

Marketing a propagace divadla

Aleš Hejral

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš Hejral**
Osobní číslo: **K12216**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketing a propagace divadla**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Dotaz zadání bakalářské práce: **Zásady pro vypracování:**

- 1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu divadla jako služby a specifikách jeho cílových skupin (divadelního publika, případného sponzorství), včetně role veřejné správy. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.**
- 2. Zpracujte analýzu současného postoje vybraných divadel k otázce získávání finančních prostředků a ochoty marketingových společností v přístupu k divadlu jako prostoru pro reklamu. Konfrontujte komunikační aktivity divadla zaměřené na získávání sponzorů a úroveň povědomí o službě a jejím rozsahu u těchto cílových skupin. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu v získávání nestátních finančních prostředků.**
- 3. Na základě výsledků analýzy představte stručný nástin možností změn v marketingové komunikaci divadla směrem k soukromému sektoru coby potenciálního zdroje financí. Naznačte, jaké zásady by měla uplatnit zamýšlená strategie divadla, případně uveďte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení tohoto tématu.**

naskenované zadání str. 2

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170

HAZDRA, Adam. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou. 1. vyd. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

Jméno a příjmení: Ales Hegar
Osobní číslo: 132215
Studijní program: 81702 Marketing a komunikační studia
Studijní obor: Marketingová komunikace
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Marketing a zpracování divadla

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **30. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

dne

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

učitelka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 20. března 2015

ALEŠ HEJRAL
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem práce je specifikovat pozici divadla v prostředí marketingu nejen jako prostředku propagace, ale i jejího objektu. Hlavním obsahem práce je porovnání druhů divadla a také srovnání s jinými prvky kreativní nebo živé kultury, jakými jsou například film nebo reklama.

Teoretická část popisuje neziskové organizace, přístup vlády k otázce kultury v rámci České republiky a význam marketingu pro generování finančních prostředků. Praktická část se věnuje výzkumu metodou hloubkových rozhovorů ze směru vybraných profesionálních a amatérských divadel, k porovnání jejich přístupu k vlastní propagaci, hledání a získávání sponzorů a využívání moderních technologií jako ukazatele současného trendu.

Klíčová slova:

Divadlo, marketing divadla, fundraising divadla, kreativní průmysl

ABSTRACT

Goal of this work is to specify the theatre's position within the marketing's field either as propagation engine or as propagation's object. Main body work is about to match various kinds of a theatre and to compare it with other kinds of creative and life culture such as a film or commercials are.

Theoretic part of this work describes non profit organisations, Governmental attitude towards the culture issues within the Czech Republic territory. And distinguish the marketing's significance in the financial resources' generating. Practical part is dedicated to a depth individual interviews' research to study amateur and professional theatre groups with their attitude to marketing, self promotion, sponsorship development and modern technologies' exploitation in compare. That works as the current trends' indicator.

Keywords:

Theatre, marketing of a theatre, theatre's fund-raising, creative industry

Poděkování, motto

Rád bych na tomto místě poděkoval dvěma lidem, kteří mne inspirovali k této práci a kteří mi pomohli, kdykoliv jsem potřeboval. Na prvním místě Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D., vedoucímu práce a autorovi několika knih, které mi byly zdrojem informací. Na druhém místě pak Mgr. Alexandru Gregarovi, Ph.D., divadelníkovi a zároveň odborníkovi na marketing neziskových organizací. Bez obou bych nedokázal uspořádat své znalosti, získané informace a sepsat je, doufám, do srozumitelné formy. Ještě jednou děkuji.

Motto:

„Jediný neomylný prostředek popularizace divadla: spokojenost diváka.“

Dvořák Jan

(Dvořák, 2004, str. 187)

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 MARKETING.....	11
1.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	11
1.1.1 Produkt.....	11
1.1.2 Cena.....	12
1.1.3 Místo.....	13
1.1.4 Komunikace.....	14
1.1.5 Vztah s veřejností.....	17
1.1.6 Reklama.....	18
1.2 PROPAGACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	18
1.3 STÁTNÍ PROPAGACE.....	19
1.4 SOUKROMÝ SUBJEKT JAKO SPONZOR.....	20
2 KULTURA.....	23
2.1 DIVADLO JAKO SOUČÁST KULTURY.....	23
2.2 DIVADLO JAKO SLUŽBA.....	24
2.3 DIVADELNÍ PROSTOR PRO REKLAMU.....	25
2.4 PRODUCT PLACEMENT V INSCENACI.....	26
3 METODIKA.....	27
3.1 DEFINOVÁNÍ CÍLE.....	27
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	27
3.3 VÝBĚR METODY VÝZKUMU.....	27
3.4 URČENÍ RESPONDENTŮ - VÝBĚR.....	28
3.5 OTÁZKY ROZHOVORU.....	28
4 DIVADELNÍ PŘÍSTUP.....	31
4.1 ANALÝZA ND PRAHA.....	32
4.1.1 Financování.....	33
4.1.2 Součásti marketingu.....	34
4.2 ANALÝZA DIVADLA DISK PRAHA.....	35
4.2.1 Financování.....	35
4.2.2 Součásti marketingu.....	36
4.3 ANALÝZA DIVADLA GEISSLERS HOFOCOMOEDIAN TEN.....	36
4.3.1 Financování.....	37
4.3.2 Součásti marketingu.....	37
4.4 ANALÝZA DIVADELNÍHO SOUBORU KRAKONOŠ.....	38
4.4.1 Financování.....	38
4.4.2 Součásti marketingu.....	39
4.5 ANALÝZA DIVADLA TRAMTARIE OLOMOUC.....	40
4.5.1 Financování.....	41
4.5.2 Součásti marketingu.....	42

4.6 ANALÝZA CABARETU CALEMBOUR.....	43
4.6.1 Financování.....	43
4.6.2 Součásti marketingu.....	44
4.7 POROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ DIVADELNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	44
4.7.1 Finance.....	44
4.7.2 Práce s publikem.....	45
4.7.3 Divadlo a reklama.....	46
4.7.4 Závěr obecného porovnání.....	47
5 MARKETINGOVÉ A REKLAMNÍ AGENTURY.....	48
5.1 SPOLUPRÁCE KREATIVNÍHO PRŮMYSLU.....	48
5.2 HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ PIXELPROMO.....	48
5.2.1 Rozhodující prvky.....	49
5.2.2 Doporučení PixelPromo.....	49
5.3 HODNOCENÍ SPOLEČNOSTÍ TRIAD.....	50
5.3.1 Možnost propojení značek.....	50
5.3.2 Reklamní agentura jako prostředník.....	50
6 ZAHRANIČNÍ ZKUŠENOSTI.....	52
6.1 SHAKESPEARE COMPANY.....	52
6.2 JUBILEE.....	52
6.3 SHRUTÍ.....	53
7 POSTAVENÍ DIVADEL VE SPOLEČNOSTI.....	54
7.1 DŮLEŽITÉ FAKTORY.....	54
7.2 HROMADNÉ PROPAGOVÁNÍ DIVADLA.....	55
7.3 PRODUCT PLACEMENT.....	55
7.4 SPONZORSKÁ SPOLUPRÁCE MEZI SOUKROMÝM SEKTOREM A DIVADLEM.....	56
ZÁVĚR.....	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Divadlo, jako součást kulturního dědictví naší společnosti, bylo vždy velice oblíbené. Divadelní ústav eviduje 153 stálých scén (Výsledky účtu kultury ČR za rok 2012, 2012, str. 32) a databáze českého amatérského divadla 1038 obcí s aktivním souborem (NIPOS, 2014). Ale jak samotné ministerstvo kultury předesílá, divadlo jako součást kultury a uměleckého zaměření, i jako část zábavního průmyslu a služeb veřejnosti, nebude nikdy finančně soběstačné či zaopatřené. Vzhledem k vysoké diverzitě scénické kreativní tvorby, a to i v případě divadla samotného, bude tato práce omezena. Jako stěžejní si klade prozkoumání činohry. Ostatní modely divadla, jakými může být například divadlo loutkové, muzikály, nebo i experimentální divadlo, budou sloužit pouze k vykreslení alternativních metod přístupu k propagaci a marketingu v rámci cílení na jiné publikum. Cílem této bakalářské práce je tedy porovnání situace u divadelní sféry v oblasti marketingu a samotné propagace daného odvětví.

V rámci praktické části si klade za úkol zodpovědět dvě otázky, které jsou: Jaký je současný přístup divadelních společností k získávání finančních prostředků na provoz? Existuje potenciál ve využití divadelního prostředí marketingovými společnostmi?

Důvodem zvolení těchto otázek byl především objektivní názor divadelních činitelů na permanentní podfinancování oboru. A to jak v porovnání s jinými odvětvími zábavního průmyslu, tak i v neziskovém sektoru. Současně s rostoucím významem propagace a marketingu v obchodě – globálně –, a se snahou státu o snižování rozpočtového deficitu, jde o výhledově klíčové téma pro existenci divadla jako takového.

Zdroje informací, o které se opírá tato práce, jsou jak z oblasti marketingu a reklamy, tak i z veřejně dostupných prohlášení a tiskových zpráv ministerstev. V průběhu práce autor spolupracoval s představiteli ministerstva kultury, divadelními asociacemi, představiteli profesionální i amatérské scény a také zástupci marketingových společností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Principiálně každá organizace, společnost nebo firma vzniká za účelem interakce s jedinci, popřípadě jinými organizacemi, společnostmi a podobně. Podle toho, nakolik a jak svou působností ovlivňuje své okolí a především skupiny, na které cílí, lze hodnotit její vlastní úspěšnost. Nástroj nebo proces, který tyto aktivity řídí, se nazývá marketing. Pomocí tohoto nástroje lze cíleně a regulovaně ovládat současnost a budoucnost firmy směrem ven, ale i dovnitř směrem k jejím zaměstnancům. Nadřazeným k tomuto procesu je již pouze management, tedy nejužší vedení firmy nebo společnosti. Jeho těsná spolupráce a vzájemné pochopení daných cílů dále pomáhají společnosti růst, rozvíjet se, a ve svém důsledku i zvyšovat vliv na své okolí. K efektivnímu využití energie, ať už je myšlena ta mechanická nebo energie lidských zdrojů – zaměstnanců, je ideálně v rámci řízení společnosti prostřednictvím zmiňovaného marketingu zaměřováno vyváženě na výrobek nebo produkt, který společnost nabízí; na cenu, za kterou je ochotna jej prodat; místo, na kterém ho chce nabízet zákazníkům a pak také na metody, kterými chce komunikovat vlastnosti výrobku, ale i hodnoty a důvody firmy, která produkt nabízí. Toto efektivní využívání čtyř prvků je obecně nazýváno marketingovým mixem. (Pelsmacker, 2003, str. 23-26)

1.1 Marketingový mix

Jak bylo napsáno výše, jedná se o čtyři nástroje. Produkt, cena, místo a komunikace (v angličtině 4P: Product, Price, Place, Promotion). Čím lépe se podaří společnosti zkoordinovat tyto části tak, aby byly navzájem v souladu, tedy aby navzájem korelovaly, tím vyšší má pak společnost potenciál na úspěch. K pochopení rovného významu a důležitosti vyjmenovaných nástrojů je nutné si je blíže přiblížit.

