


# Marketing a marketingové komunikace Dejvického divadla

Zuzana Volavá

---

Bakalářská práce  
2009

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana VOLAVÁ**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketing a marketingové komunikace Dejvického divadla**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu kultury, marketingu divadla a specifikách jeho cílových skupin (divadelního publika, veřejnosti, sponzorů, orgánů státní a veřejné správy). Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu marketingové komunikace Dejvického divadla. Vymezte jednotlivé cílové skupiny marketingu divadla a formou marketingového průzkumu zjistěte jejich informační potřeby. Konfrontujte komunikační aktivity divadla zaměřené na jednotlivé cílové skupiny a úroveň povědomí o instituci a jejím produktu u těchto cílových skupin. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu marketingové komunikace divadla.
3. Na základě výsledků analýzy představte stručný nástin možností změn v marketingové komunikaci divadla. Naznačte, jaké zásady by měla akcentovat případná příprava ucelené komunikační strategie divadla, případně uveďte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení tohoto tématu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radim Bačuvčík**

Ústav marketingových komunikací


Datum zadání bakalářské práce:

**12. ledna 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2009**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2009

  
doc. MgrA. Jana Janíková, ArtD.  
pověřená děkanka



  
Mgr. Ing. Olga Jurášková  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingu a marketingové komunikace Dejvického divadla. Nejprve se věnuji základním teoretickým poznatkům problémové oblasti – marketingu v kultuře a poté marketingu a marketingovým komunikacím v divadle a jejich specifikám.

Dále popisují základní charakteristiky vybraného divadla. Na základě získaných informací je sestavena marketingová strategie v DD, marketingový mix, S.W.O.T analýza, a na základě dotazníku marketingový výzkum, který slouží jako podklad pro další hypotézy. Poté formulují vlastní návrhy na změnu v marketingu a marketingové komunikaci.

Klíčová slova:

marketing v divadle, marketingové komunikace, SWOT analýza, dotazníkové šetření, marketingový mix, marketingový výzkum, divadelní publikum, Dejvické divadlo

## **ABSTRACT**

The thesis deals with problems of marketing and marketing communications of Dejvicke theatre. At first I determine the essential knowledge of the problem area - marketing in culture and than marketing and marketing communication in theatre and its specifics.

After that I describe basic characteristics of the choosen theatre. Based on gathered information are composed marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, and based of questionnaire is collected marketing research which is important for next part. After that I applied to the selected organization of my own proposals concerning the change of the present marketing and marketing communication of the Dejvicke theatre.

Keywords:

Marketing in theatre, marketing communications, SWOT analys, questionnaire, marketing mix, marketing research, theatre audience, Dejvicke theatre

Poděkování, motto

Děkuji vedoucímu práce, panu Ing. Radimu Bačuvčíkovi za cenné rady.

Vážím si vstřícného přístupu ze strany dramaturgyně DD Evy Sukové, děkuji za pomoc při organizaci komunikace s Dejvickým divadlem - Evě Sukové ml. a také velmi děkuji Lukášovi Průdkovi za poskytnuté informace o marketingu a marketingových komunikacích Dejvického divadla.

Speciální poděkování věnuji své rodině, přátelům a spolubydlícím na koleji AMU.

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci - pod vedením Ing. Radima Bačuvčíka - zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.*

.....

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>.10</b>
<b>1 MARKETING KULTURY A SPECIFIKA MARKETINGU V DIVADLE .....</b>	<b>11</b>
1.1.    DIVADELNÍ TRH .....	12
1.1. 2 <i>SEGMENTACE TRHU A TRŽNÍ NIKA</i> .....	12
1.1.3 <i>KONKURENCE</i> .....	12
<b>2 NÁSTROJE MARKETINGU A MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>15</b>
2. 1 PRODUKT .....	15
2.2 CENA .....	16
2. 3 DISTRIBUCE.....	16
2.4 PROPAGACE .....	16
2.5 LIDÉ – ZAMĚSTNANCI – DIVÁCI .....	17
2.5.1 <i>MARKETINGOVÝ MIX SPOTŘEBITELE 4 „C“</i> .....	17
<b>3. TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>18</b>
3. 1. MARKETINGOVÝ ÚSEK (OBCHODNÍ ODDĚLENÍ).....	19
<b>4 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>19</b>
4.1 JAK SPRÁVNĚ KOMUNIKOVAT .....	21
4.2 REKLAMA .....	21
4.2.1 <i>FIREMNÍ IDENTITA (CORPORATE IDENTITY)</i> .....	22
4.2.2 <i>REKLAMNÍ KAMPAŇ</i> .....	24
4.2.3 <i>FORMY KOMUNIKACE</i> .....	24
4.3 PODPORA PRODEJE.....	24
4.4 OSOBNÍ PRODEJ .....	26
4.5 DIRECT MARKETING .....	27
4.5.1 <i>NÁSTROJE DIRECT MARKETINGU</i> .....	27
4.6 PUBLIC RELATIONS.....	28
4.6.1 <i>NÁSTROJE PR</i> .....	29
4.8 FUNDRAISING .....	29
4.9 SPONSORING .....	30
4.9.1 <i>MOŽNOSTI SPONSORINGU</i> .....	31
4.10 MERCHAINDISING .....	32
4.11 KOMUNIKACE SE ZAHRANIČÍM.....	32
4.11.1 <i>KULTURNÍ TURISTIKA</i> .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
<b>5. DEJVICKÉ DIVADLO .....</b>	<b>36</b>

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DD .....	36
<b>5. SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX DD .....</b>	<b>36</b>
5.1 PRODUKT .....	37
5.2 CENA .....	37
5.3 DISTRIBUCE .....	38
5.4 PROPAGACE .....	39
<b>6 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE DD .....</b>	<b>42</b>
6.1 REKLAMA .....	42
6.2 PODPORA PRODEJE	42
6.3 OSOBNÍ PRODEJ.....	42
6.4 DIRECT MARKETING.....	43
6.5 PUBLIC RELATIONS.....	43
6.6 FUNDRAISING .....	43
6.7 SPONSORING .....	45
6.8 MERCHANDISING .....	46
6.9 SPOLUPRÁCE NA ZAHRANIČNÍCH PROJEKTECH .....	46
<b>III.PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>47</b>
<b>7. MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>48</b>
<b>8 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>52</b>
<b>9. NÁVRH NA ZMĚNU V M A MK DD.....</b>	<b>66</b>
9.6 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	70
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>79</b>



## ÚVOD

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla věnovat tématu Marketing a marketingové komunikace Dejvického divadla. V této práci se zaměřím na definici pojmů, které poslouží jako podklad pro další postup při zpracování a také pro lepší orientaci. Dále se budu věnovat konkrétní problematice v marketingu a propagaci DD. Toto téma mě zajímá, protože chci své znalosti získané v průběhu 3 let na UTB aplikovat na kulturní instituci a také proto, že nyní studuji magisterské studium herectví na DAMU. Podstatné je tedy ověřit si potenciál marketingového odborníka v marketingovém prostředí konkrétního divadla a seznámit se tak blíže s Dejvickým divadlem. Vybrala jsem si Dejvické divadlo, protože ačkoliv je to jedno z nejmladších divadel, je malé a umístěné daleko od centra, téměř vždy jsou místa k sezení mnohdy daleko dopředu vyprodaná. (viz obr. č. 7) O Dejvické divadlo je obrovský zájem, inscenace mají velmi dobré recenze, je to prostředí, které velmi dobře reprezentuje českou kulturu. Má soubor zvukných jmen, spolupracuje s filmovými režiséry, tudíž se jako jednomu z mála divadel podařilo s velkým úspěchem přenést divadelní inscenaci na filmové plátno. Na rozdíl od ostatních divadel nemusí příliš bojovat o diváka, naopak, divák často bojuje o místo k sezení tím, že neváhá čekat několik hodin ve frontě na předprodej. Zajímá mě, jaký podíl má na popularitě DD marketing a marketingové komunikace. Ve většině divadlech se totiž na marketing zcela zapomíná. Divadla spoléhají na znalost pojmu divadla a na „šeptandu“. Nechtějí, aby komerce v divadle zasahovala do umění. V analytické části chci zjistit strategii marketingu DD, udělám proto analýzu současného marketingového mixu, marketingový výzkum publika a provedu S.W.O.T analýzu divadla. První část práce je zaměřena na vysvětlení marketingových pojmů se zaměřením na divadlo. Dále uvádím základní informace o Dejvickém divadle. Stručně shrnuji historii, následují strategické cíle, poslání a vize Dejvického divadla, Ráda bych práci docílila vystižení aktuální podoby marketingu a marketingové komunikace v DD a navrhla případné řešení pro nedostatky. Během práce proběhl dotazníkový výzkum na dvou představení DD – Hamlet a Příběhy obyčejného šílenství.

V bakalářské práci jsem stanovila následující hypotézy:

***Dejvické divadlo si diváka vybírá a vychovává, nepotřebuje vyvíjet masivní propagaci, avšak dobrá úroveň marketingu toto privilegium pomůže zachovat.***

***Informace o DD návštěvník nejčastěji sbírá pomocí „šeptandy“.***

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 **MARKETING KULTURY A SPECIFIKA MARKETINGU V DIVADLE**

Marketing se uplatňuje jak v podnikatelské sféře, tak v neziskovém sektoru, u kulturních, vzdělávacích, zdravotních, dobročinných, politických a jiných organizací. Marketing také patří mezi základní pojmy moderního divadelního provozu. Marketing pro kulturu a umění má řadu odlišností: zatímco obecně produkt vzniká zpravidla na základě výzkumu a analýzy trhu a jeho požadavků, tak v oblasti umění může být produktem již vytvořené umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci trhu a je potřeba jej na to tomto trhu uplatnit (marketing je pak především nástroj komunikace mezi dílem a divákem), nebo „umělecké dílo“, které vzniklo na základě požadavků trhu, jeho analýzy. U neziskových organizací má marketing vedle funkcí propagační a pobídkové ještě další úkol: vytváření finančních zdrojů. (např. formou sponzoringu) Smyslem marketingu – dle Petera Druckera – je znát zákazníky natolik, aby bylo možné vyvinout produkt, který zákazníci budou chtít. A tady už cítíme základní rozpor, budeme-li dále hovořit o marketingu kultury a umění a marketingu v divadle: umělec vytváří dílo a divák jej buď přijme, nebo je neakceptuje, zatímco marketingový expert usiluje o dílo diváky co nejvíce akceptovatelné. Divadlo uspokojuje kulturní potřebu diváka a ten svou návštěvou zase uspokojuje uměleckou potřebu tvůrců. Divák pro tvůrce představuje zároveň i existenční hodnotu, protože tím, že si koupí vstupenku, uspokojí také tvůrce sociální potřebu obživy. Význam marketingu, jeho metod a přístupů vzrůstá, je-li situace divadla nepříznivá. Je nutno vyvarovat se i extrémů: přeceňováním marketingu, před aplikací příliš „vědeckého“ marketingu, původně určeného pro výlučně obchodní („komerční“) sféru, kdy přílišné spoléhání na principy a techniky může vést až ke komickým závěrům. Nicméně lze shrnout, že v našich divadlech je marketing stále podceňován, nedoceňován, je na něj v rozpočtu vyčleňována nedostatečná výše prostředků apod. U kultury obecně současně platí, že nabídka převyšuje poptávku. Je tedy nezbytné, aby konkrétní divadlo nebo umělecký projekt vytvořily takovou nabídku, která k nim přivede dostatečné množství návštěvníků. Dostáváme se k pojmu segmentace, což znamená vytváření cílové skupiny zákazníků našeho divadla. Do procesu segmentace spadají pojmy jako positioning a targeting.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací Praha*: Management Press, 1994 s.76. ISBN 80-85603-38-1

Positioning je vymezení produktu vůči konkurenci v myslích cílové skupiny spotřebitelů. V divadelní oblasti se s tímto můžeme setkat například v případě autorských divadel. Znamená to najít si pozici na divadelním poli, v lepším případě jedinečnou a zapamatovatelnou. Nemusí to být jen nápad, představení, nebo herecké osobnosti, ale také schopnost zařadit se cenou vstupenek mezi dražší nebo levnější divadla.

Targeting se definuje jako proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. V divadle se jedná o velmi specifické vymezení naší skupiny zákazníků – diváků, které musíme přizpůsobit celkový „face“ divadla, samozřejmě výběr představení ale také způsob komunikace, ať už se samotnými diváky nebo i sponzory. Na příklad, když se jedná o nezávislé alternativní divadlo, těžko oslovíme jako sponzora McDonald nebo ČEZ, odradili bychom tak diváky. (Palác Akropolis, apod.)

## **1.1. Divadelní trh**

Významnou veličinou vedle zákazníka – diváka – je velikost trhu. V počtu obyvatel jsme v pořadí 25 států Evropské unie s největším počtem obyvatel na 9. místě (po Německu, Velké Británii, Francii, Itálii, Španělsku, Polsku, Nizozemí a Řecku, které má již takřka shodný počet obyvatelstva). Trh s cca 10 milióny obyvatel je například v knižní oblasti považován v evropských poměrech za středně velký (malé trhy jsou v zemích nebo na územích národnostních menšin s méně než 5 mil. obyvatel).

Divadelní trh je u nás novým a ještě nezažitým pojmem, obchodní aspekty nadále obtížně slučujeme s hledisky kultury a umění. Nicméně frekvence analogických pojmů – filmový trh, knižní trh nebo mediální trh – naznačuje, že naše obavy o osud umění nejsou opodstatněné a terminologická zdrženlivost není funkční. Divadelní trh má svou specifickou dynamiku, podléhá časovým změnám dle průběhu divadelní sezóny, školního roku apod.

### *1.1. 2 Segmentace trhu a tržní nika*

Každý trh, i umělecký nebo divadelní, pro svou rozsáhlost a různorodost lze dále 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. Tento proces se nazývá segmentace trhu a přispívá k „odhalení podnikatelských příležitostí. Rozpoznatelné a určitelné významné faktory (například skupina zákaz-

níků se shodnými potřebami, která se ve vztahu ke stejnému výrobku /službě/ odlišuje od potřeb zákazníků jiných skupin) vytvářejí segmenty trhu.

Faktor segmentace může být vzdělanostní (stupeň vzdělání) a zkušeností (víra, praxe, vkus, hodnoty, politická orientace), faktor životního stylu (tradicionalisti; solidní; trendy – mladí „trandies“), sociálně-ekonomické faktory (postavení, příjem), demografické (věk), geografické (charakter lokality – město, venkov), faktory psychologické (potřeb, zájmů, věrnosti, oddanosti, loajality, vztahu k divadlu), podle pohlaví a dle stavu (svobodní, single, v partnerském vztahu, rozvedení; dnes se často hovoří tzv. gender-segmentaci, respektují se gay a lesbian komunity apod.), dle etnického původu, dle frekvence návštěv ad.

Segmentace divadelního trhu probíhá dle druhů a žánrů divadla, demografických a dalších hledisek, lze rozpoznat nejvhodnější segment, a nejvyšší sympatií pro náš typ divadelnosti a naši nabídku. Lze také stanovit náš podíl na trhu (market share). K získání co nejobjektivnějších a nejpresnějších informací pro vykonávání marketingové činnosti slouží analýza a výzkum trhu (formy: shromažďování informací a dat, ankety, průzkumy, pozorování, interview, dotazníky, výběr vzorků, experimenty). 2

Dalším termínem, který je nutno zdůraznit je tzv. tržní nika, což je tržní prostor úzce vymezený specifickým žánrem a způsobem distribuce. Analogii pro divadelní situaci glosoval Philip Kotler: „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?“ 3

---

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

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

### *1.1.3 Konkurence*

Dalším klíčovým pojmem pro marketingovou činnost je konkurence, tedy soutěž, rivalita, soupeření, střet zájmů, boj konkurentů; většinou i v našem divadelnictví – to není jev konstantní, ale proměnná veličina. Jsou prostředí divadelního života, kde je konkurence značná (Praha, Brno, Ostrava), jsou místa a regiony, kde jediné divadlo působí zdánlivě osamocně, stranou větších centre (Horácké divadlo v Jihlavě) a konkurencí přímou může být jen hostující soubor nebo nepřímou třeba divadlo mediálně zprostředkované. Konkurent může být „běžný“ a latentní. Běžní konkurenti jsou ve městě, kde vedle sebe působí dva soubory, usilující o stejného diváka. (např. v Praze operní soubor Národního divadla a Státní opera Praha, v Liberci Divadlo F.X. Šaldy a kdysi Studio Y). Vedle toho může zapůsobit latentní konkurent (filmový multiplex, alternativní kulturní centrum, dealeři vzdálenějších muzikálových produkcí apod.). Zastupitelé a další rozhodující činitelé města by měli všemožně bojovat proti monopolu a usilovat o posílení konkurence, vždy to přináší zkvalitnění divadelní činnosti. Je to výhodné jak pro diváka, tak pro zkvalitnění práce každého z divadel a hodnotnější umělecké výsledky a výkony. V lokální konkurenci je také klíč k tajemství úspěchu divadel Prahy, Brna, Ostravy, Hradce Králové, Liberce (zdejší činohra dosahovala nejlepších výsledků v historii v době paralelního působení Studia Ypsilon). Prospěšnou rivalitou získalo naše divadlo dokonce i v konkurenčním dialogu Prahy s Brnem. Jedním z prvních, kdo se u nás zabýval divadelním trhem a vztahem marketingu k divadlu byl dnešní reprezentant produkční společnosti Chapiteau, Milan Němeček. Ten ve své práci Marketing v divadle rozlišoval jen dvojí pojetí marketingu: s orientací na výrobek (představení) a na zákazníka (diváka).

## 2 NÁSTROJE MARKETINGU A MARKETINGOVÝ MIX

Základním nástrojem marketingu je tzv. marketingový mix, soubor nástrojů, kterými společnost (divadlo) může ovlivňovat poptávku po svých produktech a které se vzájemně ovlivňují a působí v kombinaci. Souborem nástrojů lze realizovat strategii marketingu. Pro dobré upamatování se využívá anglického označení pro jednotlivé nástroje marketingového mixu, tvořící ona pověstná 4 P:

**Product** – produkt – představení, inscenace, divadelní projekt, jednorázová divadelní, umělecká akce (přeneseně může být i herecká osobnost – hvězda divadla)

**Price** – cena – cena vstupenky

**Place** – distribuce – místo, kde uvádíme představení (různé možnosti – ve vlastním divadle, na zájezdě, prezentace na různých festivalech)

**Promotion** – propagace – plakáty, reklama, inzerce, programy, propagace v médiích, zvláštním druhem propagace je publicita – nepřímá a neplacená norma propagace (uvedení informace v médiích)

Ve skutečnosti je nástrojů více – pět, osm, někteří odborníci uvádějí i dvanáct.

