuční cesty i propagaci.

Hypotézu č. 2 se mi potvrdit podařilo. Hypotéza č.2 zní: „Internet v současné době představuje nejdůležitější z komunikačních a distribučních nástrojů.“ Uvědomuji si, že se jedná o velmi silné tvrzení, které by bylo vhodné ověřit větším množstvím oslovených diváků na představeních všech divadlem uváděných inscenací, abych se vyhnula zkreslení výsledků uváděným žánrem a tím diváckou náročností. Nicméně u dotazovaných internet i v divadelní oblasti jako informační zdroj převládá, a to i přes značnou roztříštěnost ve zdrojích informací. V současné době už nepředstavuje jen výsadu mladších generací. Dokonce je sám diváky často požadován jako distribuční nástroj, který jim usnadní nákup vstupenek. Divadlo Husa na provázku si uvědomilo sílu internetu jako komunikačního nástroje a v rámci změny svých internetových stránek investovalo zavedení chatu a jiných internetových komunikačních nástrojů. Nicméně internet jako nástroj distribuce zatím nedoceňuje.

Z analýzy divadla vyplývá, že největší příležitostí je výše zmiňované oslovování nových segmentů publika, a to i mimo řady divadelních diváků, které upevňováním vztahů povede k výchově vlastního věrného diváka. Právě vytvoření velmi silného vztahu s úzkým segmentem umožňuje internetová komunikace. Za velkou hrozbu považuji ztrátu dosavadního diváka, která může souviset s velkým množstvím okamžitých změn (design, produkt, herci ad.). Doporučuji Divadlu Husa na provázku s tímto divákem komunikovat a udržovat jeho věrnost, neklesající úrovní kvality produktu.

Dále jsem se ve své diplomové práci věnovala marketingovému mixu Divadla Husa na provázku. Co se týká produktu, zde navrhuji změny pouze u vedlejších produktů a týkají se

vesměs zvýšení kvality poskytovaných služeb. Dále doporučuji rozšíření distribučních cest a záměrné oslovování cílových segmentů nástroji propagace.
Divadlo Husa na provázku nabízí kvalitní produkt, ale jak jsem se ve své diplomové práci snažila ukázat, význam marketingu i v tomto oboru roste. Věnovala jsem se zde hlavně segmentaci a internetové komunikaci, ale podstata marketingových aktivit by se dala ukázat i na řadě jiných témat, např. sponzoringu.

Doufám, že jsem svou diplomovou prací zaměstnancům Divadla Husa na provázku nabídla rámcový pohled na problematiku marketingu a přednesla návrhy, které by vedly k zlepšení současného marketingového mixu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počet divadelních subjektů v České republice v letech 2001 až 2004

Tabulka č. 2: Zdroje financování veřejných divadel

Tabulka č. 3: Růst ceny divadelních vstupenek v divadle J. K. Tyla v Plzni v letech 1995-2004

Tabulka č. 4: Přehled příjmu CED v letech 2001 až 2005

Tabulka č. 5: Výdaje CEDu v letech 2003-2005

Tabulka č. 6: Struktura a počet zaměstnanců v Divadle Husa na provázku

Tabulka č. 7: Průměrné platové třídy CEDu

Tabulka č. 8: Průměrná výše vstupenek v brněnských divadlech v Kč

Tabulka č. 9: Výše vstupného na jednotlivá představení v Divadle Husa na provázku

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Základní pojmy marketingu

Obrázek č. 2: Staré a nové logo

Graf č.1: Celkové dotace Magistrátu města Brna CEDu v letech 2001 až 2005

Graf č. 2 : Vývoj procenta soběstačnosti CEDu

Graf č. 3: Počet diváků Divadla Husa na provázku v letech 1994-2005

Graf č. 4: Procento návštěvnosti jednotek CEDu

Graf č. 5: Procento měsíční návštěvnosti v roce 2005

Graf č. 6: Pohlaví

Graf č. 7: Věk respondentů

Graf č. 8: Vzdělání respondentů

Graf č. 9: Bydliště respondentů

Graf č. 10: Preferované žánry

Graf č. 11: Preferovaní autoři

Graf č. 12: Dopravní prostředek

Graf č. 13: Frekvence návštěv Divadla Husa na provázku

Graf č. 14: Dlouhodobost této frekvence

Graf č. 15: Partner při první návštěvě

Graf č. 16: Frekvence návštěv jiných divadel

Graf č. 17: Důvody návštěvy Divadla Husa na provázku

Graf č. 18: Důvody návštěvy vybraného představení

Graf č. 19: Zdroj informací o Divadle Husa na provázku

Seznam příloh

Příloha č. 1: Propagační materiály Divadla Husa na provázku

Použitá literatura

DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak.* Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86102-53-X

DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla* Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 80-86102-49-1

DVOŘÁK, J. *Management divadla – antologie textů* Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86102-50-5

GREGORINI, B. *Realizace dramaturgického plánu v divadle. Praha:* AMU- SPN, 1990. ISBN neuvedeno

Statistika kultury 2004, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2005. ISBN 80-7068-193-4

REKTOŘÍK, J. A KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* Praha: Ekopress, s.r.o., 2002. ISBN 80-86119-60-2

HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* Praha: Management press, 1996. ISBN 80-85943-07-7

KOTLER, P. *Marketing management* Praha: Victoria publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi* Praha: Grada a.s. 1992. ISBN 80-85424-83-5

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-859-1

CLEMENTE, M.N. *Slovník marketingu* Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0228-9

SMITH, P. *Moderní marketing* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1

FORET, M. *Marketingová komunikace* Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1681-7

SCHULZE-REIMPELL, W. *Zwischen Rotstift und Spaßzwang* Hamburg: Bockel, 2005. ISBN 3-932696-60-3

CELENTANO, S. C., MARSHALL, K. *Theatre Management* New York: Players press, inc., 1998. ISBN 0-88734-684-7

OSLZLÝ, P. A KOL.: *Divadlo Husa na provázku 1968/7/-1998*, Brno: CED, 1999. ISBN: 80-902684-0-4

KOLB, B. *Marketing for Cultural Organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera.* London: International Thomsom Business Press, 2004. ISBN 1844802132

Výpis z obchodního rejstříku

Hodnocení umělecké činnosti Centra experimentálního divadla v roce 2004, CED 2005

Hodnocení umělecké činnosti Centra experimentálního divadla v roce 2005, CED 2006

Články:

PAVLOVSKÝ, P. : *Teatrologie* Divadelní revue, 1999, č. 3. s.77

RACEK, I., *Jak to dělá Británie*. Divadelní noviny, č. 18, 1996, s. 7

HILAR, K.H. *Demokracie a divadlo* Lidové noviny 28.1.1928.

Elektronické zdroje:

ŠIMEK, Š. S. *Financování českého divadla*, 2005, [on-line] [cit. 10. prosince 2005]
Dostupný z WWW:
http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/financovani_ceskeho_divadla.doc

Otevřená diskuse „Stát- město-kultura“ 1. prosince 2003, [on-line] [cit. 5. dubna 2006]
Dostupný z WWW: http://www.divadlo.cz/box/doc/Kulturni_politika/stat_mesto_kultura.doc

Statistika kultury 2004, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2005, [on-line] [cit. 10. ledna 2006]
Dostupný z WWW: http://www.nipos-mk.cz/download/modrysesit2003/divadlo03.pdf

Výroční zpráva 2004, Divadlo J. K. Tyla Plzeň, 2005, [on-line] [cit. 12. dubna 2006]
Dostupná z WWW: http://www.djkt-plzen.cz/pdf/vyrocnizprava.pdf

Výroční zprávy Magistrátu města Brna z let 2000- 2005, [on-line] [cit. 20. března 2006]
Dostupná z WWW: http://www.brno.cz/index.php?nav01=2214&nav02=44&nav03=1120

Divadelní ústav <www.divadelni-ustav.cz>
Ministerstvo kultury České republiky < www.mkcr.cz>
Český statistický úřad <www.czso.cz>
Magistrát města Brna <www.brno.cz>
Divadlo Husa na provázku <www.provazek.cz>
Městské divadlo Brno <www.mdb.cz>
Národní divadlo Brno <www.ndbrno.cz>
HaDivadlo < www.hadivadlo.cz>
Divadlo U stolu < www.divadloustolu.cz>
CED <www.ced-brno.cz>

Přílohy

Příloha č. 1: Propagační materiály Divadla Husa na provázku