1.1.1 Produkt

Ve vztahu ke kreativnímu průmyslu a k divadlu jako jeho části může být produktem nazýváno představení, přesněji řečeno inscenace. Na výběru inscenace velice záleží. Zrovna tak, jak se například s výrobky automobilky liší řidiči, tak se společnost – divadelní soubor musí umět rozhodnout, co bude „vyrábět“ – inscenovat. Tím, co jednotlivé divadelní instituce produkují, se zapisují do povědomí diváků a veřejnosti.

Nemyslí se tím pouze titul, nebo autor předlohy dané inscenace. Mnohem více záleží na dramatině, volbě herců, vzhledu kostýmů a scény, světelného designu, případně chore-

ografii, hudbě, i kvalitě provedení. Veškeré části zpracování inscenace jednotlivě mají určitou nutnost kvality a vzájemně působící jako celek, podobně jako v marketingovém mixu, utváří důležitý aspekt pro to, zda se může hovořit o potenciálně úspěšném představení nebo nikoliv.

Produkt je zapotřebí ale zároveň volit tak, aby odpovídal profilu divadla. Respektive inscenaci je nutné vytvářet tak, aby její dopad na diváka nebyl v rozporu s očekáváním. Především v negativním slova smyslu. Pokud bude divák vnitřně souhlasit s poskytovaným dílem a jeho zážitek bude plný pozitivních nálad, dojde jak k doporučení inscenace dalším potenciálním divákům, tak i k návratu samotného jedince na inscenaci jinou, případně opět na totožnou. Vyšší návštěvnost je pak rovna vyšší pravděpodobnosti k získání sponzorů a dotací (Johnová, 2008, str. 108).

1.1.2 Cena

Jak řekl Kotler: „*Tržně orientované myšlení je v dnešním konkurenčním světě nezbytné*“ (Dvořák, 2004, str. 114). To platí také u divadla, které má tři základní dělení podle finančních nároků (statutární, neziskové, soukromé) (Dvořák, 2004, str. 33-38). Již při zakládání divadelní společnosti tak udáváme směr, kterým se bude ubírat i cenová politika. Současně s výběrem inscenace se postupně utváří cena vstupenky. Do procesu utváření vstupuje mnoho faktorů. Mezi nejvýznamnější z nich patří náklady na reprízu. Jak bylo zmíněno již v úvodu práce, divadlo nebude nikdy finančně soběstačné. Zde je tedy nutné zmínit, že cenu utváří i v podstatě záporná hodnota, kterou je ochota diváka platit. Některé krátkodobé projekty mají výhodu exkluzivity, kdy je divák ochoten zaplatit jakoukoliv částku za možnost zhlédnutí dané projekce. Většina inscenací však takovou hodnotu nemá. Na tomto místě je nutné si uvědomit, že tato práce se věnuje především takovým divadelním společnostem, které vznikly za účelem osvěty a vzdělávání společnosti, nikoliv za účelem zisku, tedy buď statutárním, nebo neziskovým.

Snižování ceny vstupenky je tedy předpokládané. Nutno ale dodat, že zde není zatím řeč o dodatečné slevě. Na mysli je tu proces určování ceny vstupenky za inscenaci během vytváření daného díla. Během tohoto procesu se vychází většinou ze zkušeností. Cílem již tedy není pokrytí nákladů na inscenaci, avšak nabídnutí ceny dostatečně atraktivní, aby se představení uskutečnilo pro co nejvíce diváků, tedy pro plné hlediště.

Do ceny však vstupuje ještě několik dalších faktorů, kterými může být například místo

v hledišti, věk diváka, čas začátku představení a jiné. Opět by však nemělo být zapomenuto na ostatní nástroje. V rámci komunikačního mixu je důležité pracovat s cenou, tedy plánovat případné slevy, akce, zvýhodnění a podobně. Ty spolu s cyklem inscenace korelují.

Cenu vstupenky může snižovat a také tak činí, příjem jiný než ze vstupného. Takovým může být státní podpora nebo podpora soukromého sektoru. O práci s posledně jmenovaným je tato práce především. Podíváme-li se na přístup státu, je v současnosti o snižování rozpočtu na kulturu. Se vznikajícími novými projekty a zvyšující se snahou současných společností o navýšení rozpočtu dochází k nelehké situaci. Na jednotlivé oblasti se dostává stále méně prostředků a logicky se tak brzdí jejich vývoj. Jsou však i jiné paradoxy. Výroční zprávy například obsahují i statistiku za Národní Divadlo, jehož je ministerstvo zřizovatelem. Státní dotace rostou, zisk organizace také, ale v současnosti se jeho finanční samostatnost pohybuje na 32 procentech s klesající tendencí (Ministerstvo kultury, 2015). Způsobeno je to nutností zkvalitňování uváděných inscenací. Tímto směrem postupuje většina organizací. ND má však mimo to v národním měřítku unikátní postavení. Jeho statistika vede k zamyšlení, zda je pojem „finanční samostatnost“ chápán jako suma, kterou je divadlo samo o sobě schopno vyprodukovat, nebo zda jsou do této hodnoty připisovány prostředky získané jinak než od státu. V případě první možnosti by mohlo jít o zvolený britský model, kdy financování divadelního souboru leží na třech pilířích (veřejné zdroje, soukromé zdroje, realizovaný zisk) (EU. Podpora soukromých investic do kulturního sektoru – shrnutí, 2011, str. 13).

1.1.3 Místo

Prostor divadla, ve kterém je nabízena inscenace jako služba, je neméně důležitý. Při vytváření prostoru pro diváka je nutné zohlednit opět několik faktorů. Dvěma nejdůležitějšími jsou šíření zvuku a pohodlí.

Prvně jmenované divák na první pohled nemusí plně docenit. Pokud ale jde na hrané představení s živými herci, zcela logicky očekává, že uslyší jejich hlasy z jejich úst, nikoliv z reproduktorů. Taková zkušenost může opět negativně ovlivnit názor diváka jako příjemce služby.

Pohodlí pak zcela jistě patří mezi ty faktory, které divák hodnotí na prvním místě, mimo inscenaci samotnou. Pocit komfortu umožní, že je divák uvolněn a snáze se soustře-

dí na inscenaci. V opačném případě je zážitek diváka negativně poznamenán a opět hrozí, že jej ztratíme.

Mezi součásti tohoto nástroje prostoru, jak zmiňuje i Pelsmacker ve své knize *Marketingová komunikace* (Pelsmacker, 2003, str. 24), patří i umístění, sklady, logistika. Pokud se divadelní společnost věnuje i zájezdovým představením, je součástí její kultury i forma dopravy. Tedy jaké prostředky používá, jak jsou upraveny. Umístění samotné budovy je neméně důležité. Mnoho divadelních budov bylo opuštěno z důvodu nevhodné lokality, nebo i nesprávně zvoleného umístění budovy divadla v kombinaci s parkovacími kapacitami a dosahem hromadné dopravy. Především po roce 1989, kdy změna politického uspořádání s sebou přinesla i změnu průmyslu a podnikových zájezdů do divadla.

Sklady se pak podílejí na ceně inscenace v podobě nákladů na uskladňování jejích částí.

1.1.4 Komunikace

Tento nástroj spolu s předchozími utváří komplexní metodu marketingu. Jako jediný se však představuje v hlavním principu jako nástroj člověka. Zde je to především člověk, který komunikuje prostřednictvím reklamy, vztahů s veřejností, sponzorstvím, podporou prodeje, pokladnou, webovými stránkami, festivaly a přehlídkami a podobně. Proto tak v podstatě k modelu 4P přibýlo i páté – člověk (People). Jak zmiňuje Johnová, „kvalitní marketing nelze dělat bez kvalitních lidí. (Johnová, 2008, str. 147). A protože Dvořák dodává, že: „*Zaměření dovnitř je základním předpokladem pro působení ven, neboť i ty nejlepší akce mohou ztroskotat na frustrovaných pracovnících*“ (Dvořák, 2004, str. 203), pracujeme v komunikaci s člověkem na straně komunikantu i komunikátora a lze tedy vnímat nástroje jako jeden. Pokud vlastní pracovník ví, jak a proč co děláme, snáze komunikuje danou informaci směrem k zákazníkovi, v tomto případě divákovi. Divadelní ústav IDU vydává k podpoře tohoto nástroje publikaci *Re:Publikum* (LIŠKOVÁ, Magdaléna a Zina GAVRYLYUK, 2013). Divadelní management totiž více než o marketingu hovoří přímo o Audience Development (AD), česky o rozvoji publika. Tvůrci této publikace navazují na průzkumy probíhající ve světě a zároveň uvádějí několik případových studií jak ze zahraničí, tak tuzemských. Důvod, proč je pak vydávána, je především fakt, že si uvědomují, že s příchodem nových technologií, změnami ve společnosti a ve světě, dochází současně i ke změnám v chápání kultury.

Divadlo vyžaduje stále více inovativní přístupy k práci s publikem. K mezinárodní propa-

gaci kultury slouží Institut umění – divadelní ústav, IDU. Slouží však spíše jako nástroj monitorování současných trendů a nelze ho pokládat za dostatečný. Dále pomáhá propagovat národní kulturu směrem do zahraničí. Vystupuje tedy jako národní prvek a reprezentant české kultury v Unii a zahraničí. Jak paní Eliška Černá z oddělení mezinárodní spolupráce a PR u IDU poznamenává: „*Snáže se komunikuje a nabízí umění, které je originální a pro jiné kultury zajímavé*“ (Osobní rozhovor). Ostatní druhy scénického umění jsou touto cestou v podstatě neprodejně.

Snaha o zvýraznění významu kultury v rámci České republiky je patrná. Stát provozuje řadu institucí a internetových stránek, které mají za úkol propagovat celé spektrum kreativního průmyslu. Tyto útvary však naráží na neatraktivitu a slouží tak především samotným členům daného odvětví jako podpora činnosti. Další metody, jako jsou publikování časopisů, bulletinů a letáků směrem od státu je opět neefektivní.