### 2.1 Produkt

Divadelním „produktem“, který je v ohnisku marketingového mixu, tak může být celý umělecký program divadla, kulturní služba, zábava ve formě divadla, zprostředkování tradice, určité informace, celková umělecká nabídka, repertoár divadla, jednotlivá divadelní představení (nebo koncert, výstava apod.), nabízené divákovi (návštěvníkovi, klientovi, zákazníkovi), ale i divadlo samo (budova, včetně prostředí, všech prostor a vybavy, zařízení a předmětů, dále jeho prestiž, kulturnost, značka apod.), které může být předmětem pronájmu apod. Produktem divadla jsou také služby, které divadlo může nabízet: služby výpůjční (autopark, fundus a jeho komponenty – mobiliář, kostýmy, rekvizity a další vybavení), dopravní, finanční, informační, komunikační, propagační, distribuční, jiné servisní a administrativní, gastronomické, ubytovací, řemeslné, skladovací; i další velmi specializované, jako např. právní, autorskoprávní, konzultační a poradenské; produkční servis ad. Dále pronájmy (budov, sálů a prostor pro společenské a jiné akce, kongresy, semináře ško-

lení, výuku, výstavy, zkoušky, dílny, cvičení; včetně pronájmů zařízení a vybavení apod. A jiné možnosti (prodej reklamní plochy – v areálu divadla, v tiskových materiálech aj.; prodej autorských práv a licencí divadelních a dalších autorů; prodej know-how divadla – třeba distribuční know-how, databáze; agentáž umělců divadla nebo celých skupin apod.). K dalším – lépe představitelným – produktům náleží předměty, návazné a doplňující (vedlejší) obchodní činnosti se všemi produkty (výrobky, zbožím), nabízenými v rámci merchandisingu.

## 2.2 Cena

Philip Kotler apostrofuje téma dalšího z marketingových nástrojů starým ruským příslovím. Na každém trhu jsou dva blázni – jeden žádá příliš málo a druhý příliš mnoho. Cena je hodnota produktu, nikoli jen její „výrobní“, nákladová cena. Je to jediný nástroj marketingu, který vytváří příjmy. Může mít však i podobu nepeněžního vyrovnání – tzv. barteru. U divadla se setkáváme s cenou vstupenky, vstupným, ale také s cenou za pronájem sálů a prostor divadla. U divadelních produkcí většinou – s výjimkou soukromopodnikatelského sektoru - však neexistuje tržní cena. Cena je dotována za veřejných zdrojů, od sponzorů apod., někdy je služba poskytována dokonce zdarma.<sup>4</sup>

## 2.3 Distribuce

Místem pro distribuci může být hlediště, kde dochází k prožitku. Významné tu budou např. charakter prostředí představení a kapacita prostředí. Distribuční politika může využívat předplatné (abonmá, subskripce), členství, speciální akce, nové lokality apod. Klíčem k úspěchu, tj. k plnému hledišti, je co nejrozsáhlejší distribuční síť vstupenek. Distribuce může probíhat přímo nebo nepřímo. V rámci organizace prodeje mohou být těmito mezičlánky prostředníci nebo zprostředkovatelé, které řadíme do dvou skupin – velkoobchod a maloobchod.

---

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



## 2.4 Propagace

Propagace je informativní a ovlivňující činnost, přesvědčivá komunikace se zákazníky, je to nabídka informace o produktu, o jeho vlastnostech a přednostech, je to soubor metod a prostředků k poskytování informací. Propagaci, stejně jako marketing – jako celek, řeší dnes divadlo buď samostatně, nebo se obrací na specializovanou agenturu.

## 2.5 Lidé – zaměstnanci – diváci

Zaměstnancem může být ředitel nebo manažer, jsou to jistě umělci, technický i administrativní personál a divák. Každé divadlo má svého specifického diváka.

### Divák může být:

-místní, lokální, „přespolní“ domácí (z jiných města míst země) , „přespolní“ zahraniční (turisté, cizinci), děti, mládež, studenti, důchodci, určité profesní skupiny, současný(který aktuálně dochází), potenciální (minulý, o něhož jsme přišli; nový – budoucí, „V.I.P“ (sponzor, donátor, mecenáš, obchodní partner, představitel rozhodovacích struktur, zastupitelstva aj., novináři ad.

K úsilí poznat svého diváka napomáhají například ankety. V našem divadelnictví po listopadu 1989 došlo k proměně nejen ve způsobu zřizování a provozování divadla, ale také k revoluční proměně nikoliv na jevišti, ale v hledišti. České divadlo získalo nového diváka, zahraničního diváka, otevřením hranic nekonečný dav, nekončící proud zájemců a potenciálních diváků, který bude ještě zřetelnější naší participací na evropské integraci. Dalším novým divákem českého divadla je divák muzikálový - „muzikálový boom“ nikterak neodčerpává návštěvníky etablovaným divadlům. Setkáváme se zde i se skupinou „klaka“, tvoří ji lidé, kteří jsou placeni za potlesk. Existence placené klaky je doložena již v Římě za vlády císaře Nerona. Tato mocná a významná organizace vyráběla v historii divadelní úspěch nebo neúspěch. Bylo to veliké divadlo v hledišti.

### 2.5.1 Marketingový mix spotřebitele 4 „C“

**Užitná hodnota** (customer value) – jaký emocionální zážitek produkt spotřebiteli přinese. Patří sem samozřejmě další užité hodnoty, jako společenský zážitek, poučení, seznámení se s prostorem (například při návštěvě nového divadla), nový pohled na určitý společenský problém, který divákovi mohlo dát divadelní představení, seznámení se s textem hry, poznání nových hereckých osobností, nových režijních postupů, atd.

**Zákaznické náklady** (cost to the customer) – které bude muset divák na produkt celkově vynaložit (cena vstupenky úměrná celkovému zážitku). Návštěva divadla s sebou nese i určité vedlejší náklady (odborná úprava účesu, nákup či ušití společenských šatů, večer po představení, apod.)

**Pohodlí** (convenience) – kterým bude provázeno získání daného produktu (nakolik je divadlo dostupné MHD, možnost parkování, fronta v šatně, s tím souvisí ale i systém předprodeje, apod.) Musíme shrnout i dojem z divadelní budovy, úroveň služeb, čistotu a atraktivitu prostředí.

**Možnosti komunikace** (communication) s druhou stranou před, při a po uzavření transakce. V praxi to znamená, jakým způsobem divadlo s divákem komunikuje před návštěvou divadelního představení, tedy forma propagace či publicity, dále postoj k divákovi při návštěvě divadla, a chování, které následuje po návštěvě, například setkání s herci po premiéře, malé občerstvení, atd. Zásadní je způsob komunikace pracovníků pokladny. Pokladní je obvykle první osoba, se kterou se budoucí Divák setká, a je velmi důležité, jaký na něj udělá dojem, jaké mu poskytne informace a služby.

### 3. TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Klíčový prvek pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů divadla. Při tvorbě a formulaci marketingové strategie divadla je odpovědnost za její vytvoření zadána někomu, kdo ponese zodpovědnost za obchod. V případě divadla je to obchodní oddělení, (které samozřejmě spolupracuje s dramaturgem a uměleckým šéfem, popř. S ředitelem divadla; převážná část činnosti je ale v kompetenci obchodního oddělení.). V tomto ohledu je nutné říci, že je jiná situace u divadel ve veřejné službě financovaných městem či státem, jiná u soukromých divadel (vícesouborová regionální) na divadla finančně dotovaná z veřejných rozpočtů. A to nejdůležitější, počáteční krok tvorby celkové strategie divadla, protože skutečně smysluplná strategie je založena právě na tom, že existuje dostatek kvalitních informací o trhu, jeho potřebách a očekávaném vývoji. Proto je při formulaci předběžné strategie nejčastěji zadán úkol ověřit a upřesnit předběžnou marketingovou orientaci. Stručně řečeno, jedná se o dramaturgický plán a jeho realizaci – výzkumem zjistíme, co by si divák přál a snažíme se jeho potřebám a přáním vyhovět, což se nám zpětně vrací spokojeností diváků a vyprodaným sálem.

#### 3.1. Marketingový úsek (Obchodní oddělení)

Před rokem 1989 bylo v divadlech běžné oddělení s názvem nábor. Po roce 1989 tato funkce zanikla a do provozu divadel přišlo rozsáhlejší a strukturovanější oddělení či úsek – marketing, PR, nebo nejužívanější název – obchodní oddělení. V menších divadlech to může být i jediný člověk ve vícesouborových je to většinou oddělení, které má průměrně 3-4 zaměstnance. Obchodní oddělení je ve vícesouborovém divadle zpravidla podřízeno přímo řediteli divadla, je tedy na stejné úrovni v organizační struktuře, jako šéfové uměleckých souborů. Obchodní úsek přímo spolupracuje především s dramaturgem, uměleckým šéfem, popřípadě s obchodním manažerem (podle organizační struktury divadla). Mezi těmito složkami by vždy měla existovat zpětná vazba. Nejdůležitějším úkolem obchodního oddělení je popis všech potenciálních cílových skupin, získání maxima věrohodných informací. Velmi informativním marketingovým nástrojem je tzv. S.W.O.T analýza, která nám podává informace o rizicích a příležitostech. (Podrobně zpracovanou S.W.O.T analýzu provedu později.)

V divadelním prostředí je zajímavé nakládání s výsledky marketingového výzkumu interpretace získaných informací je totiž jednou z klíčových povinností a kompetencí vedení divadla. Otázkou je ovšem míra působnosti a vlivu obchodního oddělení, které by v dané problematice mělo stát na prvním místě ve vnitřním uspořádání divadla a mělo by komunikovat, pokud možno, se všemi uměleckými a provozními složkami divadla, aby jeho činnost měla smysl. Protože v případě, kdy nebude interní komunikace v divadelním provozu fungovat, nebude mít činnost obchodního oddělení skutečný význam. Může se například stát, že dramaturgie nabídne vedení divadla umělecky zajímavý kus. V ideálním případě bude obchodní oddělení o tomto kroku včas informováno a zahájí rychlý průzkum trhu (např. ověří úspěšnost daného titulu jinde, ověří zájem u vybraných diváků, projde své předchozí výzkumy, atd. Výsledky tohoto průzkumu ale naznačí, že případná inscenace bude mít jen malou naději na divácký úspěch. Pak je na řediteli divadla, jak se k této situaci postaví. Jestliže rozhodne inscenaci nazkoušet, bez ohledu na doporučení obchodního oddělení, je činnost tohoto úseku zbytečná. Stejně tak to funguje i naopak – jestliže marketing u svých diváků zjistí, jaký druh představení je pro ně zajímavý a dramaturg zvolí něco zcela jiného, je úloha marketingu zase zpochybňována. Proto je důležitá nejen dobrá komunikace, ale v neposlední řadě i vzájemná důvěra. Je tedy třeba, aby vedení divadla respektovalo názor obchodního oddělení a aby byly umělecké cíle v souladu. Dialog mezi uměleckými šéfy a marketingem je naprosto zásadní pro tvorbu marketingové strategie.

Do procesu strategického plánování by tedy měli být zapojeni téměř všichni odpovědní pracovníci divadla, zejména již výše zmíněná dramaturgie, dále pak samozřejmě umělecký šéf souboru, je zejména na něm, jaké zvolí postupy. Dalším zapojeným pracovníkem by měl být také ředitel divadla, režisér, či výtvarník daného titulu.

## 4 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Zejména v divadelní oblasti je velmi důležité zvolit si formu komunikace s divákem, ať už divákem domácím, tj. stálým, tak divákem potenciálním. Diváci i divadelníci jsou velmi křehká skupina a je třeba s ní pracovat citlivěji, než je běžné v obchodním vztahu. Divák musí mít stále pocit, že má na výběr, že mu divadlo nic nevnucuje. Správný způsob komunikační strategie v divadle znamená najít stejný tón, na který náš divák uslyší a bude mu to příjemné. Nestačí pouze vycházet z naší představy. Je třeba vynaložit přiměřené úsilí na to, abychom zjistili podmínky prostředí, ve kterém má komunikace fungovat a navrhli takové postupy, které zajistí efektivní zpětnou vazbu a také, abychom vycházeli z přání cílové skupiny na kterou je komunikace zaměřena.

### 4.1 Jak správně komunikovat

Pro správnou komunikační strategii si nejdříve musíme ujasnit postup. Na úplném začátku je třeba vytyčit cíle komunikační kampaně, může se jednat kupříkladu o zavedení nového divadla, prezentaci nového uměleckého směru, upozornění na změnu v uměleckém souboru apod. Je třeba vědět, koho oslovit, stanovit si cílovou skupinu. Například budeme komunikaci směřovat na studenty vysoké školy, lékaře apod., zkušený marketér ví, jaké zvolí nejvhodnější marketingové nástroje. Není příliš rozumné oslovovat seniory moderními – pro ně nedostupnými prostředky jako jsou nové informační technologie, internet apod. V neposlední řadě je třeba navrhnout detailní mediaplán kampaně a tzv. kritickou cestu. Náhodě bychom neměli ponechat ani zaznamenané přesně termíny pro včasnou propagaci – výrobu plakátů, programů, informace o předprodeji apod., aby nedošlo například k tomu, že vstupenky na představení budou v prodeji brzo nebo naopak příliš pozdě. Další komunikaci bude představovat vhodná podpora prodeje a zásob, abychom dostali nový produkt do povědomí. V určeném prostředí se jedná o autogramiádu s tvůrci, tisková konference, apod. Pro další plánování je třeba stanovit kontrolní mechanismy, které zahrnují zhodnocení prodeje vstupenek, procento návštěvnosti a také ohlasy v tisku, názory diváků a kritiků. Tuto zpětnou vazbu zpracujeme do vyhodnocení kampaně, nejen z ekonomického, ale i z praktického důvodu. S tím souvisí samozřejmě detailní rozpočet marketingových aktivit a jejich návratnost (ta nemusí být jen finanční ale i návratnost v podobě zlepšení povědomí o divadle, atd.). Vhodná metoda pro zjištění skutečné situace může být i požádání přátel, pří-

padně jiné skupiny (např. studenti), aby navštívili divadlo a zhodnotili celkovou úroveň služeb a chování zaměstnanců z pohledu spotřebitele.

## 4.2 Reklama

Reklama je placená neosobní prezentace produktu (výrobků, služeb a idejí), informace a ovlivnění s cílem vytvořit předpoklady k prodeji nebo je přímo prodat. Umění si může pohrávat s reklamou, citovat její postupy, citovat doslova z některého konkrétního reklamního šotu či billboardu, zparodovat text sloganu. Světy umění a reklamy se rozhodně ve všem podstatném rozcházejí. Umění, je-li skutečným uměním, zve do jiných světů a nedá se omezit žádným podobně prostým účelem.<sup>5</sup>

Stále ještě neplatí, že co podnikatel, to vynikající propagační textař a grafik. Divadlo by mělo poskytnout specializované agentuře či jinému pracovníkovi podklad, dokumentaci, informace, stanovit obsah reklamy a vše autorsky, redakčně a graficky zpracovat a řádně adjustovat na formát média. Podmínkou je práce po dohodě se zadavatelem (klientem). Reklama je komunikace a jejím obsahem je sdělení neboli zpráva. Úkolem pro sdělení je zdramatizovat skutečnou hodnotu výrobku. U zrodu sdělení je přirozeně myšlenková činnost, tvůrčí činnost reklamních pracovníků (u startu činnosti reklamní agentury je tzv. kreativní ředitel), je tu záměr a vzniká myšlenka, nápad, argumenty, jejich sled, struktura, apel, závěr, neboť sdělení nebo zpráva obsahuje i zhodnocení a závěr. A rozhodnutí uvádí, zda se zaměřit více racionálně nebo emocionálně. V další fázi je prostor pro činnost literární (textovou), vycházející ze záměru a myšlenky a hledající nejvhodnější formu. Je to prostor pro umění slova, pro překvapivost, jasnost. Dobrá reklama by měla být pravdivá, vtipná, srozumitelná, důvěryhodná, zapamatovatelná, informativní, nevтіravá atd. Za textovou stránku reklamy je zodpovědný textař neboli copywriter, který píše texty a slogany. (V případě divadla tuto práci mnohdy zastává dramaturg) Další součástí reklamní praxe je činnost výtvarná, při níž se uplatňuje jak osobitost a kultivovanost, tak i řemeslná dovednost. Odpovědným za výtvarnou stránku je výtvarník, vedoucí designér – art director, dále specialisté – grafici, fotografové, designéři. Reklama není umění, protože vzniká na přesně definovanou objednávku<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Macura, V. *Intertextualita v postmodernom umení*, - Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 1999 . - 296 s. ISBN 80-8050-276-5

<sup>6</sup> Uvedl v časopise *Strategie* (ředitel Mark/BBDO Michal Pacina

Reklama v českém divadle se v našem pojetí začíná výrazněji a systematicky objevovat ve dvacátých letech XX. Století. Reklama v divadlech vůbec je citlivá věc. Jsou typy divadel, kde lze afixem, inzeráty, placenými články a prospekty dosáhnout úspěchu. Jedná se spíše o podniky s vysloveně zábavnou tendencí – divadla varietní, revuální, muzikálové. Scény intelektuálnější úrovně už nemohou počítat s účinkem takovéto propagace a jejich občasné velké afixe umělecké mají spíše ráz reprezentativní nebo přímo, obchodnicky reklamní. U těchto divadel je jeden jediný neomylný a suverénní prostředek popularizace: spokojenost obecnostva. Tisíce lidí, kteří se vrátí z premiéry a prvních repríz a vykládají všude ve své společnosti, že hra je zajímavá, herci výborní, nastudování znamenité, výprava překvapující, tyto tisíce tvoří nejmocnější propagační zbraň divadla, zbraň, s níž praktický účinek kritiky nelze vůbec srovnávat. U zavedených divadel tedy toto samočinné doporučování – ale také varování – působí zcela bezpečně.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Bass Eduard, :*Malé scény. Kus divadelní biologie*. In: *Nové české divadlo 1928-1929*, Adventinum, Praha 1929, str. 67.

### 4.2.1 *Firemní identita (Corporate identity)*

Firemní identita vyjadřuje obraz organizace, vytvořený historií a tradicí společnosti, filozofií a zásadami i perspektivou; způsob, jakým společnost „vnucuje“ svému okolí představu o sobě samé – a to specifickým image společnosti, firemním designem a firemní kulturou. Je to symbolická uniformita všeho, co tvoří společnost (budovy, jejich exteriér i interiéry, znaky, označení, design, produkty, web, publikace, oblečení, kvalita, vztahy, jednání ad. Divadelní design jako celek by měl přispívat k rozlišení, čitelnosti, ke zvýšení hodnoty a renomé, stylizací symbolizovat podstatné znaky. Ukázkové soubory korporativního designu vytvořil Libor Fára – který je ve svém oboru klasikem a vzorem. Vedle výpravy pro asi třicítku inscenací vykonal pro divadlo určující díl v typografickém designu divadelních publikací. Dnes se o jednotný divadelní design záslužně pokouší Egon Tobiáš ze studia Hamlet, který navrhuje publikace divadelního ústavu, design divadla Komédie, navrhl grafickou osnovu edice režie pro nakladatelství divadelní literatury Pražská scéna.