Aby dávala komunikace smysl, vyžaduje originalitu a atraktivitu. Divadelní společnosti propagují sebe sama individuálně, čímž se odlišují od sebe navzájem a usnadňují tím publiku orientaci. K tomu využívají následující nástroje:

Reklama, vztah s veřejností, komunikace v místě prodeje, festivaly, internetová komunikace i mezinárodní komunikace. Možnosti každého z těchto nástrojů lze dále analyzovat.

Poslední jmenovaná mezinárodní komunikace může probíhat ve dvou úrovních. Jak bylo zmíněno dříve, pro vysílání do zahraničí je institut umění. Pro amatérské divadlo existuje International Amateur Theatre Association (AITA/IATA) (Mission statement AITA/IATA, 2012), které v České republice zastupuje Svaz českých divadelních ochotníků SČDO (NIPOS, 2014). Další cestou komunikace se zahraničím je prostřednictvím partnerských divadel a měst. Řada inscenací se dostává buď na festivaly, nebo přímo na pozvání od zahraničních scén na základě osobních sympatií a známosti. Účast v zahraničí je i pro ryze národní soubory velice významná. Vystupování na jiných než českých scénách de-facto potvrzuje kvality souboru a dané inscenace a i když to nemusí být pravidlem, většinou naznačuje, že také další inscenace dané společnosti budou též kvality. Komunikovat tedy se zahraničními divadly má svůj důvod a význam.

Internetová komunikace spolu s rozvojem technologií a posunem naší společnosti tímto směrem zvyšuje důležitost tohoto nástroje. Divadelní instituce využívají nejen svůj vlastní prostor na elektronických stránkách věnovaných svému oboru, ale zároveň také nabízené sociální sítě. Pomocí nich pak umožňuje využít i tzv. „virál“, tedy lavinové šíření informací

v podobě videí, zpráv a recenzí na zpravodajských serverech nebo přímý marketing se zaregistrovanými fanoušky. Zároveň tento nástroj výrazně zjednodušuje rezervování vstupenek a jejich nákup. Komunikace prostřednictvím nových médií a internetu obecně celkově napomáhá šíření povědomí o značce, kterou jednotlivá divadla a kulturní instituce jsou. Zároveň podtrhují divadlo a umožňují komunikovat tento průmysl jako službu. Zkráceně se této metodě říká multiplikace (Dvořák, 2004, str. 133). Čím více nosičů daná značka pokryje, tím snadněji o sobě zvyšuje povědomí.

Festivally a divadelní přehlídky slouží především pro amatérskou tvorbu. Existují však výjimky. Takové jsou mezioborové, mezinárodní nebo jejich kombinace. Vytvářený multikulturní prostor pak kumuluje rozdílná publika do jediného prostoru a umožňuje tak jednotlivým skupinám diváků, které by mnohé žánry ignorovaly, aby se s nimi seznámily. Dle Dvořáka je multikulturní prostor významný také tím, že dovoluje publiku na jednom místě volit různé druhy umění (Dvořák, 2004). Díky této vlastnosti se jedná o jednu z efektivních technik zvyšování povědomí o značce. Mimo to je tento nástroj i možností konfrontace jednotlivých tvůrců mezi sebou. Činovníci tak mohou sdílet své zkušenosti a znalosti, čímž napomáhají zvyšování kvality předváděných inscenací.

Důležitou součástí komunikačního nástroje je komunikace v místě prodeje. Dvořák ve své knize zmiňuje Petra Poledňáka, který ve *Scéně – divadelním časopisu* z roku 1991 říká: „*Klíčem k úspěchu, tj. k plnému hledišti, je co nejrozsáhlejší distribuční síť vstupenek*“ (Dvořák, 2004, str. 149). V divadle pak může společnost divákovi, který již přišel do prostoru, ve kterém je ochoten shlédnout inscenaci, poskytnout jako dodatkovou službu další informace o ostatních hrách, nabídnout občerstvení, nebo může využít prostor k vlastnímu průzkumu a získávání zpětné vazby. Současně s tím však podle zvolené formy jednání určuje, jak bude působit na návštěvníka divadla jako na budoucího věrného diváka. Některé zahraniční společnosti dokonce tento prostor využívají pro vytváření samotných inscenací, které mají u daného publika vysokou návštěvnost a oblibu.

1.1.5 Vztah s veřejností

„Public Relations“ je nejdůležitější nástroj komunikačního mixu (Johnová, 2008, str. 224). Lze jej definovat několika způsoby. Jedním z nich je, že jde o nástroj používaný pro podporu dobrého jména firmy jako celku (Pelsmacker, 2003, str. 301). Svou komunikací s širokou laickou i odbornou veřejností, médií, místními autoritami, obchodními partnery, výrobním sektorem, průmyslem, ale i svými zaměstnanci, udržují svou reputaci, dobré jméno

a vzájemné pochopení. Divadelní společnosti využívají tento nástroj podle svých možností. Správně komunikovat mezi těmito odvětvími je však velice důležité.

Pokud je řeč o interní komunikaci, je důležité, aby všichni zaměstnanci společnosti chápali poslání a smysl jejich činnosti. Nastavením tohoto základního principu pomůže společnosti zjednodušit budoucí komunikaci směrem ven.

Jinou kapitolou jsou zástupci médií. Ti spolu s divadelními kritiky patří do kategorie názorových vůdců. Chtě nechtě si veřejnost utváří vlastní názor převážně na základě souhlasu nebo nesouhlasu s názory těchto zástupců. Zvládnutí komunikace tímto směrem je tedy také zásadní.

Komunikovat správně směrem k výrobnímu sektoru může pomoci při budoucím hledání partnerů. Teoreticky tak můžeme snáze získat partnera výrobního – realizátora scény, kostýmů a podobně, nebo i obchodního – finanční prostředky.

Místní autority jsou velice důležité. Podílejí se na společenském životě dané oblasti. Kulturní komise rozhodují o veřejných akcích, určují, které společnosti budou podporovány a které opomíjeny. Dobré zastoupení v jejich názorech otevírá dveře směrem k jejich partnerům. Těmi mohou být například i zahraniční města a jejich kulturní instituce.

Dobré jméno firmy u výše popsaných skupin vytváří skvělý předpoklad kvalitního působení na nejširší skupinu, kterou je laická veřejnost. Toto pojmenování by nemělo být chápáno negativně. Je jím myšleno pouze to, že se nejedná o odborně blízké skupiny, které chápou oblast kreativního průmyslu odlišně a některé komunikační metody na ně mohou mít jiný, nebo dokonce žádný vliv. Pokud je komunikace všemi směry správně nastavena, je utvářená představa o dané firmě přesně taková, jakou ji chce firma mít.

1.1.6 Reklama

Jedná se o placenou inzerci v médiích různého rozsahu. Jak zmiňuje profesor Bačuvčík, bývá tato přeceňována a považována za jediný a hlavní nástroj komunikace (Bačuvčík, 2012, str. 145). Především pak tištěná verze formou plakátů. Pokud slouží nástroj reklamy jako doplněk k již vyčteným nástrojům komunikace, lze hovořit o logicky vynaloženém úsilí. Zároveň je zapotřebí si uvědomit, že kvalitní produkt nevyžaduje přílišné využívání tohoto nástroje. Tedy ani produkt ve formě služby. Pakliže je již na začátku projektu správně nastaven cíl, který je pak správně komunikován všemi předchozími nástroji, ne-

musí se vynakládat do této části mnoho energie.

Na druhou stranu existují skupiny, které využívají reklamních ploch k získávání přehledu o kulturním životě v dané lokalitě. Nutno podotknout, že neexistuje prozatím žádný elektronický systém, který by kvalitně informoval o všech aktuálních událostech ve zvolené oblasti takovým způsobem, aby se relevantní informace dostávaly k potenciálnímu zákazníkovi včas a kdy to sám žádá.

V České republice jsou společnosti, které nabízejí prostor ve svých letácích k informování o chystaných projektech či událostech. Jejich dosah je však omezen. Podle současných vědomostí autora této práce ale tato služba například neexistuje ani v Calgary, desetimilionovém kanadském městě.

1.2 Propagace neziskových organizací

Zviditelňování značky, ať už ve smyslu komerčním nebo neziskovém, je založeno na podobných principech. Na rozdíl od komerčního, který si na vlastní propagaci může dovolit alokovat část svých zisků, neziskový sektor tuto možnost většinou nemá, nebo ji nemůže využít. Důležitost této činnosti si však uvědomují především představitelé neziskových organizací, neboť díky povědomí veřejnosti o jejich působení roste veřejná podpora, mohou se provádět „fundraisingové“, „crowdsourcingové“ a podobné aktivity, které pomáhají neziskovým organizacím v činnosti. Právě z tohoto důvodu je v republice řada organizací, které provádějí školení za účelem naučit management neziskových společností provádět kvalitní marketing a propagovat své podnikání. Stát se ale více než na kulturu zaměřuje na sociální služby, mezi které patří například azylové domy, nízkoprahová centra nebo chráněné dílny (Granty, 2009).

1.3 Státní propagace

Institut státu si uvědomuje důležitost kultury jako vzdělávacího nástroje své společnosti. Jak bylo ale napsáno výše, propagování jednotlivých oblastí kultury provádí především směrem do zahraničí. V národním měřítku pak zákony o rozhlasovém a televizním vysílání, o České televizi a o Českém rozhlasu udávají povinnost věnovat se propagaci kultury a dokonce i vytváření pořadů o kultuře (Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů, 2001).

V rámci státu pak Ministerstvo kultury jako jeho reprezentant na poli umění dále poskytuje

podmínky pro zviditelňování jednotlivých divadelních společností a zřídilo instituce za účelem podpory kulturních projektů na krajských a obecních úrovních. Pro monitorování a popularizování amatérského divadla vzniklo středisko NIPOS (NIPOS, 2014), které slouží jako informační centrum. Středisko jako dceřinou společnost provozuje od roku 2009 Amatérskou scénu, informační portál nejen o amatérském divadle. Snižování rozpočtu však kupříkladu způsobilo, že časopis vydávaný pod stejným názvem v intervalu dvou měsíců vyšel minulý rok naposledy. Propagaci profesionální scény divadel pak zprostředkovává internetový prostor provozovaný zmiňovaným ústavem IDU (O nás - Divadlo.cz, 2015). Stav oblíbenosti tohoto prostoru lze posoudit například počtem fanoušků na sociální síti „Facebook“, kterých bylo v únoru roku 2015 necelý tisíc. Samotný Divadelní institut je na tom ještě o něco hůře, s necelými pěti stovkami odběratelů.

Stát dále napomáhá divadelním organizacím několika aktivitami. Po ekonomické stránce nelze konstatovat, že současný přístup je přínosný. V loterijním zákonu byl zrušen §4 odst. 2, že část výnosu lze použít mimo jiné na kulturní účely. Ministerstvo kultury ale předpokládá, že se peníze mohou rozdělit na obcích, tak jak jim to loterijní zákon ukládá, třeba také na kulturu. (Usnesení vlády České republiky, 2013, č. 7), Předně projektem, který Institut organizuje a kterého se mohou zúčastnit všechna divadla napříč odvětvím. Nazývá se Noc divadel. Projekt vznikl již v roce 2008 jako Evropský projekt European Theatre Night a od roku 2013 se jej účastní i Česká republika. Posláním tohoto projektu je propagovat divadlo netradiční formou, ukázat jinak nepřístupné prostory divadel a přiblížit tak divadelní instituce, soubory i samotné budovy široké veřejnosti, která by jinak do těchto prostor cestu nenašla. Marketingově je tento projekt řízen zmíněným Institutem. Způsob provedení je však již v plné režii účastnících se divadel. Celoevropsky má tento projekt vysokou úspěšnost. V roce 2013 se jej zúčastnilo v deseti státech 120 divadel a institucí, z toho 80 v České republice. Letos jen u nás bylo účastnících se souborů 120 (dotazníkové šetření k diplomové práci Bc. Barbory Kociánové – není součástí této práce) (Doležal, 2015). Principiálně lze tento projekt chápat jako plošnou propagaci a popularizaci divadla jako druhu zábavy. Zároveň vede i k výchově samotných divadel a institucí směrem k vzájemné spolupráci a k toleranci. Jelikož je na každém útvaru, jakým způsobem přistoupí k samotnému provedení, liší se i názor a dopad na jednotlivé návštěvníky. Více k tomuto tématu bude v praktické části této práce, kdy srovná zkušenosti jednotlivých zástupců divadelního průmyslu.

Dále je potřeba zmínit, že Evropská unie má další programy na podporu kulturních událostí. Jedním z nejvýznamnějších projektů EU je vyhlašování Evropského města kultury. Mimo to se EU snaží podporovat kreativní průmysl, jehož částí je i ten kulturní. Tento ambiciózní program se 1,462 miliardy Eur na roky 2014 – 2020 má ale svá omezení a mezi největší patří podmínka mezinárodní účasti (Kreativní Evropa, 2007). Když je navíc řeč o kreativním průmyslu, musíme si uvědomit, že v něm jsou zastoupeny i obory architektury, počítačových programů a aplikací a jiné podobné obory. Scénická tvorba je zmiňována také, podmíněna kritériem mezinárodních neziskových projektů. Cílit se má pak na práci s publikem a využívání nových médií. Z tohoto důvodu nelze tedy očekávat, že by se jednalo o komplexní podporu nebo kvalitativní přínos do české kultury.

1.4 Soukromý subjekt jako sponzor

Na úvod této kapitoly je zapotřebí definovat termíny sponzorství a soukromý subjekt. Sponzorství je nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle (Pelsmacker, 2003, str. 327).

Sponzorství je přesně definovaný obchodní vztah mezi podporovatelem a podporovaným. Obě strany mají vůči té druhé závazky, které se zavazují plnit. Pokud tomu tak není, jde o dárcovství, mecenášství, a jiný druh komunikace. Pelsmacker dále zmiňuje, že značka sponzora jako taková působí na spotřebitele odlišně než v případě reklamy. Spotřebitel je vystavován působení značky nenásilně, krátkodobě, většinou jde o představení pouhé značky, jindy jednoho produktu. V příjemci sdělení se poté epizodně nebo sémanticky vytváří povědomí o sponzorově značce a aniž by vědomě změnil názor na značku, posiluje se o ní jeho povědomí. Podle toho, jaké spojení značek je, taková se posiluje o sponzorovi celková tvář (Image). Pelsmacker především uvádí případy sportovců, pozitivních názorových vůdců. Když už hovoří o umění, pak především o zpěvácích nebo malířích, kterými byl například Michelangelo. Z vlastní zkušenosti autor souhlasí, že se lépe a snáze komunikuje sponzorství v případech, kdy se podporovaná událost nebo projekt objeví v televizi.

Cíle sponzorství

Obecně řečeno existují dva způsoby, podle kterých se sponzor rozhoduje, zda bude nebo nebude danou značku podporovat. Pro dlouhodobější vztah je lepší, pokud se rozho-

duje management firmy na základě profesního názoru na propojení daných značek a jejich komunikování se záměrem využít dané cílové skupiny. Krátkodobý vztah je většinou navázán z osobních sympatií člena vedení firmy podporovatele. Tento vztah ale většinou zaniká po jeho odchodu nebo výměně na pozicích firmy. Nelze říci, že nejde o vztah stejně kvalitní, ale je nutné tento fakt zvážit a na základě rozhodnutí přijmout i opatření.

Díky tomuto rozdělení se nám nabízí vysvětlení, proč se snáze získávají prostředky na jednorázové události, happeningy a podobně. Pro dlouhodobé projekty je zapotřebí kvalitativně posunout připravenost projektu ke komunikaci s případnými sponzory.

Kromě sponzorství, které přináší výhody oběma smluvním stranám, je nutné připomenout existenci kapitálového investování, která je zaměřena také do předpokládaného zisku a návratu prostředků. To je již zmíněné dárcovství nebo mecenášství, které označuje jednostranný akt ze strany podporovatele, kdy ten na oplátku nevyžaduje nic a jedná tak ve jménu společenské zodpovědnosti, vlastního přesvědčení a dobré vůle, a také podoby realizovaných příjmů (Podpora soukromých investic do kulturního sektoru, 2011, str. 9).

Soukromý subjekt je nestátní právnická nebo fyzická osoba schopna a ochotna poskytnout část svých prostředků podporovanému na jeho vlastní aktivity, které nemusí mít přímou návaznost na oblast podnikání dané osoby. Jak definuje Evropská unie ve své studii Podpora soukromých investic do kulturního sektoru z roku 2011, dále patří do soukromého sektoru i nadace a trusty (Podpora soukromých investic do kulturního sektoru, 2011, str. 8).

Získávání podpory ze soukromého sektoru je iniciováno zpravidla tehdy, když osoba s rozhodovacím právem dojde k závěru a přesvědčení, že propojením značek dojde k posílení povědomí o té jeho, popřípadě posílí kladný názor na svou značku, podle rozhodnutí managementu subjektu. Jedním z motorů v rozhodovacím procesu soukromé nebo právnické osoby jsou také nástroje veřejné podpory, tedy státu. Mezi tyto patří především úlevy na daních, ale na úrovni EU také politika DPH (Podpora soukromých investic do kulturního sektoru, 2011, str. 10).

Této oblasti přikládá Evropská unie i samotný stát veliký význam. Výbor pro kulturu a vzdělávání při Evropském parlamentu vypracoval výše zmíněnou studii, která má identifikovat trendy v této oblasti. Jak lze porovnáním států usoudit, nástroje se liší podle dané společnosti. V některých státech se využívá nástrojů, jakým je například matchingový

fond. V České republice zafungoval při povodních v roce 2002 způsobem, kdy firma většinou přidala v poměru 1:1 k vybrané částce od svých zaměstnanců své prostředky (Nadace VIA, 2008). Na podobném principu v některých státech EU přistupují vlády k podpoře financování soukromého sektoru. K vybrané částce přidávají přiměřenou hodnotu. Přínos tohoto principu je ale zatím spíše zkoumán.

Spojování soukromého sektoru s kreativní kulturní tvorbou tedy má určitou legislativní podporu. Zároveň má tento přístup i racionální důvod, jakým je například diverzifikování příjmů. Z výše zmíněného britského modelu tří pilířů vyplývá, že připojením soukromého sektoru do daného mechanismu můžeme efektivně zabránit případným kolapsům v podobě krachu kulturní organizace. Pro dlouhodobé projekty, jakým provoz kamenného divadla bezesporu je, navíc není jisté uplatnění zmiňovaného „crowd-fundingu“ nebo fundraisingu. Nový divadelní prostor Jatka78, domovská scéna Círku La Putyka se nicméně o tuto metodu pokouší (Nakopni Jatka!, 2015). Je nutné ale dodat, že se jedná pouze o vybudování prostoru jako takového.

2 KULTURA

„Kultura musí být považována za soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, kultura zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení“ (Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě, 2001). Upřesnění pro Českou republiku pak definovalo Ministerstvo kultury tímto: „Kultura je významným faktorem života občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací, socializační, enkulturační (osvojení si kultury), významné kreativní a hodnototvorné funkce. Kultura je prostředkem přenosu informací mezi generacemi a utváří základní identitu jedince. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje; charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy“ (Státní kulturní politika České republiky 2009-2014, 2009). Divadlo je součástí těchto hodnot. Pokud se myslí slovem divadlo lidské těleso, organizaci. Divadlo pak může vystupovat jako prostor (nemovitost) a tomu se bude věnovat podrobněji kapitola 2.3.

2.1 Divadlo jako součást kultury

Pokud se pojmem divadlo myslí organická jednotka, můžeme konstatovat, že jde o komunikační prostředek mezi jednotlivými státy, kulturami a společenstvími. Pro svou formu a interakci s obecnstvem je nezastupitelné. Veškerá scénická tvorba (divadlo, tanec, opera, muzikál, koncert) je unikátní především v základní vlastnosti, kterou je aktuálnost. Ostatní druhy umění v podstatě reflektují dobu vzniku, jejich zhlédnutím poznáváme kulturu retrospektivně. Rozdíl mezi jednotlivou scénickou tvorbou pak je již fundamentální. Patří však do oblasti kultury, reflektuje ji, vymezuje v národním měřítku Českou republiku mezi ostatními a pomáhá obyvatelům v jejich duševním rozvoji. Problém je, jak ostatně zmiňuje i vláda (Usnesení vlády České republiky, 2008, č. 1452), především v chápání kultury a umění v druhé polovině minulého století. Tvůrci zmiňovaného dokumentu se domnívají, že tendence a přístupy ke kultuře v této podobě na některých místech přetrvávají do současnosti, tedy že je kultura i dnes chápána jako „nadstavba, tj. cosi, co spotřebovává zdroje vytvořené v produktivnějších sektorech“.