### 4.2.2 *Reklamní kampaň*

Má-li divadlo vyřešenou a domyšlenou firemní identitu, z ní odvozen komplexní originální design, pak může v rámci marketingového programu rozvíjet propagační strategie (stanovovat cíle, cílové skupiny, rozpočet, specifikovat nástroje, volit formy komunikace a média, rozsah, intenzitu, plánovat časový harmonogram apod.) a přistoupí k vytváření propagačních kampaní. Divadlo má pro komunikaci řadu speciálních nástrojů, které často nebývají náležitě využívány. Mohou to být publikace (ročenky, almanachy, portréty herců ad.), speciální akce, (např. divadelní bály a plesy, karnevaly) festivaly, dny (otevřených dveří, výstavy, ceny a ocenění apod. Pro reklamní účely lze využít také distribuce – pokladen, distribuční sítě a sítěového předprodeje. Výsledky reklamních kampaní jsou měřitelné v účinnosti a odezvě, je účelné je následně analyzovat a zhodnotit účelnost vynaložených prostředků. Podmínkou úspěšné kampaně je vyprofilovaný program umělecké instituce a kvalitní a originální produkt, který je nabízen.

### 4.2.3 *Formy komunikace*

Pro vytvořenou reklamu je nutno nalézt vhodnou komunikační cestu, dochází k volbě podoby, volíme vhodná média. Dle plánované intenzity se pak zvažuje dosah, frekvence,



opakování. Média rozlišujeme do několika druhů. Jsou to elektronická média, do kterých patří televize, rozhlas – pro interpretaci spotu, který upozorňuje na aktuální kampaň. Dnes již běžně používaný internet na kterém se divadlo prezentuje pomocí vlastních webových stránek, vkládá zde video-upoutávku, animované, hrané reklamy, využívá přímého marketingu pomocí mailů, umísťuje bannery. Další efektivní volbou komunikace jsou audiovizuální nosiče – kazety, CD, DVD apod. DVD divadla už je dnes samozřejmostí pro prezentaci nabízeného produktu. (viz obr. č. 6) Komunikace probíhá také skrze film, který byl vystřídán operativnějšími formami jako TV či video. Klasická forma komunikace probíhá prostřednictvím tištěných médií. Noviny a časopisy dělíme na celostátního dosahu, regionální a místní (lokální) tisk. Využívají se tyto prostředky: vkládané přílohy do periodického tisku, plakáty, prospekty, nabídkové listy, měsíční programy, letáky a letáčky, katalogy, brožury, seznamy, prospekty a jiné publikace, kalendáře, vstupenky a vouchery, dopisy a jiné tiskoviny (pohlednice, novoroční blahopřání PF, avíza, blahopřání, reklamní kartičky, vizitky – navštívenky, pozvánky), nálepky, etikety, samolepky, obtisky, reklamní razítka, reklamní dárky, odznaky, placky, suvenýry. Nabízí se také billboard, zde jde o velkoplošnou reklamu. Prosvětlovací reklama (světelná reklama ve vitrínách městského mobiliáře) tzv. Citylight nebo též backlight (v Praze tento mobiliář obhospodařuje firma J.P.Decaux), světelné panely, pylory – reklamní sloupy, schodiště v metru, patice sloupů pouličního osvětlení. Abychom skutečně reklamu „na každém kroku“ nepřehlédli, využívá se mobilní reklamy, (odnímatelné) ve které reklamu rozlišujeme na: stojky, stojany, praporec, transparenty, závěsné poutače – např. na sloupech veřejného osvětlení (outbannery, horizonty, navigační systémy), velkoplošné exteriérové transparenty ze sítovin a látek, (přes celá průčelí domů) reklama na dopravních prostředcích a uvnitř dopravních prostředků, propagační automobily, plošná reklama – ve výkladech vitrínách, na nástěnkách, létající poutače – ukotvené balóny, rozvinutý transparent za nízko letícím letadlem, balónky apod. V neposlední řadě pro reklamu existují také alternativní možnosti nosičů: výstavní stánky, expozice, veletrhy (divadla se například zúčastňují veletrhu cestovního ruchu nebo publikacemi a jinými nosiči na knižních veletrzích, módních přehlídkách apod. Uznávanou reklamou pro divadelní kulturu zůstává divadelní publicistika – kritika. Zároveň se může jednat o publicitu, která se za kritiku vydává.

### 4.3 Podpora prodeje

Jde o krátkodobý obchodní podnět ke koupi, pobídka k rychlé, okamžité koupi, ihned; nebo i koupi většího objemu zboží, speciální akce s prodejem – někdy i bezplatné nebo zlevněné zboží, kupóny, dárky, soutěže, bonusy, slevy, srážky, odměny zákazníkům, dny otevřených dveří, slosování vstupenek, tombola V.I.P. Akce. Pro podporu prodeje je nejdůležitější přesně mířený nápad vycházející ze znalostí trhu. Nápad (může se jednat o doplnění divadelní činnosti nebo změnu v dramaturgii), který vnukne projektu myšlenku, a ta diváky ihned zaujme. Jde o pořádání mimo-divadelních aktivit – workshopy, besedy, výstavy atd. Pro úkoly divadla je tato forma propagace pouze okrajová, využitelná především pro motivaci partnerů distribuce – maloobchodníků (rabatem, odměnou, prémie, slevami všeho druhu ...) Jako příklad mohu uvést Švandovo divadlo, které má podporu prodeje na velmi vysoké úrovni. Jako důkaz může sloužit zajímavý měsíční program s koncerty, divadelními dílnami, recitály apod.

### 4.4 Osobní prodej

Tato komunikace představuje osobní formu prezentace a osobní informaci o produktu. Účel interakce a přímé komunikace prodávajícího s kupujícím (i více osobami) se stává představení produktu za účelem prodeje. Tento způsob často velmi přesvědčivý a manipulační, tzv. „tvrdý“ prodej – méně obvyklý v neziskovém sektoru. Specifickou formou osobního doporučení, s níž se setkáváme právě u divadla a dalších kulturních služeb, je „šeptanda“. To je velmi účinný komunikační nástroj, využívající přizpůsobivé jedince, společenské a výřečné (včetně typu „klepny“, „drbny“). Ty lze pak upozornit na produkt nebo službu. Šeptanda je využívána i pro řadu kampaní na internetu. A Paul Smith dokonce uvádí nástroje techniky, které jsou pro povzbuzení a urychlující proces šeptandy efektivní. Do této kategorie bohužel také náleží fáma, „nejstarší médium světa“, většinou jde o nepravdivou a neověřenou zprávu, šířenou neoficiálně.

## 4.5 Direct marketing

DM - Neboli přímým prodejem se v divadle rozumí příprava a realizace projektů v rámci přímé komunikace s diváky. Kromě níže uvedených nástrojů sem můžeme zahrnout i pružné reakce divadla na obecnou náladu ve společnosti, nebo současné trendy, například rozvoj moderních médií. Jako příklad by nám zde mohlo posloužit představení Národního divadla Nagano, nebo projekt Divadla Archa zabývající se internetovou komunikací s názvem Chat. Obdobné aktivity nalezneme samozřejmě i v obdobích minulých. Realistické divadlo uvedlo těsně před revolucí publicistické koláže Res Publica, které prostřednictvím historického tématu glosovaly současnou situaci.

### 4.5.1 Nástroje direct marketingu

Nejčastějším prostředkem jsou adresně rozesílané dopisy, pozvánky, obchodní nabídky. Divadlo má databázi diváků, ať už jednotlivců, nebo společností, škol, institucí, atd. Velmi detailní a dobře zpracovanou databázi má Divadlo J. K. Tyla v Plzni. V současnosti se k tomuto účelu stále častěji využívá odesílání prostřednictvím internetu. Toto médium se dá dnes považovat za hlavní komunikační kanál, přesto bychom s jeho užitím měli zacházet citlivě, aby naši potenciální diváci nebyli zahlceni neustálým přívalem e-mailů a zpráv. Pak by přímé oslovení ztratilo smysl, nebo mělo negativní dopad. Individuální rozesílání měsíčních programů divadel již dnes praktikuje většina divadelních scén u nás. (divadlo Archa, Divadlo Na zábradlí, Švandovo divadlo, Alfréd ve dvoře ad.

Způsob využití direct marketingu také obsahuje rozsev neadresných zásilek, které mají následující podobu: Různé letáky, pohlednice, atd., které jsou distribuovány na veřejná místa, volně a zdarma k dispozici, nejsou adresovány přímo divákům, které máme v databázi, ale naopak se prostřednictvím těchto prostředků divadlo snaží oslovit další potenciální diváky z okruhu širší veřejnosti. Letáky, pohlednice, (viz obr. č. 3) plakátky jsou distribuovány například do info center, kaváren, klubů, knihoven, prodejen knih a na další veřejná místa, kde je naděje, že by se mohl pohybovat potenciální divák. Některá divadla (Nablízko, Divadlo v Dlouhé, a další) umísťují svůj prezentační stánek v rámci veletrhu Svět knihy. Telemarketing je další formou přímé komunikace. U divadla se tato komunikace obzvláště propojuje s osobním prodejem. V tomto prostředí většinou funguje jako follow-up po ad-

resném posláni nabídky či programu atd., je to další, osobnější kontakt s divákem. Například v Divadle J. K. Tyla v Plzni jsou telefonicky oslovovány např. školy či obchodní společnosti, se kterými se takto domlouvá prodej většího množství vstupenek, atd.

#### 4.6 Public relations

Public relations jsou doslovně vztahy s veřejností, práce s veřejností – je to pojem moderního managementu, jeho funkce, jeho nástroj. Je to komunikace společnosti (corporate communication), dialog se zpětnou vazbou (v horším případě pouze monolog), jde o cílevědomě rozvíjené vztahy určité firmy nebo instituce k veřejnosti, vytváření vzájemného porozumění a důvěryhodnosti, také s cílem omezovat napětí, konflikty, předcházet útokům, překonávat nepochopení a předsudky, obhajovat a ovlivňovat (účelové kampaně, krizová komunikace) a vytvářet dobrou pověst a reputaci (odborněji: pozitivní obraz a pozitivní image společnosti), povědomí o společnosti a důvěru k ní, míří do „mentální sféry“. Jde především o dobré vztahy mezi organizací a veřejností, vztahy trvalé, je to evoluční, obousměrný plynulý tok informací, starost o podnikové klima. Odborníci prohlašují, že PR začíná doma, důvěrou spolupracovníků neboť zaměření dovnitř je základním předpokladem pro působení ven, neboť i ty nejlepší akce mohou ztroskotat na frustrovaných pracovnících. Cílem PR je zároveň vytváření podnikové identity. Je to i vnitřní komunikace společnosti se svými zaměstnanci, vlastníky, akcionáři. PR má funkci informativní, kontaktní, harmonizační, stabilizační. PR se dostává do blízkosti marketingového nástroje – propagace, ale doporučuje se nezaměňovat PR s propagací – tedy nezaměňovat je s reklamou a publicitou – propagace je nástrojem nebo funkcí marketingu, PR – je funkcí managementu, propagace se soustřeďuje na konkrétní produkt a působí krátkodobě – propagaci máme takovou, jakou ji chceme mít, PR není takto ovlivnitelná. V řadě divadel je publicita zabezpečována tiskovým tajemníkem nebo mluvčím. Publicita je nabídka informací a zpráv pro tisk, rozhovorů, tipů, vyjádření, fotografií a akcí. Publicita ve vztahu k divákovi se může uskutečňovat například médiem divadelního programu nebo edukativními programy divadla (připravované novým, ještě většinou nerozvinutým úsekem v našich divadlech – vzdělávacím odd.). Publicita může být také nechtěná (kladná i záporná) – do této kategorie náleží divadelní kritika. Divadlo tuto činnost rozvíjí samo, má svého specialistu nebo úkoly zadává specializované agentuře. Dnes divadla mohou metodami a technikami PR vytvářet a posilovat image, dob-

rý zvuk a dobrou pověst divadla. Paradoxně je tento způsob komunikace nejlevnější a neefektivnější.

#### 4.6.1 *Nástroje PR*

Nástroje vnitřní komunikace: osobní kontakt, nástěnky, informační desky a tabule, dopisy, e-maily, oběžníky, věstníky, zprávy, sdělení, interní časopis – informační bulletin, jiné PR publikace. Nástroje vnější komunikace – pro veřejnost - speciální, účelové publikace, periodické publikace – časopisy, neperiodické publikace – ročenka, almanach, informační, dokumentační, jubilejní a jiná publikace, divadelní program, sponzoring, odborné a pro divadlo tematicky relevantní publikace, vydávané jiným subjektem. Zprávy – projevy, vystoupení, informace, rešerše, výroční zpráva, tisková konference – osobní komunikace – v divadle se svolává u příležitosti nové etapy (s nástupem nového vedení nebo šéfa), k otevření nové budovy, k výročí, k zahájení nové sezóny, k premiéře, k zahájení festivalu nebo akce apod. Divadlo ji organizuje samo nebo zadává specializované agentuře. Nutno řešit. Cíl a program, dle toho charakter (od neokázalé formy pracovního typu k impozantní společenské akci s rautem, dárky, případně i programem) a dle toho rozpočet akce, tiskové a jiné materiály – podklady pro novináře (press kit) – fotografie, CD-ROM, videokazeta, DVD apod. timing (stanovení termínu, načasování akce) – místo, vybavení (včetně ozvučení a osvětlení) a výzdoba - zabezpečit účast (reprezentantní společnosti, moderátoři, řečníci, účinkující); adresář a oslovení hostů (osobně, písemně, telefonem, e-mailem); analýza a vyhodnocení ohlasu tiskové besedy, zpětná vazba, až po archivaci; Události a akce (events)

výstavy, účast na veletrzích, konference, symposia, semináře, exkurze ad. Jiné akce v divadle – slavnostní ocenění a vyznamenání, slavnostní premiéry, jubilejní představení, beneficie herců, derniéry, festivaly, celebrace, zahájení sezóny a ukončení divadelní sezóny, mikulášská oslava, divadelní vánoce, Silvestr, divadelní velikonoce, průvody, den otevřených dveří, prohlídky historických divadelních budov, dobročinné a charitativní akce, originální akce a rituály, výstavy, křty knih, přednášky, diskuse, besedy, setkání autorská čtení, semináře, konference, dílny, akce klubu přátel divadla apod. Divadelní bál, karneval, ples divadla, módní přehlídka, sportovní akce; Zájezdy, výlety, exkurze – diskuse s tvůrce inscenace, tématická setkání; Vytváření událostí - „vyvolání rozruchu“ Na vyvolání rozruchu slou-

ží bulvární časopisy „drbný“. Do PR lze také zahrnout sponzoring, zapojení do místní komunity a služby veřejnosti.

Lobbyismus neboli lobování je také jedním z nástrojů public relations. Lobbyismus je úsilím informovat a určitým směrem diskrétně a zákulisně ovlivňovat významné činitele a zákonodárce (politiky, poslance a senátory, ministry, jejich poradce, představitele samosprávy a zastupitele krajů, měst a obcí, zástupce médií a další veřejné činitele) s rozhodovacími pravomocemi. U nás jsou zatím zájmová sdružení a odbory v oblasti divadla na počátku (herecká asociace, divadelní obec, mezinárodní divadelní ústav, asociace profesionálních divadel, jednota hudebního divadla.) Specifickým lobbyingem jsou neformální aktivity typu petic, dopisových akcí, veřejných slyšení ad. Zvláštním případem, při němž již opouštíme oblast PR, jsou účelové kampaně při nehodách a krizích a krizová komunikace. Když z důvodů vnějších nebo vnitřních nastane krizová situace, ke slovu se dostává tzv. krizový management (krizový štáb) a přispívá harmonizujícím a optimistickým laděním.

## 4.8 Fundraising

Pro kvalitní práci je třeba dostatečné množství finančních prostředků. Těch však není nikdy dost, obzvláště v neziskovém – speciálně v oblasti financí – řečeném – 3. sektoru. A proto je tu další forma marketingového komunikování – fundraising. (viz obr. 9) Jde o jakkoliv úsilí o získávání a navyšování finančních prostředků (zdrojů) nebo o mobilizaci zdrojů. Zdroje mohou být:

veřejné – stát a jeho instituce (resorty kultury, školství, sociální věci ad.) - dotace, subvence, příspěvky, granty, stipendia; nestátní – samospráva: kraje, obce; jiné: fondy, nadace, veřejnoprávní instituce, občanská sdružení a další nevýdělečné organizace; partnerství; vlastní zdroje – tržby, poskytování služeb, pronájmy, doplňkový prodej, členské příspěvky, sbírky a charitativní akce; podnikatelské subjekty – obchodní a průmyslové korporace (sponzoring, reklama); nadace, fondy; individuální dárci, donátoři a mecenáši, partneři; Dále mohou být zdroje zahraniční nebo kumulované (sdružené). Národní loterie – dělí svůj profit mezi umění, sport, památky, dobročinné organizace atd. V rámci fundraisingu můžeme hovořit zejména o příjmech z prodej vstupenek, z vlastních pohostinských vystoupení, agenturní a pořadatelské činnosti, z pronájmů prostor a technického vybavení, z

merchandisingu, z poskytování reklamních služeb, z provozu vlastního baru nebo restaurace, z výroby, půjčovného či prodeje kostýmů a dekorací, z autodopravy, z poskytování autorských práv a licencí a poskytování jiných služeb. Financování divadel je velmi aktuální téma. Fungování divadla je mnohonásobně provázáno s hospodářským životem měst, regionu a státu vůbec. Magistrátní divadla jako výrobní jednotky indukují externí (multiplikační) efekty v dalších hospodářských odvětvích, které poskytují divadlům za úplaty své produkty, a svými produkty indikují vlastní a doprovodné výdaje za zboží a služby, uspokojující potřeby návštěvníků. A tím vším pak následně vyvolávají zpětné odvody do městského, ale i státního rozpočtu. Divadlo mj. Přispívá k vyšší zaměstnanosti, využití stále rostoucího podílu volného času u stále déle žijící populace, všeobecné dobré nálady a pozitivnímu vyladění, atraktivitou může být předmětem zájmu mládeže (v aktivní – participační – i pasivní – divácké – rovině), přispívá k dobrému jménu a kulturnosti země a místa.