O změnu chápání společnosti a posílení významu kultury pro člověka jde především. Z tohoto aspektu jde o výchovu společnosti. Navíc divadlo pomáhá i ostatním prvkům kul-

tury, neboť dramatičtější románů nebo historických událostí inspirují publikum i k četbě nebo zvyšují zvědavost po podrobnostech. Popřípadě může inspirovat i k tvorbě vlastních děl.

2.2 Divadlo jako služba

Cesta publika do divadla začíná mnohem dříve, než se zdá. Začíná už doma, v jeho hlavách. Dříve než se divák rozhodne, že se vydá do divadla na představení, je nucen se vypořádat nejistotou a očekáváním (Hazdra Adam, 2013, str. 38). Tyto faktory se netýkají jen nových diváků, nového publika. Scénické umění je bezprostřední. Vše, co se odehrává před diváky, je až na výjimky realizováno v daný okamžik. Z tohoto důvodu se nikdy nemůže stát, že bude jedna repríza jako druhá. Tato skutečnost naplňuje diváka jedním druhem nejistoty. Očekávání je pak samozřejmě zpochybňováno nepřímo úměrně ke zkušenostem s danou divadelní společností. Tyto dva aspekty uvažování jsou příčinou, proč záleží na managementu divadelní společnosti, aby přistupoval ke svému podnikání zodpovědně. Komplexním přístupem může nastavit svou službu tak, že subjektivní vnímání publika bude přirozené a nenásilně povzbuzováno pozitivním směrem. Tento fakt je důležité především umět komunikovat již mezi zaměstnanci. Skvělá služba má špičkové zaměstnance v přední linii (Hazdra Adam, 2013, str. 51).

Aby se potenciální divák změnil na skutečného diváka, popřípadě fanouška, je zapotřebí služby definovat tak, aby byly kompaktní, sladěné. Na každém místě, kde přijde zákazník do styku s naší značkou, musí cítit, že je to ona, že vystupuje stejným způsobem. Tomuto principu se říká design služeb (Hazdra Adam, 2013, str. 58). Design je kombinací mnoha oborů. Bere si části z managementu, výtvarného umění, webdesignu, ergonomie, psychologie i sociologie. Je to určitý způsob myšlení. Proces, pomocí kterého lze definovat metody, jak srozumitelně komunikovat s publikem. Oboustranně. Na základě toho si publikum může odnášet pozitivní reakce. Díky tomuto efektu se vytváří předpoklady k udržení klienta.

Podobně jako u aplikací, tedy produktů jiného kreativního průmyslu, se i zde dá hovořit o „User Experience“. Tedy o principu, kdy formát služby určují také uživatelé, tedy v případě divadla publikum. To opět recipročně naráží na pojem „Audience development“ kterému se práce věnovala v kapitole 1.1.4. V nastavení služeb divadla je zapotřebí najít rovnováhu. Tím se především myslí, aby zážitek z inscenace nebyl přebíjen prostředím, popřípadě jiným komunikačním prvkem mixu.

2.3 Divadelní prostor pro reklamu

Divadlo může být chápáno mimo soubor, tedy jako společenský útvar, také jako prostředí, které je divadelním souborům k dispozici. Uvědomění si rozdílnosti těchto dvou pojetí je důležité. Může totiž existovat divadelní soubor bez svého prostoru, ale zároveň divadelní prostor bez svého souboru. Prostor má pak pouze management, jehož posláním je poskytovat prostor divadelním a jiným uměleckým souborům. Prostor tedy nemusí být vždy vázán na konkrétní soubor.

Marketingově to pak znamená, že v pojetí propagace prostoru nepředstavujeme zpravidla konkrétní druh umění, popřípadě herecké obsazení a žánr. Divadelní prostor může mít konkurenci například v kongresových centrech, kulturních domech, amfiteátrech (obdoba divadla), ale i parcích, náměstích, cirkusových stanech, a jiných prostorech, jejichž primárním účelem není scénická tvorba.

Management divadelního prostoru je tak postaven do role prostředníka, kdy marketingově láká soubory k účinkování, ale zároveň získává publikum. Tyto dva směry komunikace opět musí mezi sebou korelovat.

Druhou možností je divadelní soubor bez svého prostoru. Taková situace je možná pouze u krátkodobých projektů, kde management naopak využívá své mobility, například kočovné divadlo Geisslers Hofcomoedianten (Geisslers Company, 2010). Při této variantě soubor nepracuje s prostorem v první řadě. Respektive využívá své reputace a jeho publikum přichází na základě kladné reference na samotná vystoupení, tedy na dramaturgické inscenace. Více o tomto přístupu bude uvedeno v druhé části.

Výhodou bezpochyby je, pokud má divadlo svůj vlastní prostor. Pak jedna ze dvou otázek bývá vyřešena a zbývá více prostředků na komunikaci směrem k publiku. I přes tuto výhodu zůstává řada úspěšných divadelních souborů raději bez prostoru a upřednostňují hostování. To může být z několika příčin. Například jednodušší marketingová komunikace, kdy se smluvně zavazují provozovatelé divadelních prostorů k propagaci inscenací.

Pokud management divadelního prostoru nebo samotného souboru využívá marketingových metod k oslovení publika, může stejnými principy využít svých schopností a možností k oslovení případných podporovatelů. V mnoha případech byl prostor divadelního Foyer (předsálí) využit k propagování určité značky sponzora nebo události, jakou může být například vernisáž jiného umělce. Některá divadla disponují také vlastním restauračním

prostorem, který pak bývá využíván obdobným způsobem. Jakým způsobem a intenzitou, tedy po kvantitativní i kvalitativní stránce, je otázkou pro praktickou část této práce.

2.4 Product placement v inscenaci

„Product placement“, umístění produktu, je zákonem definováno jako jakákoli podoba začlenění výrobku, služby, ochranné známky, která se k výrobku nebo službě váže, nebo zmínka o výrobku a službě v pořadu za úplaty nebo obdobnou protihodnotu (§2 odst. 2 písm. b) novelizovaného zákona č. 231/2001Sb.). Pořadem se v tomto zákoně myslí televizní nebo rozhlasový pořad. Je otázkou pro právníky, zda se o podobném principu nemůže hovořit v případě uvádění produktů v pořadech umístěných na internetu, v knihách nebo ve zkoumaném kulturním prostředí.

Fenomén umístění produktu je zkoumán především v zahraničí, kde je cítit již i v tomto odvětví jistá averze. Podle Katherine Neer lze nalézt tuto metodu nejen v knihách, ale také v písničkách a videoreceptech (How stuff works, 2015). Je dokonce všeobecně známé, že i současný americký prezident využil umístění produktu v počítačových hrách při své první kandidatuře v roce 2008 (Npr: Presidential Campaigns Rock The Gamer Vote, 2012). Přes všechny tyto reakce a upozornění však není empiricky prokázán dosah nebo funkčnost umístění produktu. Lze se pouze domnívat, na základě prosté existence množičích se případů využití této metody, že nějaká je.

Za předpokladu, že použití značky v příběhu vyprávěném knihou, písničkou nebo hrou funguje, lze logicky předpokládat, že by mohlo fungovat i její využití v inscenaci. Katherine uvádí případ s výrobcem šperků Bvlgari, který nechal napsat knihu, již pak dával jako dárek svým váženým klientům. Inspirace tímto příkladem by mohla znamenat postupnou změnu v chápání předmětů a značek v divadelním prostředí.

Ať už jsou metody divadelního managementu jakékoliv, měli by všichni zcela nezpochybnitelně postupovat v duchu Phinease Taylora Barnuma: „*Lákej lidi do své boudy všemi možnými prostředky, ale když už je tam jednou máš, pak jim ukaž něco opravdu dobrého*“ (Dvořák, 2004, str. 148). Nakolik se již promítá tento přístup a jaké to přináší možnosti k spolupráci soukromého sektoru s kreativní scénickou tvorbou, o tom pojednává praktická část.

3 METODIKA

Teoretická literatura přináší spoustu úhlů pohledu na vytváření a vedení kulturního odvětví. Ačkoliv se ale zdá, že literatury pojednávající o marketingu divadla je málo, záleží především na přístupu divadelního managementu k dané problematice. Zjištění tohoto přístupu pak pomůže zjistit, jaký je současný přístup divadelních společností k získávání finančních prostředků na provoz a zda existuje potenciál ve využití divadelního prostředí marketingovými společnostmi.

3.1 Definování cíle

Před zahájením výzkumu samotného je důležité správně definovat cíl (Kozel, 2011, str. 75). Položením otázek dochází již principiálně k omezení možností a metod. Protože se zdánlivě jedná o dvě rozdílná odvětví, vztah divadlo – marketing je úzce spjat především směrem od divadelního managementu. Ke zjištění současné situace lze okrajově použít sekundární data, jak už ostatně bylo zmíněno čísly v teoretické části. Tento údaj může predikovat, ale přesnost takových závěrů se již musí ověřit jinou metodou.

V problematice marketingu a propagaci divadla by bylo ideální nalézt příčiny existujících jevů a odhadnout budoucnost vývoje. Rozsahem by se ale nemohlo jednat o bakalářskou práci. Pro tyto účely tedy vystačí popsání jevu a s ním spojený deskriptivní výzkum (Kozel, 2011, str. 152 – 183). Po této úvaze byly sestaveny výzkumné otázky.

3.2 Výzkumné otázky

- Jaký je současný přístup divadelních společností k získávání finančních prostředků na provoz?
- Existuje potenciál ve využití divadelního prostředí marketingovými společnostmi?

3.3 Výběr metody výzkumu

V rámci přístupu je nutné si uvědomit, kde lze nalézt validní informace pro zkoumané skutečnosti. Pakliže hledáme příčiny chování současného divadelního managementu k marketingu a získávání finančních prostředků a názory na využití marketingových společností, je zapotřebí volit mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem ten posledně jmenovaný. Realizovat pak takový výzkum pro potřeby práce, ve vztahu ke skutečnosti, že každé diva-

dlo má odlišný přístup, a zároveň každá marketingová/reklamní agentura má také odlišný přístup, pak nelze jinak než učinit rozhovory.

Rozhovor je ideální, pokud jej provádí školený odborník, s psychologickým nebo sociologickým vzděláním a výbornými komunikačními dovednostmi (Kozel, 2011, str. 190). Pro studijní účely může být dostačující, že se autor řadu let pohybuje v oblasti psychologie osobností, zároveň i divadla a reklamní činnosti.