## 4.9 Sponsoring

Sponsoring bývá definován jako poskytování finančních, hmotných prostředků a služeb společnostmi za určitých podmínek v rámci marketingových a komunikačních cílů těchto společností, je to zcela specifické partnerství mezi sponzorem a sponzorovanou akcí. Je to obchodní vztah mezi sponzorujícím podnikem a sponzorovaným divadlem, komunikační a marketingový nástroj jasného cíle a většinou propagačního a ekonomického záměru sponzora. Za finanční, věcné nebo odborné plnění sponzorující společnost získává vyšší hodnotu, zvyšuje svoji známost a popularitu, zvýrazňuje image společnosti, získává nové zákazníky, a to s právem „výsadní spotřeby kulturní akce“, s osobním kontaktem s významnými uměleckými osobnostmi atd.

Sponzorství je vedle propagace dalším, autonomním a rovnoprávným způsobem zvýšení hodnoty a věhlasu sponzorující společnosti, a to obecně jako posílení renomé a povědomí o celku (společnosti), jeho etice a filozofii, a bez ohledu na konkrétní produkty. Cílem sponzorujícího je zviditelnění a participace na významné umělecké události (konkrétní inscenaci, práci významného umělce nebo uměleckém programu celého souboru, festivalu apod.), a tím sponzorující firmě zajistit propagaci, přispět ke zvýšení podílu na trhu, proměně image a rychlému a průraznému informování o této změně.

### 4.9.1 Možnosti sponsoringu

Sponzorování může být různého rozpětí: celého divadla, sezóny (ročníku), inscenace, speciální akce, projektu, zájezdu, hostování týmu nebo jednotlivce. Sponzor může být: exkluzivní (výlučný) sponzor, hlavní (generální) sponzor, dílčí sponsoring. Nabídkové portfolio divadla může nabízet vstupenky na mimořádné akce a premiéry, vstupenky se slevou pro zaměstnance sponzora, možnost rezervace vstupenek před termínem zahájení předprodeje, vstupenky na nejlepší místa, programy k představení zdarma, speciální balíčky pro hosty (informační letáky, malé dárky,) možnost parkování zdarma, osobní přivítání u vchodu, prohlídku zákulisí divadla, speciální hostesku pro skupinu hostů, rezervaci stolu v divadelním baru, pohoštění, přípitek během přestávky, setkání s umělci, společnou fotografii s umělci, umístění informací o sponzorovi v tiskových materiálech divadla, webových stránkách, v interiéru i exteriéru divadla, zdarma reklamní plochu v tiskových materiálech divadla, poděkování na tiskové konferenci apod. Sponzoři nikdy nevydávají své peníze kvůli daňové úlevě, ale proto, že jsou spojeni s umělci a protože si prostřednictvím divadla dělají reklamu.

## 4.10 Merchandising

Merchandising byl původně nástrojem public relations, který měl odkazovat k produkci a posilovat vztah k hlavnímu produktu, nyní je to především návazný a doplňkový prodej, obchod s licencovanými a autorizovanými předměty a reklamními, televizními, marketingovými a jinými právy (licencemi, licenčními smlouvami – licensing). Tento prodej reklamních předmětů je stále významnějším marketingovým a finančním nástrojem, posilující vazby k zákazníkovi. Dominující je ekonomická funkce (obchodní). Merchandising lze uplatnit v jakékoliv distribuční síti i jakýmkoliv cestami, ale také ve speciálním vlastním obchodě, který můžeme nazvat jako divadelní obchod, dle inspirace již delší dobu prosperujícím typem muzejních nebo galerijních obchodů. Jedná se o specifický obchod s merchandisingovým sortimentem, vztahujícím se k tvorbě a činnosti divadla a jeho umělců, podpořen je dalšími nosiči, knihami, memorabiliemi apod. Vedle šál, šátků, triček, deštníků, nálepek, hraček, můžeme „zpeněžit“ také umělecké hvězdy – například Hašlerky



– podle herce a kabaretní legendy - Karla Hašlera, slivovice Bolka Polívky atd. Nejpracovanější systém merchandisingu a také nejneefektivnější však platí pro filmovou branži.

#### 4.11 Komunikace se zahraničím

Tento nový fenomén dějin českého divadla se v našem divadelnictví poprvé objevuje v poslední čtvrtině 20. století. V 60. letech kulminuje proces liberalizace. Tehdy se podařilo pootevřít okna do světa, vyjet ven a stihnout vydat i řadu zásadních publikací a statí. Jednalo se výhradně o export hotových produktů – výjezdy souborů s hotovými inscenacemi, nejčastěji na pozvání agentů či festivalových štábů, nebo o import téhož. Proces výměny byl oboustranný s uzavřenými, dokončenými a neměnnými produkty. V té době vstupoval do našeho divadla např. P. Brook s Králem Learem. Vyjíždělo se také individuálně, hostovat na pozvání, tak jak to činil Krejča ve vídeňském Burge Theatru, Stockholmu i jinde, když nesměl pracovat doma, ze stejného úvodu i Jan Grossman v mnichovské Kammer-spiele, Vídní či Zürychu. Cestování v roce 1969 skončilo. Byl přetnut tok informací a omezena naše komunikace se zahraničím. Druhou divadelní reformu, neboli informace o divadelním dění v USA a Evropě nebylo možno v podmínkách normalizace rozvíjet. Nová iniciativa vstoupila do českého divadla 70. let od nečekaných a přihlížených outsiderů – od loutkářů, reprezentantů moderní pantomimy a klauniády, z divadel studiového typu, naproti ustrnutí předních činoherních scén. V ten okamžik dochází k proměně nositele vývojové podmětnosti a podnikavosti. Mezinárodním projektům se začali věnovat režisér P. Scheerhauser se skupinkou „nepoddajných“ v brněnské Huse na provázku (Oslzlý, Polívka). Dále pak tradičně svéhlavý C. Turba, J.Krofta atd. Historickým datem, otevírajícím novou etapu dějin českého divadla, je tu asi premiéra společného díla českých ,slovenských a polských loutkářů na téma Jánošík 30.6. 1975, na níž se podílel právě J. Krofta, K. Brožek a W.Wieczorkiewicz.

Jestliže se moderní divadlo stěhuje z akademických prostředí zkamenělých divadel pod šapitó cirkusových stanů, na náměstí a do ulic, rozbíjí-li čtvrtou stěnu jeviště přechodem do hledišť mez diváky, naznačuje to touhu po zdivadelnění divadla, návrat ke kořenům divadelnosti, návrat k prostředkům, které stály u zrodu divadla. Stává-li se herec se svou jedinečnou a neopakovatelnou hrou středem dění a hudební projev nezbytnou potřebou jeho tvorby, potom je to z téhož důvodu. Divák chce být víc než kdy jindy přítomen na divadelním představení okamžiku zrodu (postavy, myšlenky, ideje), chce stát svému herci tváří v

tvář, sáhnout si na něho, nebo nechat jím a jeho uměním sáhnout sám na sebe. Určitým, pro domácí kontext a rozvoj integrace sil významným, intermezzem se divadelní staly domácí společné divadelní projekty zvláštního typu, k nimž na přelomu 70. a 80. let můžeme přiřadit také neortodoxní aktivitu v rámci kamenné repertoárové scény v Hradci Králové, kde se ve spolupráci s loutkovým divadlem DRAK podařilo pro nový prostor Studio Beseda ve zrekonstruovaném starobylém domě historického centra města nalézt programovou koncepci, garantovanou tehdy novými osobnostmi v hradeckém činoherním angažmá (režiséri Grossman a Krobot, dramaturg Klíma) a tvůrci z DRAKu (Krofta, Matásek, Vyšohlíd), Tento domácí proces sdružování sil pak vyvrcholil v letech 1983-1985 projektem studiových divadel Cesty (společné vystoupení Husy na provázku, Ha-divadla, Divadla na okraji a Studia Ypsilon) Následují projekty např. Babylónská věž, stavěli „světový dům“, jehož cílem bylo podobenství touhy porozumět si a najít společný jazyk přes všechny vzdálenosti a bariéry geografické, rasové, náboženské, politické a jiné. V projektu každý z herců různých národů užíval své mateřštiny, včetně řečtiny, japonštiny apod. Toto dění zapříčinilo vznik Mezinárodního institutu figurálního divadla v Hradci Králové, jehož posláním byla spolupráce umělců z celého světa. Další nový rys, uvozující mezinárodní spolupráci je dán od roku 1989 – přítomností jinonárodních komunit, zejména Rusů a Američanů, jež byli ohromeni dynamismem změn, kulturní, politickou i sexuální promiskuitou a levnějšími životními náklady.

#### *4.11.1 Kulturní turistika*

Po listopadu 1989 se v naší divácké struktuře objevuje nová dimenze: stále v masovějším měřítku „přespolní“ divák z dalších evropských zemí a také již ostatních kontinentů. Praha a české divadlo se i v tomto směru vrací k rozmanitosti. Divadlo se podílí na celkové kulturní nabídce, které s dominantním magnetem, souborem historicky cenných architektonických památek spoluvytváří rozhodující podnět pro běh významného odvětví národního hospodářství, jímž je cestovní ruch. Nekonečné publikum umožňuje pomýšlet na nejambicióznější projekt. Turistika se totiž stává největším „průmyslovým“ odvětvím světa. Velká výhoda pro kulturní turistiku ČR je postavení hlavního města Prahy. Stala se správním centrem evropského rozměru, střediskem vzdělanosti a kultury a ochráncem tradic jeho minulých i současných dějin.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 5. DEJVICKÉ DIVADLO

První představení se v Dejvickém divadle odehrálo 14. 10. 1992. Svou školní inscenaci hry Matěje Kopeckého *Johanes doktor Faust* uvedl nastupující herecký soubor, který do Dejvického divadla přišel během studia alternativního a loutkového divadla DAMU pod vedením pedagoga a režiséra Jana Borny. Ten se stal od roku 1993 uměleckým šéfem. Tehdy bylo ještě DD součástí Obvodního kulturního domu Prahy 6, později Spektra K - sdružení kulturních zařízení Prahy 6. Statut profesionálního divadla získalo v roce 1993. Původní herecký soubor působil v Dejvickém divadle 4 sezony. K nejvýznamnějším počínům této éry bezesporu patří inscenace J. A. Pitínského *Sestra Úzkost*, která v roce 1995 získala Radokovu cenu jako Inscenace roku a Dejvické divadlo se stalo poprvé Divadlem roku.<sup>8</sup> Po odchodu Jana Borny, který začal působit v Divadle v Dlouhé, nastoupil do funkce uměleckého šéfa Miroslav Krobot. S touto změnou souvisela také proměna souboru. (viz obr. č. 4) Miroslav Krobot zároveň učí na DAMU na katedře alternativního a loutkového divadla. Hostující herci se tak často rekrutují mimo jiné právě z řad jeho studentů. Součástí divadla je i divadelní klub, který se otevírá těsně před představením. Další samostatnou kapitolou je kavárna, kterou najdeme vedle vstupu do Dejvického divadla. Dejvické divadlo se v průběhu let stalo do jisté míry fenoménem na české divadelní scéně, o čemž mimo jiné svědčí téměř pravidelná účast na nejprestižnějších divadelních přehlídkách a festivalech a určitě i fakt, že v roce 2006 bylo už potřetí (po letech 1995 a 2002) oceněno nadací A. Radoka jako Divadlo roku. Od ledna 2007 Dejvické divadlo rozšířilo nabídku pro své diváky a příznivce. Kromě stávajícího modelu uvádění inscenací z kmenového repertoáru a příležitostných hostů divadlo spustila stálý projekt pod značkou OFF zóna, jehož hlavním posláním je rozšířit možnosti repertoáru o uvádění i jiných produkcí, které přestože nevzniknou ve vlastní režii divadla, vždy budou mít na tvorbu DD konkrétní vazbu.

### **Organizační struktura DD**

V červenci 2004 byla příspěvková organizace Dejvické divadlo transformována na obecně prospěšnou společnost, jejímž zakladatelem se stala Městská část Praha 6. Zároveň byla

---

<sup>8</sup><www.dejvickedivadlo.cz>

uzavřena čtyřletá smlouva o financování divadla touto městskou částí s každoročně snižující se částkou. Tento finanční deficit byl dokryt čtyřletým grantem Hlavního města Praha. V červenci 2008 došlo k dalšímu rozvolnění vztahu DD a Městská část Praha 6 tím, že řídicí orgány divadla (správní a dozorčí radu), které byly doposud jmenovány zakladatelem, nyní volí umělecký soubor DD. Dejvické divadlo jako obecně prospěšná společnost je tím závislé na více-zdrojovém financování v rámci grantových systémů (MČ P6, HMP, MKČR) s narůstajícím zásadním podílem Hlavního města Praha. Nejvyššími orgány obecně prospěšné společnosti jsou správní a dozorčí rada.

### **Marketing v DD**

O dramaturgickém plánu a celkové profilaci divadla – neboli o produktu DD, rozhoduje umělecký šéf s nejužším vedením. Do marketingu Dejvického divadla se zapojuje celý tým divadla, který vzájemně spolupracuje. „Marketingové oddělení“ tedy není přesně vymezené, podílí se na něm především dva zaměstnanci. Práce produkčních DD zahrnuje komunikaci se sponzory, získávání finančních prostředků, organizace produkce propagačních materiálů, tiskových konferencí, podpoření jednotlivých představení prostřednictvím mediální kampaně, organizace charitativních akcí, večírků na uzavření sezóny, oslovování cílových skupin a další.

## **5. SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX DD**

### **5.1 Produkt**

*„Ve sféře divadelního umění se jedná o produkt specifický a neobvyklý, komplexní, převážně abstraktní, symbolické a nemateriální povahy (vyvolávající např. zážitek nebo záživu).“<sup>9</sup>*

Dejvické divadlo v současné době nabízí 13 představení. Krajina se zbraní, Hlasy, Debris, Idiot, Hamlet, Příběhy obyčejného šílenství, 39 stupňů, Teremin, Spříznění volbou, Bratři Karamazovi, Oblomov, Černá díra, Dračí doupě. Jedná se o velmi úspěšná díla, která sklidila velký úspěch, s recenzemi jednotlivých titulů jsme se mohli setkat ve všech médiích.

---

<sup>9</sup> DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.131. ISBN 80-86102-53-X

Navzdory podmínkám, které české kultuře příliš nepřejí, se Dejvické divadlo nebojí experimentů. Jedním z nich je představení Příběhy obyčejného šílenství, které je autorskou hrou a zároveň divadelním debutem režiséra Petra Zelenky a které vzniklo z iniciativy Miroslava Krobota. Zelenkův divadelní debut měl navzdory mírným obavám obrovský divácký úspěch, představení se hraje už osm let a je stále vyprodané. (obr. č. 2) Podle něj vznikl v roce 2005 také stejnojmenný film. Zelenka přenesl na plátna kin i jinou inscenaci Dejvického divadla. Pro jeho poslední snímek Karamazovi byla předlohou právě divadelní hra, kterou režijně zpracoval Lukáš Hlavica, Bratři Karamazovi. Tohle představení, které je nyní díky filmu na svém vrcholu, se na prknech Dejvického divadla hraje nejdéle, tedy devět let. Obrovský úspěch divadelní hry Příběhy obyčejného šílenství vyvolával dojem, že jej lze jen těžko překonat. Moc dlouho však na sebe nenechala čekat jeho druhá hra, Teremin, která dosáhla stejného diváckého ohlasu. Do časové smyčky se lze chytit při sledování skvělé a hravé komedie Černá díra, vážnějším počinem je dílo Johanna Wolfganga Goetheho, Spříznění volbou, které vzniklo pod režijním vedením J. A. Pitínského. Obdobně jako kdysi u Petra Zelenky byla i poslední nastudovaná inscenace podle filmu Alfreda Hitchcocka 39 stupňů divadelním režijním debutem dalšího filmového režiséra, tentokrát Davida Ondříčka. Bez povšimnutí nezůstávají ani tituly klasické dramatiky v režii uměleckého šéfa Miroslava Krobota, kterými jsou Dostojevského Idiot a Shakespearův Hamlet. Milovníci deskových her si jistě přijdou na své při sledování populární hry přenesené na prkna DD – Dračí doupě. Tento kus napsal pro Dejvické divadlo Viliam Klimáček, dramaturgickou stránku si vzal na starost Miroslav Krobot a režie se ujal dramaturg Karel František Tománek. Děj inscenace je částečně zasazen do prostředí této deskové hry, kdy se tým manažerů ocitá na teambuildingové akci. Představení se může dotknout zejména lidí ve vedoucích pozicích. V současné době se připravuje premiéra hry Krajina se zbraní.

## 5.2 Cena

Vstupenku lze koupit formou předprodeje vždy třetí sobotu v měsíci. Ceny vstupenek na představení DD jsou rozděleny do tří cenových kategorií podle umístění sedadla v sále. Zároveň se liší i ceny vstupenek na jednotlivá představení. Divadlo tím určitým způsobem reflektuje poptávkovou křivku, protože nejdražší vystoupení jsou i nejoblíbenější, neboť bývají ještě v den předprodeje vyprodaná. Na rozdíl od větších divadel, DD nenabízí klasické předplatné. Jediné předplatné je tzv. Troják, který však není masovou záležitostí,

lístky si odnese pouze 100 osob. Jde o exkluzivní nabídku všech nejlepších inscenací ze tří významných pražských činoherních divadel. Svým způsobem mohou sloužit i Vánoční balíčky jako předplatné, ale opět se nejedná o více než 100 osob. Zájem podstatně většího počtu nadšenců však nelze uspokojit z provozních důvodů.

Důležité je také upozornit na to, že předprodej vstupenek začíná vždy od 10:00 vždy třetí sobotu předchozího měsíce – v pokladně divadla, přičemž pořadová čísla se rozdávají již od 8:00. Návštěvník tak do kulturního zážitku nevydává pouze finanční prostředky, ale i svůj čas, trpělivost při čekání v dlouhé frontě od ranních hodin. S tímto se rozšířili vánoční balíčky, které v sobě zahrnují lístky na vybrané inscenace, zájemce si tak může od ledna do června zajistit návštěvu DD společně s dárkem v podobě DVD nebo jiných propagačních materiálů (hrníčky, trička, propisky atd.). Vánoční balíček počítá s trzním motivem koupě lístků do divadla formou dárku, proto je jeho prodej zahájen před Vánocemi.

### 5.3 Distribuce

Dostupnost z centra je ztížená, do cíle se z Národní třídy dostaneme s několika přestupy za 30 minut. V průběhu desáté a jedenácté a sezóny v roce 2001 divadlo prošlo rozsáhlou rekonstrukcí, která byla financována městskou částí Prahy 6. Rekonstrukce měla na zvýšenou návštěvnost pochopitelně velký vliv. Důvodem rekonstrukce bylo rozšíření sálu z původních 101 míst na 125, zajištění prostorů pro administrativu, zvětšení prostoru ve foyer a ve skladu jevištní techniky, zprovoznění občerstvení a prostornějšího zázemí pro diváky. Soubor Dejvického divadla není k vidění pouze na domácí scéně, ale jezdí často na tuzemské i zahraniční zájezdy. Pravidelně dodnes dostává od roku 1994 pozvání na festival Divadelní Nitra, Lutke v Litvě, na hranici v Českém Těšíně nebo festivalu v Lodži a Cuestochowe. Divadlo uvedlo některá svá představení i v Káhiře, Wroclavi nebo Varšavě. V říjnu 2009 se DD zúčastní mezinárodního divadelního festivalu v Buenos Aires Rozbor činnosti a hospodaření z roku 1994 dokonce uvádí, že zájezdová vystoupení jsou z finančního hlediska lukrativnější než vystupování na domácí scéně. Současně Dejvické divadlo nabízí hry hostujících divadel. (Off zóna) Mezi lety 1992 a 2006 se výrazně snížil počet představení hostujících souborů, což vychází ze samotného pojetí vývoje produktu. Mezi nejčastější hosty Dejvického divadla patřily HaDivadlo a soubor Buchty a loutky. Dejvické divadlo si postupně začalo své hosty vybírat tak, aby se umělecké představy jednotlivých souborů doplňovaly a vytvářely společnou poetiku divadla. Divadlo nakonec vytvořilo projekt „host

sezony“, hostující divadlo hrálo v Praze pouze v prostorách Dejvického divadla. Dejvické divadlo je po své rekonstrukci v takové pozici, že si takový přístup může dovolit. Nejžádanější představení jsou většinou vyprodána hned v den předprodeje (v současné době například Teremin, Oblomov nebo Příběhy obyčejného šílenství). Lístky lze kromě osobního nákupu v pokladně divadla zakoupit prostřednictvím internetu. Dejvické divadlo v tomto případě spolupracuje s distribuční společností Ticket Portal. Lístky lze samozřejmě také telefonicky rezervovat na omezený počet dní. DD dává přednost přímému kontaktu. Pokud se rozhlédneme po prostředí divadla, všechny prostory divadla jsou laděny do černobílé barvy, na stěnách visí černobílé i barevné fotografie z uváděných představení a na diváka dýchá domácká atmosféra. Hlediště působí poměrně stísněným dojmem, ale právě omezená kapacita sálu umocňuje umělecký prožitek, hercům se lépe pracuje, protože cítí a vidí zpětnou vazbu. Židle jsou v hledišti umístěny tak, aby se jich vešlo do prostoru co největší množství, což s sebou samozřejmě přináší určité nepohodlí pro diváky a operativní organizaci uvaděčů. Když se poštěstí, vytrvalému návštěvníkovi se mnohdy poštěstí dostat se i na vyprodané představení. K tomu slouží přístavky nebo může stát, tato varianta však nese riziko rušení herce, který na jeviště přichází z hlediště.

## 5.4 Propagace

Po vzniku DD v roce 1992 divadlo používalo standardní způsoby propagace své doby: letáky a plakáty, které obsahovaly informace o termínech jednotlivých představení, jména herců a podobně. Od druhé sezóny divadla se již objevují zmínky o fungování divadla v tisku, rozhlase a ČT v průběhu klasického vysílání. O rok později se divadlo dostává do povědomí mimopražských diváků zejména díky pořadům tvůrčí skupiny O. Šrámka: Zpráva o divadle 94 a Kultura 94. Dalším přínosem byl pořad ČT2 – Divadlo žije. Divadlo se zároveň prezentuje na soukromých představeních i festivalových zájezdech. Je důležité upozornit také na to, že zejména v druhé polovině 90. let divadlo muselo neustále obhajovat svou existenci před radními městské části Prahy 6. Odvolávalo se na kulturu jako faktor humanizace a integrace občanů v místě bydliště, na součást reprezentace a propagace celého města. V té době byl městský úřad skutečně skeptický k rozvoji kultury, což ředitelka divadla obhajovala tezí, že pokud není kulturnost obyvatelstva na dostatečné výši, je třeba rozšiřovat nabídku, aby kulturnost mohla být rozvíjena, ne naopak. Mezitím zájem médií o DD stoupal, a to nejen ze strany veřejnoprávních stanic. Prostory divadla si v letech 1997 –



2000 pronajala ČT pro natáčení pořadu Na hraně, také Český rozhlas odvysílal hodinový profil divadla v hlavním vysílacím čase v roce 1997. Novináři začali oslovovat členy uměleckého souboru a psát o nich portréty. (obr. č. 3) Navíc odborná kritika periodik typu Divadelní noviny vždy hodnotila přestavení DD na velmi vysoké úrovni. V oblasti placené propagace včetně tisku programů i reklamy (viz obr. č. 5) se objem investic do této oblasti mezi lety 1992 a 1998 zvýšil osmnáctkrát a od roku 1996 divadlo zaměstnává vlastní propagační výtvarnici a od roku 2001 pracovníci pro PR. Nejvýraznější jednorázovou propagací v historii divadla však jednoznačně bylo znovuotevření divadla po jeho rekonstrukci v roce 2001. Otevření proběhlo za finanční podpory reklamní agentury Andy, která zdarma zajistila padesát velkoplošných billboardů po celé Praze. Dále divadlo získalo slevu na umístění reklamních poutačů na eskalátorech a tramvajích. Dalším mediálním partnerem se stalo rádio Limonádový Joe, které denně vysílal rozhlasový reklamní spot třicet dní znovuotevření divadla. Reklamní spot využíval tehdejšího nadšení v očekávání příchodu nového tisíciletí a možná si ještě dnes vzpomeneme na počítání do konce toho starého. Reklamní spot byl založen na tomto principu a každý den oznamoval, kolik dní zbývá do otevření nově zrekonstruovaného divadla. Spolupráce tohoto rádia a divadla vznikla již v roce 1996, kdy rádio za symbolický měsíční poplatek 300 Kč informovalo o představení, které se konkrétní den v divadle hrálo. Tato spolupráce trvala až do roku 2001, poté divadlo ukončilo placenou formu propagace programu jednoduše z toho důvodu, že od té doby se v den představení často jen stěží dají sehnat lístky. Větší zájem diváků o představení těsně po rekonstrukci bude dán i tím, že se o existenci divadla dozvědělo z médií větší množství lidí. Mediálnímu pokrytí slavnostního znovuotevření samozřejmě přispěla například i přítomnost tehdejšího ministra kultury Pavla Dostála nebo senátora Jana Rumla. Navíc se v témže roce objevuje i evidentní snaha divadla o profesionální informovanost veřejnosti, o čemž svědčí nejen zaměstnání osoby zodpovědné za PR, ale i vznik webu. Web je přehledný, informační hodnota dle mého názoru splňuje základní předpoklady a podoba webu výtvarně ladí s ostatními propagačními materiály divadla. V roce 2002 divadlo oslavilo své desáté narozeniny. Vedení původně plánovalo velkolepé oslavy, ale kvůli letním povodním raději podalo pomocnou ruku postiženým divadlům (zejména divadlu V Dlouhé, kam odešel původní soubor Dejvického divadla). K výročí divadlo vydalo publikaci Dejvické divadlo – 10 let, vyrobilo trička a uspořádalo čtyřdenní minipřehlídku pod záštitou pražského primátora Pavla Béma, která se skládala ze dvou představení Dejvického divadla a dvou hos-

tů, které postihly povodně. Podobným způsobem divadlo oslavilo své patnácté narozeniny vydáním DVD obsahujícího informace o historii divadla i ukázky z jednotlivých her. (viz obr. č. 5) Jedním z nejdůležitějších propagačních materiálů v divadle je samozřejmě měsíční program, popřípadě program jednotlivých představení. Grafický koncept zůstává po dobu existence divadla přibližně stejný. (viz obr. 10) Měsíční programy byly od roku 1997 černobílé, obsahovaly informace o programu a zároveň čerstvé události z divadla, rozhovory s tvůrci divadla, reportáže a podobně. Roku 1999 divadlo začalo vydávat pravidelnou měsíční tiskovinu pod názvem Stínoviny, jejíž koncept byl podobný již zmíněným měsíčním programům. Program každého představení má trochu jinou grafickou podobu, bývá na jiném formátu a obsahuje různé typy informací. V současnosti divadlo tiskne i další reklamní materiály ke každému představení zvlášť jako například pohlednice. Ukázky propagačních materiálů je možné najít v obrazových přílohách.

## **6 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE DD**

### **6.1 Reklama**

Zde se chci věnovat corporate identity divadla. Divadlo zvolilo jednoduchý a z logické stránky jasný design. Logo Dejvického divadla obsahuje 2 tiskací „D“ - Dejvické Divadlo. Hodnotím toto logo jako snadno zapamatovatelné a corporate identity ucelené. (viz obr.1) Propagační materiály corporate identity zachovávají a to i včetně webu. V současné době Dejvické divadlo nemá slogan. Aktuální kampaň propaguje projekt HELPPES – vybízí ke koupi nedotované vstupenky v hodnotě 1000,- na představení Příběhy obyčejného šílenství, které se uskuteční 3.6. (viz obr. č.2 ) Výtěžek bude věnován občanskému sdružení HELPPES na podporu výcviku asistenčních psů pro handicapované občany. Další reklamní aktivitou je nově připravovaná hra Krajina se zbraní.

### **6.2 Podpora prodeje**

Troják je kampaň na získání předplatného pro tři divadla: Činoherní klub, Dejvické divadlo a Divadlo Na Zábradlí. Z osobního hlediska mohu dodat, že se jedná o 3 špičková divadla. Balíček v sobě zahrnuje nejvíce žádané představení i představení s nižší návštěvností, vý-

běr termínu pak záleží na zákazníkovi. V obou případech cena jednotlivé vstupenky vychází draž než v případě samostatného nákupu, tedy balíčky nejsou vytvářeny na principu množstevní slevy, ale naopak. I přesto jsou tyto balíčky proměně rychle vyprodané.

### **6.3 Osobní prodej**

Speciálně pro Dejvické divadlo funguje spolehlivě tzv. „šeptanda“. Lidé mezi sebou hodnotí přestavení a informaci o kvalitě posílají dalšímu příjemci. Pro úspěch DD je naštěstí šeptanda téměř vždy kladná. Při výzkumu jsem se přesvědčila, že návštěvníci DD velmi často přichází na doporučení přátel či známých. S osobním prodejem se také můžeme setkat na internetu. Pokud si divák koupí lístek na představení, může ho vydražit například na E-bay, tento postup však není dobrým příkladem pro distribuci lístků vzhledem k pořadatelům. Další je možný prodej za zlevněnou částku v inzertech, pokud se majitel lístku nemůže na přestavení dostavit.

### **6.4 Direct marketing**

Úroveň marketingu v elektronické komunikaci je pro Dejvické divadlo teprve v začátcích. Průvodní dopisy jsou psané ve wordu bez grafického zpracování. Ze začátku se program s informacemi rozesílal 30 – 40 lidem, dnes tato databáze obsahuje cca 200 stálých návštěvníků určitého segmentu – zaměřeného na skupinu diváků s dosaženým vyšším vzděláním – např. na lékaře, pracovníky vzdělávacích institucí apod.

### **6.5 Public relations**

V současné době probíhá kampaň na charitativní akci – HELPPES, která je organizovaná pro občanské sdružení HELPPES, organizace, která se zabývá výcvikem psů pro nevidomé. Cílem je koupě vstupenky za nedotovanou částku 1000,- Cílovou skupinou jsou lékaři, vzdělávací instituce, úředníci státní správy. Cílové skupiny produkční hledají na internetu. Snaží se vybírat potencionální zájemce se sociálním cítěním a vazbou k DD. Letáky sice divadlo rozesílá, ale těžko se potom zjišťuje zpětná vazba. Divadlo média informuje vždy v rozpětí 1,5 – 2 měsíce před novou inscenací či eventem zasláním tiskové zprávy.

Tiskové konference probíhají vždy na začátku sezony. Přítomni jsou především paní ředitelka MgA Eva Měříčková, umělecký šéf Miroslav Krobot, dramaturgové Eva Suková, Ka-

rel František Tománek a herci. Na tiskovou konferenci jsou pozvaní novináři, kteří píšou pro kulturní tisk. DD si v zásadě vybírá média, která jsou seriózní, nikoliv bulvární. Momentálně Dejvické divadlo spolupracuje s časopisem XANTYPA, TIME-IN a nově s časopisem SANQUIS, což je časopis, který byl původně připravován pro lékaře, nyní je k dostání volně na trhu a určen také pro veřejnost. DD s médii spolupracuje klasicky na barterové bázi. Např. s časopisy Xyntapa a Sanquis spolupracují tak, že za inzerci v časopise DD nabízí prezentaci časopisů při premiérách a představeních DD. Dále je možné časopis zakoupit v pokladně, DD redakci pomáhá se zprostředkování rozhovorů s herci a tvůrci inscenací, umožňuje přístup na akce DD. Pro předplatitele časopisů DD nabízí vstupenky, o kterých rozhoduje DD. Divadlo nemá problém s účastí novinářů na tiskové konferenci. O Dejvické divadlo je zkrátka velký zájem a novinář by byl sám proti sobě, kdyby se tiskové konference neúčastnil. Novináře divadlo také zve s připravovanou premiérou a předpremiérou, snaží se zvát především kritiky. Zde je důležité podotknout, že pozvánky na premiéry jsou z kapacitních důvodů velmi omezené. Lístky na premiéry ani nejdou do předprodeje. Pozvánky jsou rozeslány cca 300 lidem, což jsou návštěvníci DD, kteří mají nějakým způsobem úzkou vazbu na divadlo – novináři – sponzoři – partneři, správní rada, zaměstnanci divadla. Celkem jde o 700 – 800 lidí, jelikož vstupenka je pro dvě osoby. Proto se uskutečňují 2 premiéry. Poté následují recenze, kritiky v tisku, informace pro veřejnost, nejvíce se osvědčuje „septanda“. Okruh diváka pro Dejvické divadlo je ucelen. V dotazníkovém šetření se mi podařilo dokázat, že návštěvník divadla může být také úplně náhodný. Z hlediska zájmu o představení závisí na náročnosti tématu a zpracování. Jsou představení, které rozhodně není problém prodat, jedná se zejména o kusy, které jsou podpořeny filmem a hlavní roli zde ztvárňuje např. Ivan Trojan. Představení s náročnější tematikou vyžadují propagační podporu – např. DEBRIS a HLASY. Propagace si přitom klade na srdce oslovovat konkrétní cílovou skupinu, nezaměřovat se na širokou veřejnost. Divadlo zastává filozofii – lepší odejít z DD v nadšení či znechucení než v nepochopení. Tím chci říci, že DD nemusí být naplněno lidmi, kteří se jdou pouze podívat na mediální hvězdu, ale především těmi, kteří jdou na konkrétní zpracování hry, která je zajímavá. Proto marketingoví pracovníci nevolí masovou propagaci, protože s naplněním hlediště nemají problém, ale publikum si vybírá.

Součástí Dejvického divadla, avšak nikoliv součástí organizačního týmu, je soubor ROSENKA. Spolupracuje s Dejvickým divadlem na výjimečných akcích jako jsou narozeniny

divadla, akce pro sponzory – tzn. poděkování sponzorům, jednou za sezonu – pro uzavřenou společnost, probíhá zde např. dražba rekvizit z představení. Program vždy obohatí hudbou a tancem.

## 6.6 Fundraising

Vzhledem k omezené kapacitě sálu a ceně vstupenky si Dejvické divadlo není schopné na sebe vydělat z tržeb za prodané vstupenky, přestože je posledních šest let prakticky vyprodané. Divadlo využívalo alternativních finančních zdrojů již od začátku svého fungování, tedy i v době, kdy bylo příspěvkovou organizací. Počet zdrojů se však za sledované období více než zdvojnásobil, což svědčí o rozvoji trendu vícezdrojového financování divadla. Počet sponzorů samozřejmě do jisté míry koresponduje s úrovní podpory ze strany městské části a stoupajících nákladů na provoz divadla. Zároveň v praktickém používání fundraisingu poněkud selhávají teoretické poučky. Obrovskou výhodou pro komerční firmy je úspěšná značka Dejvického divadla, která může být pro firmy jedním z motivů pro sponzorství. V roce 2003 se objevil nový fenomén sponzorství formou zakoupení jednotlivých představení firmou pro své obchodní partnery, protože návštěva DD již v té době byla považována za událost hodnou pozornosti. Takový způsob podpory funguje dodnes, nicméně divadlo musí umět stále hledat rovnováhu, protože tato vystoupení samozřejmě ubírají kapacity pro běžné diváky a divadlo chce zůstat divadlem veřejné služby. Od doby přeměny na o.p.s. divadlo vypočítává svou procentuální hodnotu soběstačnosti, kterou uvádí ve výročních zprávách. Tato hodnota je na vzestupu, v roce 2005 bylo divadlo soběstačné z 31%, přičemž z neveřejných zdrojů získalo 760 000 Kč. O rok později se soběstačnost divadla pohybovala okolo 38% a divadlo bylo schopné zajistit 1 195 000 Kč z neveřejných zdrojů. Divadlo tyto finance získává formou darů i sponzoringu. Většinou se uzavírají dvě smlouvy pro jednoho donátora - jedna o reklamě a druhá o daru. Dárce nepřijde o daňové znevýhodnění a zároveň může být jeho logo coby sponzora prezentováno v prostorách divadla. Úroveň soběstačnosti převyšuje průměrné hodnoty v Praze i Evropské unii. V roce 2006 divadlo navázalo spolupráci se společností ČSOB, která je dodnes hlavním partnerem DD. Podle informace z marketingového oddělení si spolupráci s ČSOB DD nemůže vynachválit. Vznikají tak výborné obchodní vztahy, které obohacují obě strany. V současné době také běží 4letý grant z magistrátu, DD také získalo dotaci na 5 let. Granty a dotace se získávají na základě vícezdrojové filozofie – od obce, kraje, státu a soukromého sektoru.

## **6.7 Sponsoring**

Kromě sponzorů divadlo získává prostředky od tzv. mecenášů, lidí, kteří jsou milovníky divadla a kteří si ho obzvláště váží a finančně ho podporují. Většinou nechtějí být zmíněni.

Součástí sponzoringu je také péče o sponzory ze strany divadla. Divadlo tedy nabízí nadstandardní služby, hraje pro pobočky sponzorů, kteří si navíc lístek ještě musí koupit. Tato spolupráce obohacuje obě strany. Velmi obdivuhodná je 50% soběstačnost DD, zjištěná za rok 2008. V oblasti českého divadla je tato situace výjimečná. Většinou v oblasti veřejných divadel naměříme 30% průměr.

## **6.8 Merchandising**

DD zabezpečuje merchandising samozřejmě pouze jako doplněk. Neexistuje skutečnost, že merchandising vydělá více než samotné přestavení. Na pokladně si návštěvník divadla může zakoupit tužku, tričko, program, plakát, hrnek, DVD – Bratři Karamazovi, Den v DD, časopis mediálního partnera – SAD, Sanquis. Prodej je zaměřen na upomínkové předměty pro diváka, není výdělečný, funguje spolehlivě jako dárek k projektu „TROJÁK“ a vánočním poukázkám.