Rozhovory dělíme dle respondentů na skupinové nebo individuální. V případě kvalitativního výzkumu je vhodnější individuální. Především pak nestrukturovaný nebo polostrukturovaný. Do metody polostrukturovaného rozhovoru řadíme individuální hloubkový rozhovor. Volba této metody v případě marketingových agentur a divadelního managementu sice nevrátí téměř žádné číselné hodnoty, ale jelikož jde především o kvalitativní výzkum, ani se to neočekává.

3.4 Určení respondentů - výběr

Před zahájením samotného dotazování je zapotřebí dále stanovit, kdo bude respondentem. Základní výběrový soubor byl v tomto případě divadelní personál a odborníci marketingových a reklamních agentur. Pro kvalitnější informace je potřeba z tohoto souboru vybrat tu část, která je zodpovědná za proces rozhodování nebo se na něm podílí. U většiny zaběhnutých profesionálních divadel existuje nebo je zřízeno propagační, popřípadě marketingové oddělení. Zkoumanými subjekty ale budou i amatérská divadla a divadla malého formátu, kde pravděpodobně takové oddělení nebo odborníci nejsou. Zároveň je velice pravděpodobné, že i v rámci reklamních agentur nebude snadné nalézt odborníka na práci s neziskovým sektorem.

Z nastíněné situace pak přichází v úvahu výběr kandidátů na rozhovor v rozsahu jedinců. V tomto případě zkušených pracovníků marketingových nebo reklamních agentur a ředitelů marketingových oddělení nebo ředitelů samotných divadel.

3.5 Otázky rozhovoru

Pro zpracování individuálních rozhovorů je zapotřebí dostatek času, rozhovory zaznamenávat pro pozdější analýzu a kontrolu a předně mít zpracovaný plán. Součástí plánu je vytvořený seznam otázek. Na základě seznamu je možné se držet určité struktury v průběhu rozhovoru a je možné zacházet do větší hloubky, která je zkoumána. Bohužel

až samotné dotazování mnohdy ukáže kvalitu dotazníku.

Obecně nelze říci, jaké otázky jsou lepší a které horší, ale lze se řídit jednoduchými pravidly (Kozel, 2011, str. 201-205). Ptáme-li se jednoduchými, srozumitelnými otázkami, kterým rozumí všichni, je mnohem jednodušší pochopení navzájem. I zde ale rozhoduje zkušenost zpracovatele, neboť baví-li se s odborníkem, musí nutně počítat s jeho odbornými termíny, které nemusí být „laikovi“ známé nebo povědomé. V případě, že se pracuje na mezinárodní úrovni jako v tomto případě, je pak pozitivním faktorem také znalost druhého jazyka a terminologie.

Po provedení jednotlivých rozhovorů není otázkou minut jejich zpracování. Pokud má být výstup kvalitní, je zapotřebí delšího časového úseku k analýze a zpracování výsledků. Ty nemusí být deterministické. Existuje vysoké procento pravděpodobnosti, že dojde k subjektivnímu zkreslení závislému na předchozí zkušenosti zpracovatele. Záleží proto i na předem uvědomělých předsudcích a jejich potlačení. Tomu se ale zpravidla ani (anebo právě) vysocí odborníci neubrání. Analyzování informací a vytvoření funkční myšlenkové mapy nebo jakéhokoliv jiného modelu popisujícího studované okolnosti a situace je o to náročnější. Výsledná studie pak může nabídnout spíše jeden z možných názorů, který mohou přijmout za své nebo naopak. Ve své podstatě je to dostatečné. Nejedná se o doktrínu nebo normativní výnos, nýbrž o akademickou práci.

V praktické části budou analyzovány jednotlivé výstupy z jednání divadelních společností, marketingových a reklamních agentur. Vybráni byli zástupci jak státních divadelních uskupení, tak i soukromých komerčních, neziskových a amatérských. Osloveni byli pro srovnání také odborníci z Kanady a Finska. Jak říkají odborníci, každý národ má své. Nelze se jednoduše upínat na metody jiného národa, protože jeho potřeby nemusí odpovídat potřebám našim. Přístupy a filosofie kultury se liší. Zvolené mechanismy se mohou nechat inspirovat, nikoli doslovně kopírovat. Výstupem pak bude kromě odpovědí i shrnutí odporovaného stavu v divadelním prostředí. Seznam otázek pro divadelní management je uveden v první příloze.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 DIVADELNÍ PŘÍSTUP

V rámci zjišťování přístupu divadelního managementu k problematice propagace a marketingu divadla byly osloveny následující divadelní společnosti:

- Národní divadlo Praha (příloha P1)
- Geisslers Hofocomoedianten, občanské sdružení, Praha, Kuks
- Divadlo Tramtarie Olomouc, občanské sdružení, Olomouc
- Divadlo DISK - Divadelní Akademie Múzických Umění v Praze, Praha
- Cabaret Calembour – občanské sdružení, Praha
- Městské divadlo Zlín
- Divadelní spolek Krakonoš Vysoké nad Jizerou

Divadlo Zlín ale vzhledem k vytíženosti kontaktované osobnosti nebylo zpracováno. Ochotnický divadelní spolek Krakonoš nebyl zpracován rozhovorem z důvodu osobní provázanosti autora této práce – autor je aktivním členem souboru.

Je potřeba dodat, že audiozáznam rozhovoru s paní Panenkovou z Národního divadla není kompletní. Po ukončení záznamu došlo ještě při loučení ke spontánní diskusi na téma Divadelní noci, která má svoji vlastní kapitolu v této práci. Svým charakterem je příkladovou studií propagace kreativního umění a divadla a názor Panenkové byl odlišný od názoru ostatních divadelních pracovníků. Z tohoto důvodu je alespoň zapsán přibližně ve tvaru, v jakém proběhl.

Mimo zmíněné divadelní společnosti byly osloveny také zahraniční:

- Shakespeare Company – Calgary Kanada
- Southern Alberta Jubilee Auditorium – Calgary Kanada
- Teatteri Siperia – Tampere Finsko

Tyto byly vybrány na základě osobních vztahů s managementem. Veliké naděje byly vklá-

dány do Finského prostředí, které jako zástupce evropské kultury má k té naší blíže. Komunikace ale nebyla zahájena včas, a tak jsou k dispozici pouze informace kanadského prostředí. Proto sloužily pouze pro srovnání s národní situací.

Dále byly kontaktovány tyto osobnosti pro poskytnutí doplňkových informací:

- Mgr. Alexandr Gregar, Ph.D. – Divadelní fakulta AMU v Praze
- Eliška Černá – Institut umění, divadelní ústav IDU
- Ewa Zembok za divadlo LaFabrika, MeetFactory

Tyto osobnosti nepaří do žádné ze zkoumaných skupin a byly vybrány pouze k pomoci s prací. Jejich rozhovory tak nejsou zaznamenány.

4.1 Analýza ND Praha

Národní divadlo vzniklo z občanského popudu, ale již jeho vznik byl podporován samotným císařem. Bylo určeno na podporu české kultury a českého jazyka. Ačkoliv dramaturgický plán počítal s využíváním němčiny jako hlavního jazyka. V dnešní postkomunistické době je role Národního divadla především výchovná a reprezentativní. A to jak ve smyslu společenském, tak i odborném. Mělo by jít, co se kvality a pestrosti týče, vzorem pro ostatní divadelní společnosti. Je takzvaným nositelem národního kulturního dědictví. Divadlo má čtyři divadelní soubory, které jsou od sebe odděleny, ale jako celek právě mají za úkol podporovat rozvoj kultury v České republice. Laternu Magiku, činohru, balet a operu. Z rozhovoru s vedoucí propagace Národního divadla v Praze vyplývá, že Laterna slouží především pro zahraniční klientelu. Inscenace zde uváděné jsou technologicky a dramaturgicky upravené pro cizince. Tedy jazyk je zpravidla angličtina nebo latina. Prostor se tak koncepčně vymyká i marketingovému působení. Cílí především na provozovatele cestovních kanceláří, hotelů a podobně.

Ostatní tři části jsou zaměřeny na české publikum. Důležitým faktem je, že již ze zakládajících stanov je divadlo určeno pro širokou veřejnost. Cílovou skupinou jsou tak lidé ve věku od čtyř do sta let. Díky tomu jsou na management divadla kladeny vysoké nároky na propagaci, přípravu a realizování všech akcí, inscenací, programů a plánů zbývajících tří scén.

O náročnosti práce a vysokém nasazení odborníků vypovídá fakt, že se za období činnosti

na této práci vystřídal tři vedoucí v oblasti marketingového plánování. Nutné je připomenout, že vedení divadla je jmenováno ministrem kultury a vše podléhá v podstatě politické regulaci. Té podléhá i samotné financování. Stát sice přispívá zhruba třetinou ročního rozpočtu, avšak i zde je názor, že by měl přispívat více, neboť je divadlo jeho komunikační nástroj a ukazatel přístupu národa ke kultuře.

Z rozhovoru dále vyplývá, že ačkoliv jsou motivy všech pracovníků především prokulturní, uvědomují si, že hlavně musí plnit i vlastnosti výchovného prostředku. Za tímto účelem divadlo vede například školní prohlídky zákulisí, workshopy se zaměřením na tanec, zpěv, herectví a podobné, zároveň využívá filantropie a mecenášství k restaurování uměleckých děl v prostoru divadelních budov – především hlavní budovy Národního Divadla. Chuť a odhodlání jdou tedy v tomto případě ruku v ruce s posláním organizace.

4.1.1 Financování

Hlavním nedostatkem nastaveného systému je zmiňováno dané a neměnné rozdělení rozpočtu. Finanční prostředky ze státní pokladny. Ty jsou alokovány na jednotlivé části tak, že je není možné přesouvat dle libosti. Ačkoliv tedy divadlo generuje relativně slušný zisk, není možné zaměstnance a především umělce adekvátně zaplatit. To pak způsobuje fluktuaci kvalitních umělců nebo jejich účinkování na dalších scénách, což komplikuje plánování do fermanu – divadelní programové skladby (časy na zkoušení, stavění inscenace, výjezdy, přístup personálu, příprava hracích prostor atp.).

Šéf divadla se tedy snaží přesvědčit politickou sféru o nutnosti změny tohoto systému. Nakolik se mu to podaří, je otázkou.

Dalším zdrojem příjmu je sponzoring, dárcovství a mecenášství. Divadlo umožňuje všem zájemcům vstup do mecenášského klubu, kde je již samotné členství podmíněno částkou 1500,- ročně. Klub řídí doktorka Dadja Altenburg-kohl, lékařka a ředitelka farmaceutické firmy v Německu. Ta se v podstatě sama stará o rozšiřování obce přispěvatelů. Finance jsou určeny především na obnovu uměleckých děl, jak bylo zmíněno výše.