## **6.9 Spolupráce na zahraničních projektech**

DD se pravidelně účastní celorepublikových i mezinárodních festivalů. Například Zlínský festival Stretnutie, pardubický festival Smíchu, Břehy v Opavě, Festival v Polsku, v Lodži, V Čenstochově, v Toron, v Nitrě na Slovensku ve Študiu plus atd. Aktuálně se soubor chystá do Buenos Aires a v jednání je také Jižní Korea.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7. MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Dotazníkové šetření bylo provedeno v dubnu 2009 v prostorách Dejvického divadla. V průběhu přestávky a po představení se jednalo o diváky představení Hamlet a Příběhů obyčejného šílenství ve dnech pondělí a čtvrtek. (viz obr. 8) Bylo osloveno 100 diváků, z kterých dotazník plnohodnotně vyplnilo 70 diváků. Dotazník byl vytvořen na základě standardu dotazníků pro marketingový výzkum divadla studiového typu. Inspiraci jsem čerpala z elektronických dotazníků divadel, odborné literatury a ze skupinových rozhovorů. Dotazník obsahuje 18 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, počet vyplněných dotazníků neodpovídá plné kapacitě divadla, pouze její polovinu. Na základě výsledků dotazníků chci charakterizovat diváka Dejvického divadla, jeho nejdůležitější preference, spokojenost s vybranými složkami ovlivňujícími návštěvu DD a vybrané vztahy mezi údaji zjištěnými dotazníkem (např. vztah frekvence návštěvnosti DD a jiných pražských divadel).

### **Definice:**

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci. V marketingovém výzkumu můžeme zkoumat kvantitativní nebo kvalitativní data. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na měření aspektů trhu a spotřebitelů, kteří jej tvoří. Základní otázkou kvantitativního výzkumu je tedy „kolik?“. Pro zajištění téměř stoprocentní validity kvantitativního výzkumu lze data sebrat způsobem, kdy každý jednotlivec populace se stává respondentem výzkumu. V případech nerelevantního vzorku respondentů dochází k velkým statistickým chybám a výzkum nemá výpovědní hodnotu. Naopak kvalitativní výzkum jde více do hloubky, snaží se postihnout motivaci jednání respondentů a jeho základní otázkou je „proč?“. Kvalitativní výzkum klade větší nároky na tazatele zejména v analytické části, proto je vzorek respondentů mno-



hem nižší než u kvantitativního výzkumu a jeho výsledky nemusí být vždy aplikovatelné na celou populaci“<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CLEMENTE, M.N. *Slovník marketingu* Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0228-9

„Vážená divačko, vážený diváku,

právě před sebou máte dotazník, který s vaší milou pomocí poslouží jako podklad k vypracování praktické části bakalářské práce Zuzany Volavé,

studentky 3. ročníku Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně.

(téma: MARKETING A MAREKTINGOVÉ KOMUNIKACE DEJVICKÉHO DIVADLA)

Tento dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám a přeji šťastnou cestu domů!

<p>1. Jaké žánry preferujete? Můžete označit i více odpovědí.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a. komedie e. kabaret  <input type="checkbox"/> b. tragédie f. muzikál  <input type="checkbox"/> c. satira g. recitál  <input type="checkbox"/> d. drama h. jiné</p>	<p>4. Vyberte si prosím, co je pro vás důležité (3 věci), když si vybíráte, kde trávit večer v divadle.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a. představení  <input checked="" type="checkbox"/> b. herci  <input type="checkbox"/> c. režisér  <input type="checkbox"/> d. Mluví se o tom  <input type="checkbox"/> e. cena  <input type="checkbox"/> f. s kým jdu  <input checked="" type="checkbox"/> g. Atmosféra v divadle  <input type="checkbox"/> h. Mám to blízko</p>	<p>6. <u>Ve srovnání s návštěvami jiných divadel je tato frekvence:</u></p> <p><input type="checkbox"/> a. stejná  <input checked="" type="checkbox"/> b. chodíte méně často. Proč?  <i>obtěžně se snažím chodit</i>  <input type="checkbox"/> c. chodíte více často. Proč?  <input type="checkbox"/> d. jinam nechodím</p>
<p>2. Kterým dramatikům dáváte přednost? Můžete označit i více odpovědí.</p> <p><input type="checkbox"/> a. klasikům a. českým  <input type="checkbox"/> b. současným b. zahraničním  <input checked="" type="checkbox"/> c. dramatik pro mne není důležitým kritériem pro návštěvu divadla</p>	<p>ch. Lístky se dají snadno koupit  <input type="checkbox"/> i. Mohu se o tom pak bavit s lidmi</p>	<p>6. Kdo Vás poprvé přivedl do tohoto divadla?  <i>přítelkyně</i></p>
<p>3. Jakým dopravním prostředkem jste se do Dejvického divadla dnes večer dostal?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a. městskou hromadnou dopravou  <input type="checkbox"/> b. osobním automobilem  <input type="checkbox"/> c. pěšky, na kole  <input type="checkbox"/> d. jiné</p>	<p>5. <u>Tato otázka se týká pouze diváků, kteří navštěvují Dejvické divadlo více než třikrát za divadelní sezónu.</u>  <u>Toto divadlo navštěvujete s touto frekvencí:</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a. první sezónu  <input type="checkbox"/> b. poslední tři sezóny  <input type="checkbox"/> c. posledních deset sezón  <input type="checkbox"/> d. od střední školy</p>	<p>8. Kde získáváte vstupenky do Dejvického divadla?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a. v pokladně divadla  <input type="checkbox"/> b. přes internet  <input type="checkbox"/> c. přes agenturu  <input type="checkbox"/> d. v zaměstnání  <input type="checkbox"/> e. mám předplatné  <input type="checkbox"/> f. jiné.....</p>

9. Co Vás vedlo k návštěvě právě tohoto představení? Můžete označit i více odpovědí.	rozved'te: parkování 1 2 3 4 5 ..... <i>NETOČÍŠ</i> dostupnost programu 1 2 3 4 5 ..... <i>POBĚHA</i> 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 1 2 3 4 5 .....	<input checked="" type="radio"/> b. 20-30 let c. 31-40 let d. 41-50 let e. 51-60 let f. více než 60 let
10. Jméno herce Dejvického divadla, kterého nejvíce obdivujete	<i>TRONKA</i>	17. Vzdělání a. základní b. středoškolské (bez maturity, SOU) c. středoškolské (s maturitou) <input checked="" type="radio"/> d. vysokoškolské
11. Odkud čerpáte informace o programu divadla? Můžete označit i více odpovědí a také případně doplnit konkrétní názvy k označeným bodům.		18. Místo bydliště <input checked="" type="radio"/> a. Praha b. okolí Prahy (do 20km) c. nad 20km
a. kulturní weby <input checked="" type="radio"/> b. z webu Dejvického divadla c. z brožur, letáků, MHD d. z tisku..... e. z rádia..... f. přímo z mailu g. jiné.....		
12 Oznámkujte známku jako ve škole Vaši spokojenost s níže uvedeným, případně některá hodnocení	3. Co Vám chybí, vadí, nelíbí se na tomto divadle? <i>tržba</i>	
	14. Jste <input checked="" type="radio"/> a. muž b. žena	
	15. Věk a. do 20ti let	

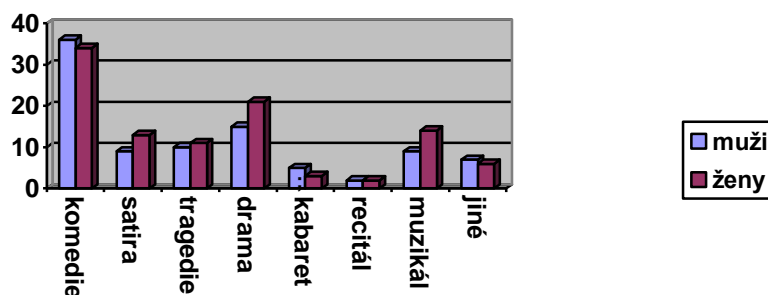
**Děkuji Vám!**

U první otázky jsem chtěla zjistit oblíbenost žánrů a porovnat ji s nabídkou, kterou repertoár nabízí. V otázce jsem se zaměřila na pohlaví a věk diváka.

**1.) Jaké žánry preferujete? Můžete označit i více odpovědí.**

- |            |             |
|------------|-------------|
| a) komedie | b) tragedie |
| c) satira  | d) drama    |
| e) kabaret | f) muzikál  |
| g) recitál | h) jiné     |

*Graf č. 1 Upřednostňované žánry představení*



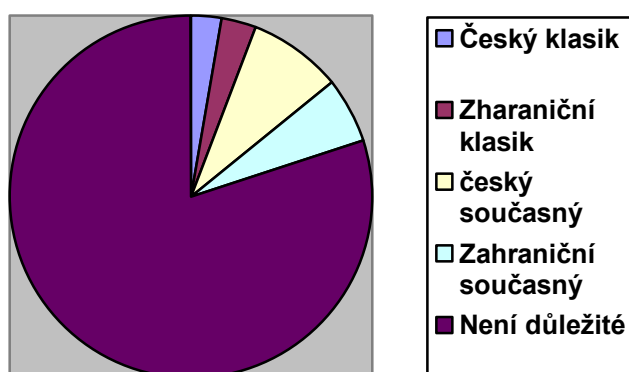
Jak můžeme vidět na grafu, divák Dejvického divadla, který nejvíce preferuje komedii je muž. Stejně tak ženy dávají nejvíce přednost komedii, ale narozdíl od mužů se v hojnějším počtu nebrání ani ostatním žánrům. Druhým oblíbeným žánrem je drama a velký prostor také zaujímá muzikál. Tento jediný žánr v divadle chybí, myslím si, že by stálo za to přidat do repertoáru alternativní podobu muzikálu.

Následující otázka se zaměřuje na dramatiky v repertoáru.

**2.) Kterým dramatikům dáváte přednost? Můžete označit i více odpovědí.**

- a) klasikům    a) českým  
 b) současným    b) zahraničním  
 c) dramatik pro mě není důležitým kritériem

*Graf č. 2 Upřednostnění dramatika*

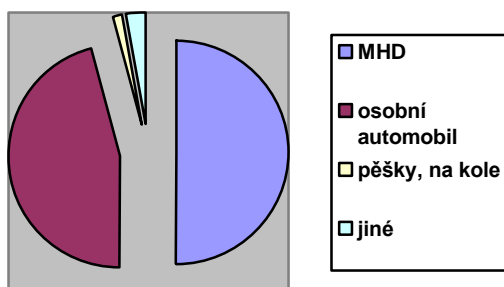


Při zkoumání této otázky jsem přišla na to, že většina návštěvníků divadla se nerozhoduje podle dramatika. Není pro ně důležité, zda je dramatik český či zahraniční. Nepreferují ani klasika či současného dramatika. Výzkum dokázal, že výběr dramatik pro diváka není důležitým kritériem pro návštěvu divadla.

**3. Jakým dopravním prostředkem jste se do Dejvického divadla dnes večer dostal?**

- a) MHD                      b) osobní automobil  
 c) pěšky, na kole  
 d) jiné

Graf č. 3 Způsob dopravy do divadla



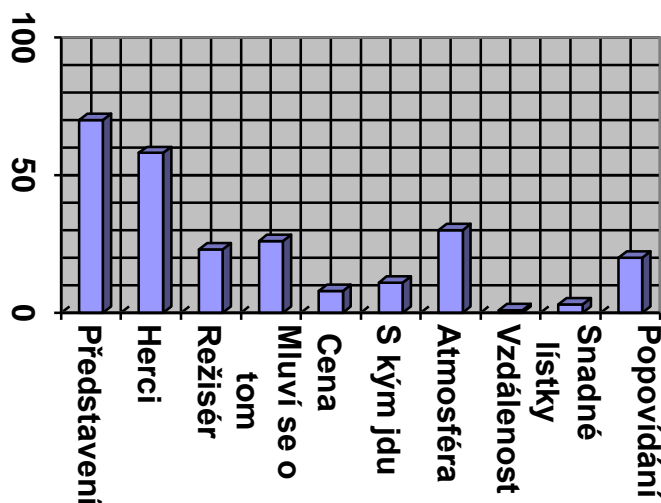
Většina návštěvníků DD využívá MHD. Tato skupina tvoří 50% diváků. S dopravou do divadla autem je to téměř vyrovnané, nejčastěji se jedná o diváky ve věku 30 – 40 let. Zde by se měla vyřešit otázka pohodlného parkování pro 45% návštěvníků divadla. Zbytek se dopravuje např. Autobusem zajištěným školou či jiným způsobem.

Následující otázka se zabývá nejdůležitějšími kritérii při výběru místa, kde trávit večer v divadle. Chtěla jsem zjistit, na co diváci kladou největší důraz.

**4. Vyberte si prosím, co je pro vás důležité (3 věci), když si vybíráte, kde trávit večer v divadle.**

- |                                    |                  |                                  |
|------------------------------------|------------------|----------------------------------|
| a) představení                     | b) herci         | c) režisér                       |
| d) mluví se o tom                  | e) cena          | f) s kým jdu                     |
| g) atmosféra divadla               | h) mám to blízko | ch) lístky se dají snadno koupit |
| i) mohu se o tom pak bavit s lidmi |                  |                                  |

Graf. č. 4 Důležité aspekty pro výběr představení



Zjistila jsem, že nejdůležitějším kritériem pro návštěvu divadla je zájem o samotné představení, což mě příliš nepřekvapilo. Druhé místo zaujímá zájem o konkrétní herecký soubor a na třetí příčce se pro Dejvické divadlo umístila atraktivita atmosféry, což jen svědčí o tom, že se diváci v Dejvickém divadle cítí dobře.

Následující otázku jsem položila pouze lidem, kteří za letošní sezonu byli v DD více než 3x, chtěla jsem tak poznat věrnost diváka divadlu.

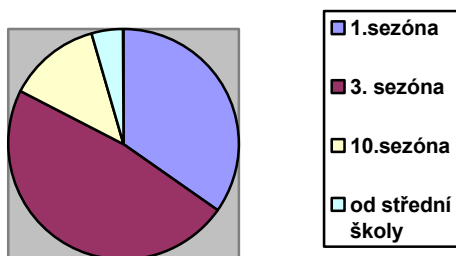
**5) Tato otázka se týká pouze diváků, kteří navštěvují DD více než třikrát za divadelní sezonu. Toto divadlo navštěvujete s touto frekvencí.**

- a) první sezónu
- b) poslední 3 sezóny

c) **posledních deset sezón**

d) **od střední školy**

*Graf č. 5 Věrnost diváka divadlu*



Cílem otázky bylo zjištění věrnosti diváka divadlu. Kolikátou sezónu navštěvuje divadlo. Zde jsem zjistila, že průměrný divák divadlo navštěvuje 3. sezónu a jeho frekvence návštěvy je stejná, za 3 sezóny se nezměnila. Druhý největší počet jsou diváci, kteří DD navštěvují 1. sezónu, poté následují diváci s 10letou tradicí a pouze 2 lidé, kteří se účastnili dotazníkového šetření, navštěvují DD od střední školy. V této otázce jsem také zjistila, kolik lidí se do DD dostane jednou za čas, náhodou.

**6) Ve srovnání s návštěvami jiných divadel je tato frekvence:**

a) **stejná**

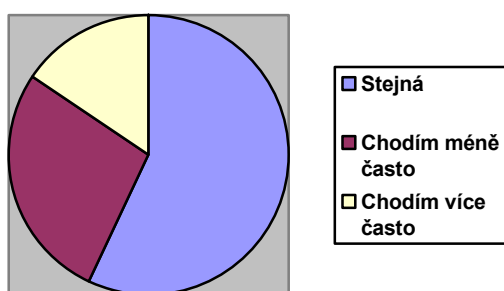
b) **chodíte méně často. Proč?**

c) **chodíte více často. Proč?**

d) **Jinam nechodím**



Graf č. 6 Frekvence návštěvy Dejvického divadla



Frekvenci návštěvy DD má stálý návštěvník stejnou. Pokud divák chodí méně často, je to proto, že není z Prahy, také proto, že se mu těžko shání vstupenky, nevyhovují mu alternativnější podoby zpracování hry, Klub mladého diváka má omezenou nabídku, divák nemá čas a návštěva je také omezena nedýchatelným prostředím. Naopak častěji diváka do DD přivádí náhoda, roli zde doslova hraje přítel, novinky v repertoáru a především stále lepší atmosféra.

### 7. Kdo vás poprvé přivedl do tohoto divadla?

**„Máma, manžel, náhoda, táta, dcera, sám, přítelkyně, kolega, přátelé, škola, Klub mladého diváka ...“**

Otázka je otevřená a položila jsem jí proto, abych poznala zvyk návštěvníka konkrétního divadla. Informace může posloužit pro kampaň na podporu věrnosti značce. 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 sami, další skupinu představují diváci, které do divadla nalákali přátelé nebo přítel či přítelkyně, rodiče.

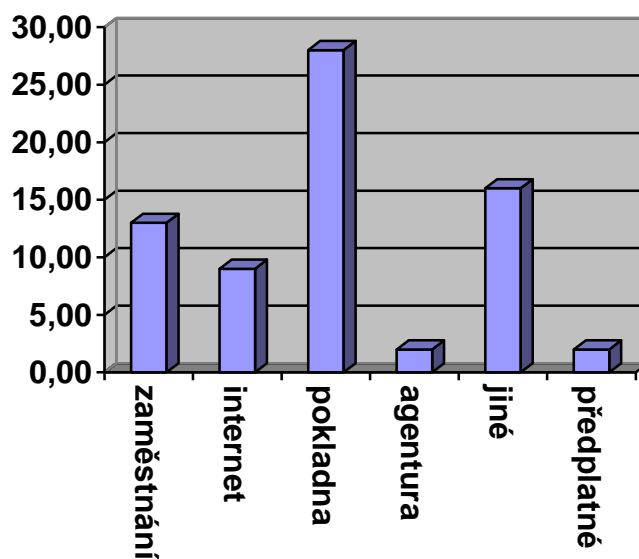
Následují diváci přivedení školou, především Klubem Mladého diváka. Diváci přicházejí na základě zvědavosti, médií, pověsti atd.

Následující otázka je zaměřena naprosto jasně – šlo mi o to dozvědět se, kde návštěvník získává lístek na představení, když je o DD takový velký zájem a představení bývají daleko dopředu vyprodaná.

### 8. Kde získáváte vstupenky do Dejvického divadla?

- a) V pokladně divadla
- b) přes internet
- c) přes agenturu
- d) v zaměstnání
- e) jiné

Graf č. 8 Distribuce vstupenek



Nejčastěji si diváci shánějí lístky přímo na pokladně. Když jsou vstupenky vyprodané, divák využívá známostí – lístek získá od přátel, známých nebo z Klubu mladého diváka. Dal-

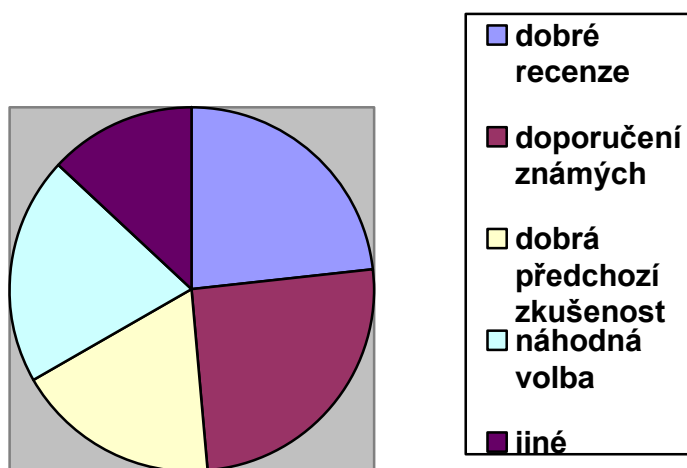
ší možnost jak lístek získat je v zaměstnání – např. od kulturní referentky jako „volňásek“ nebo od firmy, která divadlo sponzoruje. Co mě překvapilo, byla malá působnost předplatného divadla.

V otázce č. 9 mě zajímalo, podle čeho si návštěvník vybírá představení, zda dá na doporučení jiné osoby, zda už v divadle byl a odešel s pozitivní zkušeností, zda se rozhoduje náhodně, zda čte recenze ...

**9. Co vás vedlo k návštěvě právě tohoto představení? Můžete označit i více odpovědí.**

- a) dobré recenze      b) doporučení známých  
 b) dobrá předchozí zkušenost      d) náhodná volba      e) jiné

*Graf č. 9 Důvod návštěvy vybraného představení*

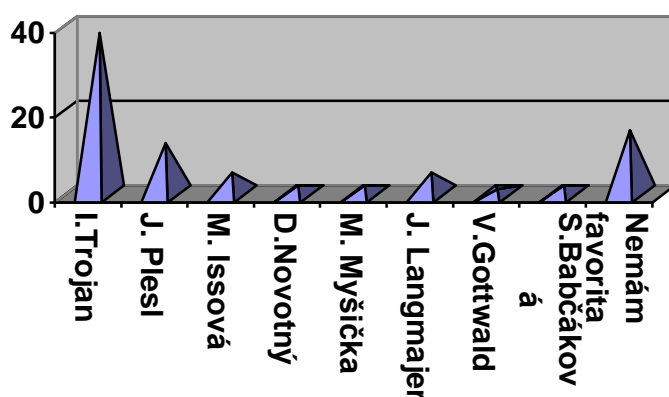


Důvody pro návštěvu konkrétního představení jsou poměrně vyrovnané. Většina diváků (35%) představení navštěvuje z důvodu doporučení známých. To je neúčinnější, nejlevnější a nejefektivnější způsob propagace. 32% dotazovaných postačí dobrá recenze, 28% návštěvníků bylo na konkrétním představení zcela náhodou, 25% návštěvníků má dobrou zkušenost z předchozího představení a 13% vybrali konkrétní představení z jiného důvodu, například doporučení od kulturní referentky, záporná recenze na představení, zvědavost na

neobvyklý repertoár, návštěvník viděl představení v kině, 2. lístek získal návštěvník zdarma, přítel mezi herci, zájem, zvědavost, pozvánka na rande.

Otázku č. 10 jsem opět nechala otevřenou. Chtěla jsem se dozvědět, která osobnost souboru DD je pro diváky nejatraktivnější, tzn. Lákavá pro média, kterého herce nejvíce obdivují, který herec je zkrátka největší návnadou. Podotýkám, že dotazníkový výzkum probíhal mezi dvěma představeními – Hamlet – v hlavní roli Jaroslav Plesl a Příběhy obyčejného šílenství – Ivan Trojan. Myslím si, že divák, který byl v Dejvickém divadle poprvé, byla to jeho první zkušenost se souborem, musel být ovlivněn. Přesto se nejvíce oblíbenou osobností stal Ivan Trojan a mezi „nominovanými“ se objevili i herci, které v žádném z těchto představení neúčinkovali.

Graf č. 10 „Miláček publika“



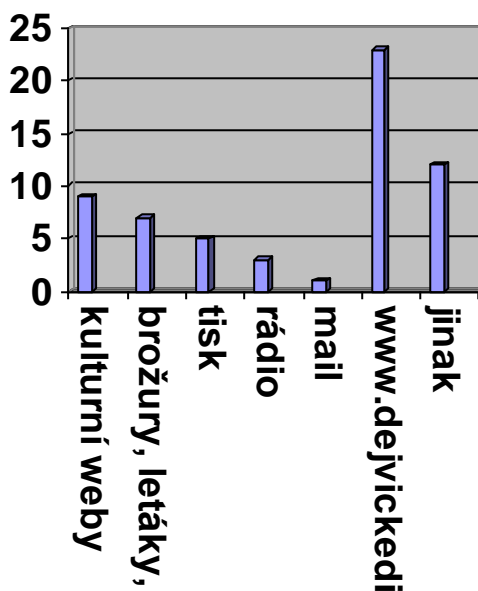
V této anketě „zvítězil“ Ivan Trojan. Často však návštěvníci odpověděli, že oblíbenci jsou pro ně všichni nebo vyjádřili, že oblíbence nemají. Další významnou příčku zaujal Jaroslav Plesl, který ztvárnil hlavní roli Hamleta ve stejnojmenné hře.

Další otázka je zaměřená na marketingové komunikace DD, zjišťovala jsem ze kterého zdroje k divákovi přichází nejvíce informací.

**11 Odkud čerpáte informace o programu divadla? Můžete označit i více odpovědí a také případně doplnit konkrétní názvy k označeným bodům.**

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| a) kulturní weby         | e) z rádia       |
| b) z webu DD             | f) přímo z mailu |
| c) z brožur, letáků, MHD | g)jiné           |
| d) z tisku               |                  |

*Graf č. 11 Zdroj informací o programu divadla*



Moderní divák Dejvického divadla nejčastěji čerpá informace z internetu – konkrétně z webu DD. Výhodou této komunikace je, že jí můžeme měřit prostřednictvím počítačů. Na druhém místě se osvědčila již zmíněná „šeptanda“ – která se šíří prostřednictvím známých, přátel, kolegů z práce, ve škole. Je to zároveň nejlevnější prostředek propagace, nejúčinnější a vlastně hned po webových stránkách nejpoužívanější zdroj. Nadále zůstáváme u elektronické formy – tentokrát jde o informace získané z kulturních webů. Nejčastěji dotazovaní doplnili web [www.365dni.cz](http://www.365dni.cz) nebo také [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz). Komunikace z tiskových mate-

riálů, tisku a rádia není příliš v povědomí diváků. Myslím si, že kromě on-line komunikace by si měl divák vybavit originální propagaci spojenou s představením ve větším měřítku.

Otázka číslo 12 byla rozsáhlejšího rázu, chtěla jsem, aby návštěvníci oznámkovali svou spokojenost s jednotlivými složkami v nabídce divadla.

**12. Označte známku jako ve škole Vaši spokojenost s níže uvedeným, případně některá hodnocení rozveďte:**

- Parkování
- Dostupnost programu
- Nabídka titulů
- Dnes večer zhlédnutá inscenace
- Atmosféra představení
- Prostředí divadla
- Cena versus kvalita programu
- Občerstvení divadla
- Šatna
- Předprodej
- web

*Graf č. 12 Sémantický diferenciál spokojenosti návštěvníka*

	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
parkování					x				
dostupnost programu		x							
nabídka titulů		x							
dnes večer zhlédnutá inscenace		x							
atmosféra představení		x							
prostředí divadla				x					
cena versus kvalita programu			x						
občerstvení				x					
šatna		x							
předprodej					x				
web		x							

Jak je vidět na sémantickém diferenciálu, návštěvníci divadla nejhůře hodnotí parkování a předprodej. Nutno podotknout, že hodnocení 3 není vůbec žádná ostuda. Naopak, divadlo si v očích návštěvníků stojí velmi dobře. Průměr se nachází v hodnocení 1,5 indexu, což je velmi dobrý výsledek. Další složkou nabídky divadla je prostředí a občerstvení, které bylo hodnoceno indexem 2,5. Co se týče prostředí, divákům vadili stísněné podmínky, vydýchaný a zakouřený vzduch, teplo. Občerstvení bylo hodnoceno průměrem 2, 5 – divák zde ne našel k občerstvení nic zvláštního, co by ho potěšilo natolik, aby známkoval lépe.

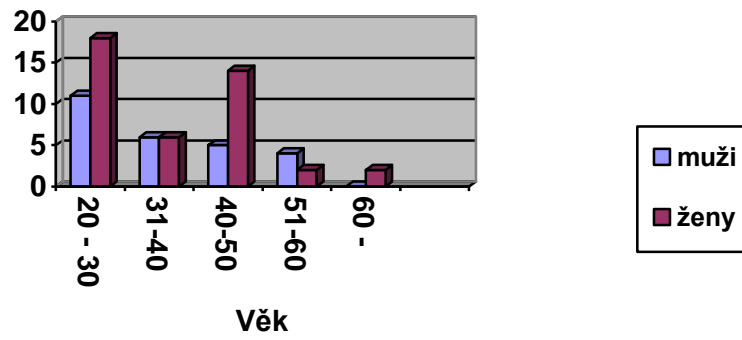
S otázkou č. 12 souvisí další otázka, tentokrát č. 13. Zde jsem nechala odpověď otevřenou:

**Co vám chybí, vadí na tomto divadle?**

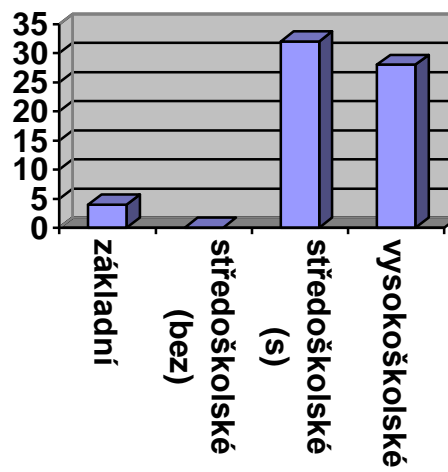
**Horko, nic, těsné řady, nepohodlné sedačky, hra Dračí doupě, málo místa v hledišti, špatný přístup do hlediště, špatný vzduch, prostředí, nekvalitní jeviště, šatna – krátký provoz, nedostupnost lístků, předprodej**

Výzkum poukázal na typické nedostatky divadla. Mnoho lidí také uvedlo, že jim v DD nic nechybí, že jsou spokojeni. V kritice se nejčastěji objevovali záležitosti sezení, vzduchu a předprodeje, což jsou základní a závažné problémy. Sezení k pohodlí, vzduch ke splnění základní lidské potřeby a možnost předprodeje lístku pro získání kulturního zážitku právě v DD. Návrhu na zlepšení situace se věnuje další část mé bakalářské práce.

*Graf č. 13 Pohlaví a věk návštěvníka*

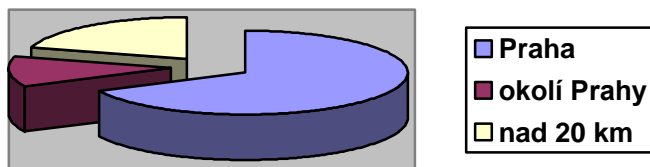


Graf č. 14 Vzdělání návštěvníka



Graf č. 15 Místo bydliště návštěvníka





Většina diváků DD překvapivě pochází z Prahy. Naše skupina dosáhla minimálně středoškolského vzdělání. Počet lidí s vysokoškolským vzděláním byl téměř vyrovnaný. Potvrzuje se tím teorie, že do Dejvického divadla chodí vzdělaní lidé. Také je nutno konstatovat, že DD se orientuje na představení, pro které by měl být divák inteligentní, aby zpracování pochopil. K běžnému repertoáru DD rozhodně nepatří frašky nebo muzikály. Dotazovaní se základním vzděláním představovali studenti středních škol. Divák se věkově průměrně pohybuje okolo 20- 30 let, další skupinu tvoří lidi ve věku 40-50 let a střední skupina 31 – 40 tvoří zároveň věkový střed.

## 8 SWOT ANALÝZA

### Definice:

K poznání makro a mikro prostředí, stavu divadla, přispívá SWOT analýza, poznání silných a slabých míst společnosti a vnějších šancí a rizik.

**silné stránky** - vynikající tým odborníků nebo znamenitých a známých umělců, zkušený a úspěšný manažer v čele, dobrá organizace, dosavadní dobré, bohaté a moderní vybavení, historicky nebo architektonicky pozoruhodný objekt, dostatek prostor, přízeň podnikatelských kruhů, komunikační a jiné přednosti lokace – dobré spojení, dosažitelnost; i abstraktní povahy: bohaté tradice, skvělá image a pověst.

### **Slabé stránky**

Špatná pověst, nefunkční organizace, prostorová tíseň, zastaralé technologické vybavení, nedostatek personálu, nepříznivá lokace, nedostatečné dopravní spojení, na nevýhodném nebo nedostupném místě, bez možnosti parkování apod.

**Šance neboli příležitosti** – neobsazené místo na trhu, rozšíření trhu, získání více financí, možnost nových zdrojů (například z fondů EU). Nové divácké okruhy (například z turistického nebo cizineckého ruchu), bližší či širší prostředí historicky cenných památek, růst prestiže kultury a umění v mezinárodním kontextu.

**Rizika neboli hrozby** – konkurence, změny v politice, legislativě a ekonomice (inlace, stagnace), úroveň diváka, demografické faktory apod.

Tuto S.W.O.T analýzu jsem zpracovala na základě vlastních analýz divadla a dotazníkového

šetření.

### Silné stránky:

Kvalita a loajalita hereckého souboru a ostatních umělců

Malý počet zaměstnanců, jednodušší komunikace a přátelštější prostředí

Pojem Dejvického divadla, jeho jméno v zahraničí

Vysoké procento návštěvnosti

Zaručená kvalita produktu v očích diváků

Mediálnost produktu zaručena – např. filmem

Slabé stránky:

Parkovací možnosti

Distribuce vstupenek

Špatný vzduch

Stísněné podmínky v jevišti i v hledišti

Nepohodlné sezení

Příležitosti:

Výchova vlastního diváka

Sponzoring

Využití potenciálu divadla k realizaci atypických divadelních projektů, růst soběstačnosti

Zahraniční projekty

Charitativní akce, eventy

Hrozby:

Malá aktivita PR ze strany divadla

Nedostupnost lístků

Zacílení pouze na obyvatele Prahy

## 9. NÁVRH NA ZMĚNU V M A MK DD

Nyní se pokusím navrhnout změny marketingového mixu a marketingových komunikací, a to na základě informací o současné podobě marketingového mixu, realizovaného dotazníkového šetření a S.W.O.T analýzy.

### 9.1. Produkt

Podoba repertoáru je na velmi vysoké úrovni. Ostatně potvrdit to může vysoká návštěvnost či dobré recenze z médií. Netroufám si zasahovat do jeho dramaturgické složky a nechci z Dejvického divadla v žádném případě udělat komerční divadlo broadwayského typu, ale myslím si, že by nebylo na škodu zařadit do repertoáru i alternativně zpracovaný muzikál. Vycházím z oblíbenosti tohoto žánru u návštěvníků Dejvického divadla. 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. Jednou z charakteristik DD 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, a také špatný vzduch v hledišti. Myslím si, že by divadlo mělo investovat do pohodlnějšího sezení – polstrované opěrátka na ruce. Snad by se také dala vyřešit otázka ovzduší v hledišti – proto navrhuji zlepšení či instalace klimatizace. Pro příznivce DD navrhuji ve spolupráci s Českou televizí vydat DVD se záznamy všech inscenací DD natočených ČT nebo s rozhovory jednotlivých umělců DD. Vycházím z odpovědí – podle čeho si diváci vybírají návštěvu divadla – podle přestavení a podle hereckého souboru. Tato DVD považuji za předmět vhodný k prezentaci vlastní tvorby a komunikaci s potenciálními sponzory (formou dárků) i diváky (volný prodej na pokladně divadla) – podpora náročnějších přestavení.

### 9.2 LIDÉ

Z výsledků dotazníkového šetření se diváci DD dělí na pravidelné diváky, nepravidelné diváky, kteří navštěvují DD se stejnou frekvencí jako jiná pražská divadla a diváky, kteří v

den dotazování byli v tomto divadle poprvé. Na základě SWOT analýzy vidím jednu z největších příležitostí v direct marketingové komunikaci, která pomůže vytvořit silný vztah s úzkým segmentem diváků. Tato komunikace probíhá se stálými návštěvníky divadla. Navrhuji zapracovat na komunikaci s divákem prostřednictvím direct mailu či zásilky. Každý návštěvník divadla tak může získávat informace přímo do své e-mailové nebo poštovní schránky. Korespondence by měla obsahovat novinky, rozhovory, fotografie z dění v divadle, program apod. Tyto informace jsou na internetu, ale divák si je musí sám vyhledat. Dalším prvkem pro zlepšení a lepší komunikaci je čtecí zařízení, které v divadle postrádám. Při dotazníkovém šetření jsem sice nenarazila na žádného turistu, ale domnívám se, že divadlo je natolik reprezentativní, že by mělo turistům nabídnout porozumění v textu. Uvnitř organizace navrhuji ucelit jednotlivé funkce, i když je divadlo mechanismus a všichni musí spolupracovat, obzvláště v menším divadle – velkého jména - organizace uvnitř by měla být rozdělena na jednotlivá oddělení tak, aby marketingové komunikace „nezamrzly“ a vyvíjely se pod stálým vedením ve stejném tempu jako např. Švandovo divadlo či Divadlo v Dlouhé.