Součástí sponzoringu je spolupráce se soukromým sektorem. Nejvýznamnějším dlouhodobým partnerem, který si sám zakládá na tradici jako podporovatel České kultury, je Komerční Banka, a.s.. Navazování podobné spolupráce je však velice vzácné i v případě tak významného kulturního stánku, jakým Národní divadlo bezesporu je. Projekty na oslovování sponzorů divadlo má. Můžeme vlastně na tomto místě také připomenout,

že už samotné založení divadla bylo podpořeno propagací události, kdy dobrovolníci obcházeli podnikatele a rozdávali letáky s žádostí o příspěvek. Také tehdejší panovník Rakouska – Uherska sám přispěl k postavení původní budovy. Důvody, které ho k takovému rozhodnutí vedly, mohou být různé, faktem ale je, že mu byl poslán oficiální dopis se žádostí o povolení zřízení této organizace a o příspěví k výstavbě. Ve své podstatě tak mohlo jít o marketingový prvek, direct mail.

Národní divadlo má přes tři tisíce míst k sezení a i tato skutečnost představuje určitý zisk ze vstupného. Samozřejmě zde také platí, jak bylo zmiňováno v teoretické části, že je cena spíše symbolická, v porovnání s celkovými náklady na inscenaci a na provoz divadla. Práci se vstupenkami má divadlo velice propracovanou. Nabízejí různé druhy předplatného, dárkové poukazy a také výhodné lístky pro sponzory a mecenáše.

4.1.2 Součástí marketingu

Vzhledem ke zmíněné šířce závazků a zájmů, které musí divadlo plnit, jsou kladeny vysoké nároky na odbor marketingu. Ačkoliv je Národní divadlo ve výjimečném postavení vůči národu a zbytku divadelních společností, vyžaduje především práci směrem ke změně názorů publika, aby vnímalo jeho činnost jako moderní, soudobou, kvalitní a především vypovídající o národních hodnotách a kulturní úrovni.

Za tímto účelem je potřeba pomocí marketingu generovat návštěvnost a povědomí a na tyto faktory navázaný zisk. Roční rozpočet činí 600 milionů, kdy je zapotřebí činností vygenerovat dvě třetiny.

Cíl naplňovat rozpočet a navyšovat prostředky na provoz, především na rozvoj technologií a růst odměňování umělců a personálu, je tedy řešen snahou o maximalizaci prodeje míst v hledištích a o získávání sponzorů. Dle Panenkové není stimulem odpis daní, ale vždy ochota propagovat značku sponzora na svých propagačních materiálech. Publikace a brožury vydávané divadlem obsahují v decentním rozsahu loga a informace o sponzorech. V porovnání se zahraničím je úroveň reklamy v publikacích na důstojné úrovni, není tedy výrazně zasažen obsah.

Dále se divadlo snaží o vyobrazování budov na různých kanálech, především v televizi a internetu. Pravidlo „Být vidět“ platí i zde výstižně. Kupodivu i záporná popularita je jistým druhem propagace. Nedávné „rošády“ na vedoucích postech společnosti a s tím spojené odchody a stávky herců paradoxně napomohly zvýšení návštěvnosti.

Zmiňované součásti mixu, doplňkové aktivity souborů, práce s prostorem divadla a využívání kreativních přístupů k výchově diváků od útlého dětství, jsou fungující v případě, že jsou dělány systematicky. Navíc je z rozhovoru s paní Panenkovou patrné, že je zapotřebí stále vyhodnocovat, zda má daný projekt ještě stále oblibu, nebo je potřeba jej upravit, popřípadě ukončit.

Součástí doplňkových aktivit je i účast na Noci divadel. Podle Panenkové je tato aktivita spíše okrajovou záležitostí – která je ale celorepubliková, a proto se jí účastní. Pro samotný přínos divadlu však nemá větší vliv, jelikož v Praze existuje spousta bezplatně přístupných událostí a je zde tedy rozsáhlá komunita lidí, která využívá právě možnosti bezplatně navštívit prostor, a nikoliv po jedné zkušenosti s divadlem navštívit prostor také na placenou inscenaci. Více v kapitole 8.2.

4.2 Analýza divadla DISK Praha

Zřizovatelem tohoto divadla je ministerstvo školství. Divadelní prostor slouží jako inkubátor a laboratoř pro studenty divadelních škol. Z tohoto principu se řadí k období Národního divadla. Jeho cílová skupina ovšem nedosahuje zmíněné šíře. Pokud se zobecní vlastnosti publika, jedná se z naprosté většiny o samotné studenty divadelních škol, popřípadě jiné studenty. Prostor si klade za hlavní úkol vychovávat budoucí kvalitní herce pro ostatní divadla i film.

4.2.1 Financování

Zřizovatel je zároveň majoritním sponzorem prostoru. Vzhledem k této skutečnosti se dá mluvit o ideální situaci. Nutno ale podotknout, že se jedná o prostor zcela unikátní a že v rámci republiky není podobných prostorů mnoho. Díky tomu, že v divadle hrají téměř výlučně studenti divadelní fakulty, ve výjimečných případech doprovázeni učitelským sborem, není zapotřebí otázka honorářů. Ani se nejedná o problematiku s náklady na stavbu inscenace.

Tato skutečnost ale může být v důsledku kontraproduktivní. V případě, kdy není potřeba zpochybňovat existenci podobného útvaru, může nastat sekundární problematika v oblastech, kterými jsou například kvalita inscenací, objektivita v aktuálnosti nebo v trendech současnosti v národním i mezinárodním měřítku.

4.2.2 Součásti marketingu

Produkcí a marketing divadelního prostoru má na starosti dvojice pracovníků, ze kterých pouze jedna má potřebné vzdělání a především zná přehled aktivit, které by mělo oddělení vykonávat. I na této skutečnosti je vidět přístup managementu školy, která zodpovídá za provoz. Nicméně alespoň vedoucí oddělení přistupuje k povinnostem zodpovědně a z vlastní iniciativy řídí kampaně tak, aby zvyšovala návštěvnost.

Marketingová komunikace jako část kreativního marketingu zahrnuje i podle nových trendů metody „Audience Developmentu“ (RE:Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století, 2013); pracuje především na tom, aby do divadla chodili nejen studenti divadelních škol, ale aby byl prostor přitažlivý i pro jiné diváky. Mezinárodní akce Noc divadel podle nich slouží právě ideálně k této moderní práci.

Pro tuto událost připravili interaktivní program, který obsahoval aktivity ve všech prostorech divadla, a zároveň byl harmonogram vypracován takovým způsobem, aby kdokoli kdykoliv mohl přijít a o nic zdánlivě nepřišel.

Takový přístup ale praktikují pouze jeden den v roce a v ostatních případech divadlo opravdu uvádí inscenace připravované fakultami. Vzhledem k povaze například fakulty alternativního a loutkového divadla není možné připravovat program v dostatečném předstihu, který je pro funkční propagaci zapotřebí. Situaci zlepšuje jen částečně katedra činoherního divadla, která zná alespoň tituly, které bude uvádět. I zde však je problémem nepřítomnost dlouhodobějšího dramaturgického plánu, který by mohl pomoci vytvořit návyk pravidelného navštěvování prostoru nedivadelním publikem (z laické veřejnosti).

4.3 Analýza divadla Geisslers Hofocomoedianten

Divadelní soubor GH vznikl jako amatérský. První inscenace, kterou vytvořili pro úvodní ročník barokního festivalu Theatrum Kuks, měla ale takový úspěch, že byla hrána dalších osm let. K této hře pak postupně přidávali další. Ochotníci se zaměřili na období baroka, které už tehdy bylo bohaté na divadelní hry. A jelikož se toto období divácky uchytilo, věnují se mu i nadále. Postupně však zjistili, že jako ochotníci již nemohou dále pokračovat, a tak se postupně profesionalizují. Divadelní soubor existuje již čtrnáct let, ale stále nemá vlastní stálou scénu, stálý příjem a potýká se s nedostatkem financí.

4.3.1 Financování

Soubor se opírá především o granty. Dalším zdrojem prostředků je příjem ze vstupného. A především ze zájezdové činnosti. Jak poznamenává nejen Kristýna Šrolová, pracovnice PR u GH, ale také pan Mgr. Alexander Gregar, pedagog na DAMU, je logické, že je nesmysl, aby bylo výjezdové představení ztrátové.

Soubor jako takový však naráží na nedostatek rezervních prostředků, které by dovolovaly další rozvoj společnosti. Ve své podstatě mají štěstí, že se o provoz divadelního prostoru dělí s dalším hereckým souborem, Tygrem v tísní. Příkladem zmiňovaným i na stránkách Generace21 (Na pivo s Valdštejnem, 2014), je jejich využití PP – product placementu. Při uvádění hry z prostředí pivnice kontaktovali přímo pivovar, o kterém hra nepřímo pojednávala. Výsledkem tak byla inscenace, která přirozenou a tedy nenásilnou formou využívala konkrétní značky. Výsledkem nebylo jen úspěšné představení, ale především spokojený sponzor, který přislíbil jakoukoliv podporu i na další sezóny.

Soubor také využívá prvku v oblasti kultury, kterým je takzvaná „nika“. Nevyužívaná mezera v oblasti služeb divadel. GH je jedinou divadelní společností, která uvádí inscenace v barokním stylu zábavnou, atraktivní formou. Podobně jako Divadlo Tramtarie, o němž bude řeč později, s připravenými inscenacemi velice úspěšně navštěvují střední školy.

4.3.2 Součástí marketingu

Zmiňovaná nika je zároveň nástrojem marketingu. Ačkoli v podstatě nechtěná, podíváme-li se na důvody vzniku souboru. Pokud se zajímáme o historii a vývoj společnosti a její přístup k propagaci značky, shledáme několik originálních modelů a také smutných nedostatků. U divadel malých forem, zdá se, je ztěžující okolností nedostatek personálních kapacit. Neboli odborníků, kteří by se mohli například oblasti marketingu věnovat. Každopádně GH v současnosti mají mladý kolektiv, jenž obsahuje také pracovníky v této oblasti. Spouštění nových metod propagace, které ale nebyly sděleny z opatrnosti, aby se nezakřikl úspěch, naznačuje, že soubor s problematikou pracuje a uvědomuje si její význam. Jak již nakonec psal Dvořák, „*Význam marketingu stoupá, je-li situace divadla nepříznivá*“ (Dvořák Jan, 2004, str. 127).