#### **9.4 Místo, distribuce**

Dlouhodobý a významný problém spojený s návštěvou DD spatřuji v předprodeji lístků na představení. Bohužel nebo spíš bohudík je tento problém daný velkým zájmem o představení a malou kapacitou divadla. Ačkoliv byla již provedena rekonstrukce divadla, stále je kapacita velmi omezena. Problém i výhoda je v tom, že divadlo je studiového typu a na prostředí malé scény je postaven celý fenomén divadla. Myslím si, že se zde nabízí prostor pro efektivní kampaň na předprodej. Jsem si vědoma toho, že i na předprodej jsou u pokladny velké fronty, dokonce se využívá pořadových čísel a diváci jsou schopni obětovat několik hodin, aby získali svůj lístek. Medializovaný předprodej by tak upozornil na dosažitelnost lístků. Doporučovala bych pohodlněji vyřešit fronty v divadle při předprodeji pomocí elektronické komunikace prostřednictvím chytré mediální kampaně. Ušetřil by se tím čas návštěvníků. Zároveň to usnadní nákup a rozšíří řady mimopražského publika. 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 neznamenovalo navýšení počtu pracovníků. Obvykle takovouto službu zařizuje za finanční úplatu nějaká externí inter-

netová firma. Poslední myšlenka k distribuci směřuje k zahraničnímu trhu. Myslím si, že DD je kvalitním obrazem české kultury. Proto by DD mělo investovat čas do mezinárodních projektů

## 9.5 Propagace

V dotazníkovém šetření provedením v DD dubnu 2009 uvedla velká část diváků jako zdroj informací k programu divadla - internetové stránky. Tento fakt odráží jejich důležitost, dostupnost a spolehlivost. Celkově ale diváci čerpají ze všech zdrojů zmiňovaných v dotazníku. Nelze se tedy spoléhat pouze na funkční internetové stránky a propagaci je třeba směřovat přes další mediální kanály. Podle mého názoru měsíční program DD lze zjistit ze spousty zdrojů, ale propagace jednotlivých atypických projektů, inscenačních cyklů a abonmá dostatečně zajištěna není. Věrný návštěvník divadla ví přesně, že tyto informace může hledat a najde na webu DD, ale nezasvěcený potencionální návštěvník – např. mimo Prahu, se k těmto informacím dostane prostřednictvím připomenutí. Nemyslím si, že by Dejvické divadlo vyžadovalo velkou masovou propagaci, ale už jen pro šíření dobrého jména a představení repertoáru bych navrhovala program prezentovat v prostředí MHD

## 9.6 Návrh na zlepšení marketingové komunikace

PR – zde bych viděla příležitost pro více eventů. Uvítala bych také více informací ze zákulisí, dokumenty či rozhovory v médiích o nově připravované inscenaci. Než jsem se o Dejvické divadlo začala zajímat v rámci bakalářské práce, musím říct, že jsem se s publicitou DD příliš nesetkala. Přesněji řečeno – setkala, má vybudovanou vysokou hodnotu, ale nedokážu si vzpomenout na konkrétní aktivní PR prostředek. Dejvické divadlo by tedy nemělo spoléhat na svou tradici, ale vyvíjet se po marketingové stránce a především vycházet vstříc poptávce trhu, hýčkat si své návštěvníky. Podle výzkumu jsem zjistila, že návštěvníci DD chodí výslovně na své oblíbené herce (kvalitní herecký soubor). Myslím si, že by diváky potěšil časopis DD, ve kterém by se objevovali fejetony, glosy apod. psané perem členy souboru DD. Myslím si, že by to bylo příjemné vyplnění času mezi přestávkou a představením či na cestě domů v MHD (nejběžnější dopravní prostředek do DD). Zajímalo by mě také, zda aplikovat guerilla marketing na nové představení. Propagační sdělení by tak nabylo většího významu, divadlo by získalo pozornost veřejnosti a našlo si nové diváky. Jsem zastáncem názoru, že okruh návštěvníků je třeba rozšiřovat, cílem divadla by mělo být za-

chování kvalitního uměleckého zážitku a přilákání diváka, který si tento zážitek může odnést, aniž by si kdy dokázal představit, že Dejvické divadlo a divadlo obecně navštíví a znamená jej.

## ZÁVĚR

Nyní se budu zabývat shrnutím výzkumu Marketingu a marketingové komunikace Dejvického divadla. Na začátku bakalářské práce jsem si stanovila jasné hypotézy a cíle.

*„Dejvické divadlo si diváka vybírá a vychovává, nepotřebuje vyvíjet masivní propagaci, avšak dobrá úroveň marketingu toto privilegium pomůže zachovat.“*

Podle mého názoru i neúspěšnější značka potřebuje neustále propagovat a připomínat svou nabídku. Ano, značka, Dejvické divadlo si totiž vybuodovalo velmi dobrou pověst a jméno této značky má jednu z největších hodnot v historii českého divadla vůbec. Abychom se vyhnuli agresivní propagaci, je třeba zachovat nynější decentní podobu propagace, ponechat aktuální komunikaci v jemnějším duchu, ale zároveň být napřed před marketingem a marketingovou komunikací ostatních divadel. To znamená, mít cit pro spojení umění s prodejem. Tedy, vést důstojný dialog mezi uměním a komercí, což rozhodně není jednoduché a vyžaduje střízlivý a zároveň revoluční pohled. S první hypotézou souvisí i hypotéza druhá.

*„Informace o DD návštěvník nejčastěji sbírá pomocí „septandy““*

Tato hypotéza se potvrdila, proto si myslím, že je třeba tohoto privilegia využít, ale zároveň „neusnout na vavřínech“ a nespolehat pouze na to, že si lidé informace předají. Nesmíme zapomínat, že co člověk, to názor a především je také snadné sklouznout ke komunikačnímu šumu. Dejvické divadlo by tedy mělo přejít na direkt mailový systém, vytvořit obsáhlou databázi svých návštěvníků a pečovat o vztahy s nimi. Do „septandy“ by se tak přidala 3. strana – nejvíce kompetentní k vyjádření o DD.

Situace Dejvického divadla je velmi dobrá, o tento druh divadla je stále velký zájem a je čím dál více podporován i filmem. Ve prospěch divadelní hry přenesené na plátno, Dejvické divadlo přes obrazovky a kinoplátna rozesílá pozvánky a vyvolává v divákovi touhu Dejvické divadlo navštívit. Vzácnost strávit večer v DD také podporuje nedosažitelnost



lístků. Návštěvník se vstupenkou má pak pocit nabytí něčeho opravdu výjimečného a žádaného. Z tohoto mohou těžit dárkové balíčky lístků na představení či speciální akce. Těch by mělo Dejvické divadlo pořádat více. Představuji si například eventovou akci spojenou s ukázkou dovedností asistenčních psů na podporu HELPPES.

Na závěr bych chtěla dodat, že na marketingový provoz divadla neziskového sektoru, nejsou určeny tak vysoké částky jako v soukromém sektoru, aby se „vyhazovalo“ za reklamu a propagaci. Musí se s těmito financemi šetřit a vynakládat tyto prostředky opravdu s mírou. Posledním doporučením je dále rozvíjet spolupráci na zahraničních projektech.

Během tohoto výzkumu jsem se dozvěděla spoustu nových informací o chodu divadla, zájímalo by mě, jak bych má doporučení mohla aplikovat v praxi. Zda by Dejvickému divadlu uškodila či v něčem napomohla, to je pro mě zatím nezodpovězenou otázkou. Každopádně si nemyslím, že by Dejvické divadlo trpělo krizí v jakémkoliv z prostředků marketingové komunikace nebo v marketingu.

Práce na tomto výzkumu mě jen přesvědčila, že pokud se najdou lidé, kteří si při spolupráci navzájem „sedí“ a práci odvádějí s chutí, podepíše se to na jejich celkové tvorbě. V tomto případě je „duch“ DD opravdu znát a výborná pověst divadla je nejlepší reklamou.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERNÁ, J.;JOHNOVÁ, R. *Art marketing. Praha: VŠE, 2007, ISBN: 978-80-245-1276-1*

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*

FORET, M, Stávková, J. *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 159 s.ISBN 80-247-0385-8.*

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

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

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

MACURA, V. *Intertextualita v postmodernom umení* ,. - Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 1999 . - 296 s. ISBN 80-8050-276-5

### **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.

BEDNÁŘOVÁ, V *Broadway mezi komerčním a neziskovým sektorem* DISK

**Bakalářské práce:**

NOVÁKOVÁ, M.; *bakalářská práce 2008, Marketing DD v letech 1994 – 2006; Karlova univerzita, Mediálních studia a žurnalistika*

**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](http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni_systemy/financovani_ceskeho_divadla.doc)

Dostupný z WWW:

[http://www.divadlo.cz/box/doc/Kulturni\\_politika/stat\\_mesto\\_kultura.doc](http://www.divadlo.cz/box/doc/Kulturni_politika/stat_mesto_kultura.doc)

Novinky v organizační změně <[www.i-divadlo.cz/clanky/8093.htm](http://www.i-divadlo.cz/clanky/8093.htm)>

Divadelní ústav <[www.divadelni-ustav.cz](http://www.divadelni-ustav.cz)>

Ministerstvo kultury České republiky <[www.mkcr.cz](http://www.mkcr.cz)>

Dejvické divadlo <[www.dejvickedivadlo.cz](http://www.dejvickedivadlo.cz)>

Švandovo divadlo <[www.svandovodivadlo.cz](http://www.svandovodivadlo.cz)>

Alternativa tv <[www.alternativatv.cz/encyklopedie/ukaz/198/](http://www.alternativatv.cz/encyklopedie/ukaz/198/)>

Noviny městské části Praha 6 <[www.sestka.cz/index.php?clanek=1834](http://www.sestka.cz/index.php?clanek=1834)>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

*Graf č. 1 Upřednostňované žánry představení*

*Graf č. 2 Upřednostnění dramatika*

*Graf č. 3 Způsob dopravy do divadla*

*Graf. č. 4 Důležité aspekty pro výběr představení*

*Graf č. 5 Věrnost diváka divadlu*

*Graf č. 6 Frekvence návštěvy Dejvického divadla*

*Graf č. 8 Distribuce vstupenek*

*Graf č. 9 Důvod návštěvy vybraného představení*

*Graf č. 10 „Miláček publika“*

*Graf č. 11 Zdroj informací o programu divadla*

*Graf č. 12 Sémantický diferenciál spokojenosti návštěvníka*

*Graf č. 13 Pohlaví a věk návštěvníka*

*Graf č. 14 Vzdělání návštěvníka*

*Graf č. 15 Místo bydliště návštěvníka*

## SEZNAM PŘÍLOH

- Obr. č. 1      Logo DD*
- Obr. č. 2      Helppes – webová propagace*
- Obr. č. 3      Pohlednice*
- Obr. č. 4      Soubor DD*
- Obr. č. 5      Program na květen*
- Obr. č. 6      Obal na DVD*
- Obr. č. 7      Vyprodaná představení*
- Obr. č. 8      Vstupenka na představení*
- Obr. č. 9      Výsledek fundraisingu a sponzoringu*
- Obr. č. 10     Vzorek grafiky webové stránky*

## PŘÍLOHY



Obr. č. 1 Logo Dejvického divadla

## 3.6. benefiční představení hry

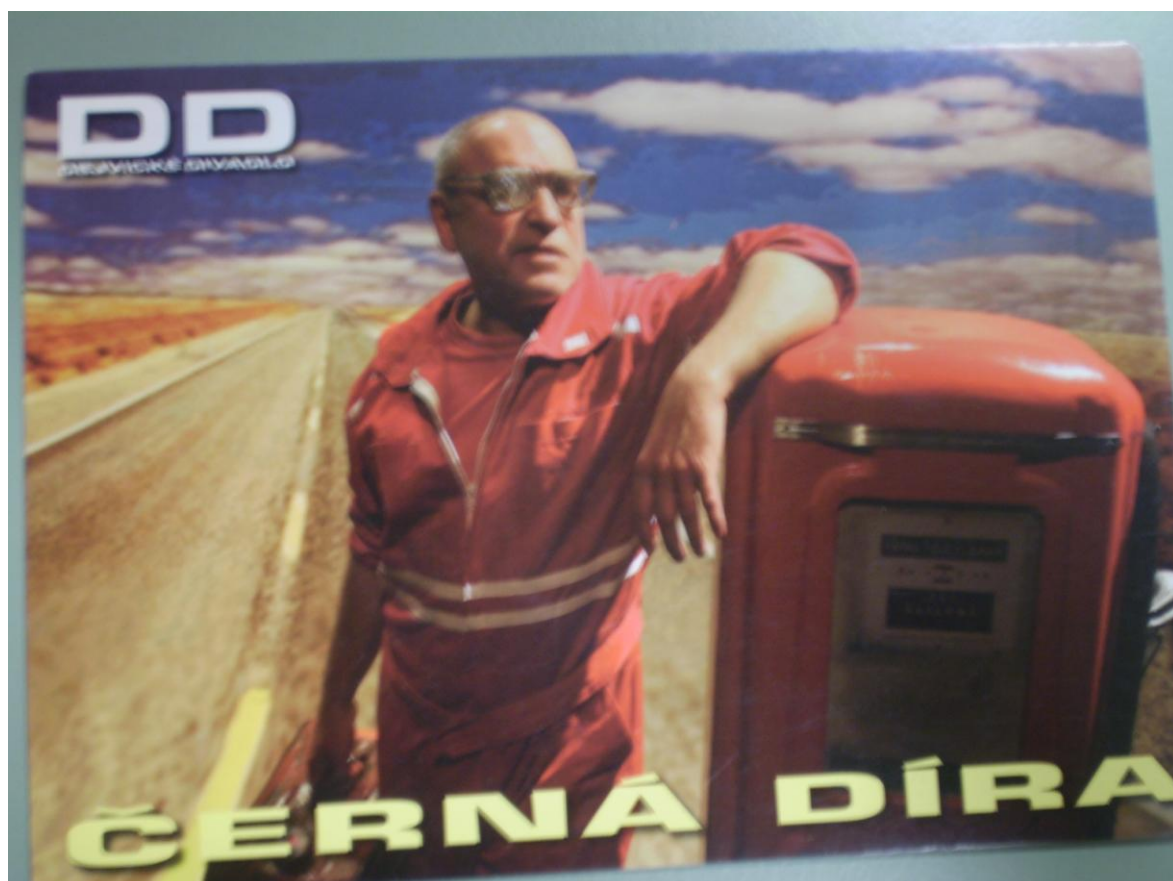
**PŘÍBĚHY  
OBYČEJNÉHO  
ŠILENSTVÍ**



zakoupením vstupenky  
v hodnotě 1000,- Kč  
podpoříte výcvik asistenčních psů

Obr. č. 2 Propagace HELPPES na webu

“Obr. č. 3 Pohlednice



F.M. Dostojevskij / M. Krobot

# Idiot

hra o muži, který se vrací domů

scéna M. Chocholoušek • kostýmy V. Pomínová  
 hudba V. Havelka • dramaturgie K.P. Tománek  
 režie M. Krobot •

hrají P. Šimčík • K. Melišková • M. Myšička •  
 L. Krobotová • J. Sedal • J. Holcová • V. Neučil  
 • M. Slávková • R. Píala • P. Koutecký

Dejvické divadlo o.p.s., Zelená 1084/15a,  
 Praha 6 [www.dejvicedivadlo.cz](http://www.dejvicedivadlo.cz)



**BOOMERANG MEDIA**  
 boomerang@boomerangmedia.cz www.boomerangmedia.cz  
 (0) 49494181

**ČSOB**  
 Pro bohatší život

**DD**  
 GENERÁLNÍ PARTNER  
 DEJVICKEHO DIVADLA

poskytovatelé grantů a partneři

Městská část Praha 6

PRAHA PRAHA PRAHA PRAHA PRAHA

ALTRON


metr@stav partner inscenace

RECYCLE

**DD**  
 DEJVICKE DIVADLO

Johann Wolfgang Goethe

## Spráznění volbou



*Do věta, či do prsou chůvka.*



Obr. č. 4 Herci Dejvického divadla



Zleva: Simona Babčáková, Ivan Trojan, Martin Myšička, David Novotný, Jaroslav Plešl, Martha Issová, Jana Holcová, Lenka Robotová, Pavel Šimčík, Zdeňka Žádníková Volencová, Tatina Vilhelmová, Klára Melišková, Václav Neužil

Obr. č. 5 Program na květen

**DD**  
DEJVICKÉ DIVADLO

CSOB  
Generální partner  
Dejvicke divadlo

09-XVII

**Květen**

Út	5	19:30	DRAČÍ DOUPĚ
Čt	7	19:30	DRAČÍ DOUPĚ
Pá	8	19:30	OBLOMOV
So	9	19:30	ČERNÁ DÍRA
Ne	10	19:30	BRATŘI KARAMAZOVI
Čt	14	19:30	<b>předpremiéra</b> KRAJINA SE ZBRANÍ
Pá	15	19:30	<b>předpremiéra</b> KRAJINA SE ZBRANÍ
So	16	19:30	<b>I. PREMIÉRA</b> KRAJINA SE ZBRANÍ
Ne	17	19:30	DEBRIS
Po	18	19:30	<b>II. PREMIÉRA</b> KRAJINA SE ZBRANÍ
St	20	19:30	KRAJINA SE ZBRANÍ
Po	25	19:30	HLASY
Út	26	19:30	IDIOT
St	27	19:30	39 STUPŇŮ
Čt	28	19:30	IDIOT
Pá	29	19:30	SPŘÍZNĚNÍ VOLBOU
So	30	15:00 17:00	OFF zóna HRNEČKU, VAŘ!
Ne	31	19:30	HAMLET

Obr. č. 6 Obal na DVD



Obr. č. 7 Vyprodaná představení



## PROGRAM

4	ZÁJEZD: 39 STUPŇŮ ( <i>hrajeme v Pardubicích - zadáno</i> )	
5	DRAČÍ DOUPĚ	VYPRODÁNO
6	ZÁJEZD: 39 STUPŇŮ ( <i>hrajeme v Liberci</i> )	
7	DRAČÍ DOUPĚ	VYPRODÁNO
8	OBLOMOV	VYPRODÁNO
9	ČERNÁ DÍRA	VYPRODÁNO
10	BRATŘI KARAMAZOVI	VYPRODÁNO
14	KRAJINA SE ZBRANÍ <i>předpremiéra</i>	VYPRODÁNO
15	KRAJINA SE ZBRANÍ <i>předpremiéra</i>	VYPRODÁNO
16	KRAJINA SE ZBRANÍ <i>I. premiéra</i>	
17	DEBRIS	objednat
18	KRAJINA SE ZBRANÍ <i>II. premiéra</i>	
19	ZÁJEZD: DRAČÍ DOUPĚ ( <i>hrajeme ve Zlíně</i> )	
20	KRAJINA SE ZBRANÍ	VYPRODÁNO
25	HLASY	objednat
26	IDIOT	VYPRODÁNO
27	39 STUPŇŮ	VYPRODÁNO
28	IDIOT	VYPRODÁNO
29	SPŘÍZNĚNÍ VOLBOU	objednat
30	HRNEČKU, VAŘ! ( <i>představení Naivního divadla Libe- rec</i> )	objednat
30	HRNEČKU, VAŘ! ( <i>představení Naivního divadla Libe-</i>	objednat

rec)

30 ZÁJEZD: DEBRIS (*hrajeme v Praze-Bohnicích*)

31 HAMLET

**objednat**



Obr. č. 8 Vstupenka



Obr. č. 9 Výsledek fundraisingu a sponzoringu



Obr. č. 10 Vzorek grafiky webové stránky