V rámci marketingu by společnosti, jak ostatně zmiňuje paní Šrolová, pomohlo rozšíření povědomí a tím i zvýšení návštěvnosti. Počet diváků v podstatě určuje míru zisku a finančních prostředků. Marketingové oddělení ale musí řešit nejen nízké povědomí o značce,

ale i relativně nevhodnou lokaci. Podobnou zkušenost má také režisérka Ewa Zembok, která rozjíždí poslední tři roky v Praze na periferii divadelní prostor s inscenacemi přibližujícími historii dané lokality. Pro obyvatele metropole je umístění mimo centrum nepřítažlivé a zpravidla se nechají odradit.

Uvědomování si možností a vymezení cest a směrů, kterými se může společnost za získáním výhodnější pozice na trhu umění vydat, je prvním krokem úspěchu. Zpracování plánu, který určí priority a samotné kroky je nutností. Chápání své pozice v kultuře, výhody a nevýhody svého postojů v kreativním průmyslu jsou esenciální. Zde je nutné podotknout, že zatím žádný ze zpovídaných pracovníků nezmínil SWAT tabulku. Ačkoliv si uvědomují všechny její části.

4.4 Analýza divadelního souboru Krakonoš

Divadelní soubor vznikl před více než dvěma sty lety jako pěvecko-herecká společnost. Její členové hráli pro ostatní sousedy z prosté touhy po hraní podobného divadla, které bylo hráno například v Praze. Ročně uváděla i několik desítek her, které byly nazkoušeny v podstatě během týdne a poté hrány. O kvalitě tehdy nemohla být řeč, ale postupné zdokonalování a zkoušení stále nových principů, které vznikaly různě po světě, se spolek stával de facto plnohodnotným souborem. Na začátku dvacátého století se jeho příslušníci složili na vlastní budovu, jelikož původní hraní v prostorách radnice již nevyhovovalo požadavkům (Z prvotních počátků hraní ve stodole se později přesunulo hraní do druhého patra městské budovy, která dnes slouží jako základní škola).

V současné době má soubor přes sto aktivních členů, mezi kterými jsou téměř všechny odbornosti, které se vyskytují u profesionálních souborů.

4.4.1 Financování

Jelikož se jedná o ochotnický soubor, žádný z členů není placen. Otázka honorářů se týká pouze hostujících profesionálů, ale ti většinou podporují soubor z osobních sympatií a známosti, popřípadě rodinné vazby. Budovu soubor vlastní. Ačkoliv byla na několik let znárodněna, dnes je opět plně v majetku souboru. Díky historickému významu pro kulturu byl spolek, jenž nese statut občanského sdružení, osloven i několika mecenáši, kteří v průběhu posledních dvaceti let přispěli významným způsobem mimojiné k renovaci uměleckých děl, v tomto případě opony činoherní scény a opony loutkové scény. Oslovení však nebylo

automatické. Soubor se již řadu let zviditelňuje pořádáním celostátní divadelní přehlídky s přímým postupem na mezinárodní festival Jiráskův Hronov a také dlouhodobě spolupracoval na Česko – Francouzském projektu dvojjazyčného divadla, během kterého nazkoušel například Moliérova Lakomce nebo Dumasovy Tři mušketýry. V současnosti se věnují především hrám se zpěvy.

Svým provozem si vydělávají na vstupném na vše, co budova potřebuje. Hradí se v podstatě pouze energie na vytápění, voda a elektřina. Zájezdová představení občas generují zisk, za který se hradí údržba budovy. Nutno podotknout, že k zájezdovému představení je zapotřebí připočítat náklady za pronájem autobusu. Díky veřejným sbírkám a občasnému získání grantů a darů byly provedeny v minulosti klíčové opravy nemovitosti.

Také díky znovuzavedení pravidelného hraní loutkového divadla v období prázdnin se zvýšil roční rozpočet. Jelikož jde ale i v tomto případě o ochotnickou činnost, je dobrovolné vstupné určeno především na pokrytí nákladů na energie a drobné opravy.

4.4.2 Součásti marketingu

Divadlo vědomě využívá některé části marketingu, aniž by mělo někoho speciálně k této činnosti určeného. Jednotlivé úkony dělají členové z vlastní iniciativy tak, jak se domnívají, že je to správné. V současnosti nemá spolek funkční systém rezervování vstupenek podle dnešních zvyklostí, ani nepropaguje hry barevnými plakáty.

Ke své propagaci využívá především kladnou „šeptandu“. Premiéry uvádí dvakrát ročně, během státních svátků (Velikonoce a Vánoce) a reprízy podle toho, jak se herci domluví na společném volném čase. Ochotnický princip fungování divadelní společnosti ve vlastním prostoru přináší výhodnou flexibilitu. Organizace nemá potřebu hrát pravidelně. Jelikož již přes čtyřicet let organizuje divadelní přehlídku, vytvořil si spolek celorepublikovou síť příznivců – publika. Ti nejen že přijíždějí na inscenace, ale zároveň také zvou soubor se svými hrami jako hosty do svých prostor. Díky tomu se může soubor pochlubit i účinkováním například v divadle Jára Cimrmana na pražském Žižkově.

Pokud bychom zjišťovali využívání čtyř „P“, i produkt hraje v případě souboru důležitý aspekt současných úspěchů. Během posledních let inscenoval soubor hry Mamzelle Nitouche, Malované na skle nebo Zločin v posázavském Pacifiku. Těmito inscenacemi se soubor vrátil do šedesátých let, kdy byl součástí inscenací živý orchestr, zpěvy a tance. Především hra Malované na skle, vytvářena nejen ochotníky, ale ve spolupráci s profesio-

nálními režiséry a choreografy byla mnohokrát vyzdvihnuta jako hra plně profesionální. Byla uvedena v roce 2012 na Velikonoce, a přestože bylo plánováno ji odehrát maximálně třikrát, přes okamžitý úspěch se ještě následující měsíc uváděla ve dvou reprízách. V současnosti je její nasazování limitováno podmíněnou účastí všech 48 účinkujících.

Dalším „P“ může být prostor. Díky rekonstrukci dostala budova nejen nová okna, zateplení a omítku, ale také klimatizaci. Konflikt je stále v otázce pohodlí diváků v řadách, neboť i při kapacitě sálu 270 míst k sezení nemá hlediště elevaci. To je dáno především faktem, že sál je multifunkční a slouží také jako taneční parket při pořádání plesů a bálů.

Cena za vstupenku je prakticky každý rok aktivně probírána. Jelikož soubor necítí akutně žádné potřeby o zvyšování zisku, jsou ceny v celorepublikovém měřítku velice nízké. Argumentem je také skutečnost, že soubor je ochotnický a tudíž i cenou se musí odlišovat od profesionální scény.

Marketing souboru je ve své podstatě živý organismus než řízený management. Přes různé známosti se hledají kontakty na místa, kde by mohl soubor účinkovat. Domácí publikum navyklé na běžné uvádění her chodí na inscenace spíše ze zvyku. A tak například informování v médiích se připravuje spíše ze známosti, nikoli systematicky a s vyšším plánem.

Práce s publikem se ukazuje v posledních letech také jako klíčová. Generální partner, který poskytoval významné částky na tvorbu scén a přispíval na chod přehlídky, hodlal upustit od této aktivity, když se dověděl o neexistenci dramaturgického plánu. Argumentem pro neexistenci takového plánu je fakt, že spolek disponuje několika režiséry a záleží vždy na jejich domluvě, co se kdy bude připravovat. Ačkoliv soubor má relativně publikum loajální, přesto pracuje především na kvalitě inscenací, komfortu nabízeného prostředí a zároveň se snaží lákat do hlediště mladou generaci diváků. Smutným faktem totiž je, že především publikum zmiňované přehlídky v podstatě stárne a jedná se spíše o ty, kteří si pamatují její začátky.

4.5 Analýza Divadla Tramtarie Olomouc

Občanské sdružení Divadlo Tramtarie v Olomouci vzniklo před deseti lety předáním obchodního názvu z rukou divadelních profesionálů z Brna do rukou studentů divadelní vědy v Olomouci. Od té doby, ačkoliv soubor neměl zprvu ambice se profesionalizovat, se tímto směrem vydal. Důvodem bylo zjištění, že všechny členy práce pro veřejnost baví, ale již nelze kombinovat běžné zaměstnání s divadelní činností. Především herecké nasazení kla-

de nemalé nároky, neboť divadlo zvolilo dva směry. Působí nejen na své scéně v prostoru, který má v pronájmu, ale také na zájezdových představeních, především pro školky a školy. Soubor dostal v roce 2013 cenu Olomouckého kraje za přínos v oblasti divadla.

Divadelní prostor se nachází v blízkosti centra v prvním patře budovy, která slouží jako obchod s potravinami nejmenovaného řetězce, i jako prostor školy tance a loutkové scény. To přináší několik nevýhod, ale v porovnání s předchozím působením v jiných lokalitách i velké výhody. Tou hlavní je především blízkost k centru města a k trasám pohybujících se mladých obyvatel. Pak také neomezené možnosti v časovém využívání. Majitel prostoru je spokojen s činností souboru a nikterak jej neomezuje. Prostor je tedy možné využívat v podstatě 24/7. Navíc bylo umožněno provést také některé úpravy prostoru a divadlo tak disponuje klimatizací a elevací, které výrazně pomohly zvýšit komfort prostoru.

4.5.1 Financování

Sdružení původně hradilo pouze pronájem prostoru a energie. Nyní jsou placeni vesměs všichni členové, hradí se náklady na inscenace, pronájem, energie a provoz vozidel. Za deset let tedy soubor přešel od ryze dobrovolné a bezplatné činnosti k situaci, kdy jsou na plný úvazek placeni někteří členové managementu a herci dostávají honorář za odehrané inscenace tak, jak je běžné v jiných profesionálních scénách. Divadlo si může dovolit připravovat pět premiér ročně, z toho jsou některé celovečerní inscenace a některé pohádky. Divadlo je díky svému výkonu soběstačné ze šedesáti procent. Tedy pouze čtyřicet procent tvoří dotace. To se například ukázalo jako štěstí, neboť na letošní sezónu se tyto dotace všem v kraji snížily, ale pro soubor to nebylo nijak likvidující.

Samozřejmě, že prostředků na rozvoj společnosti je zapotřebí více. Ředitelka souboru, Mgr. Petra Němečková uvažuje, že k plné spokojenosti, aby byl soubor naprosto zabezpečen a mohl vyvíjet aktivity, které pokládá za důležité, musel by mít rozpočet o polovinu současného vyšší. To je především způsobeno faktem, že provoz vyžaduje zatím vyšší náklady na údržbu a je zapotřebí stále zlepšovat komfort jak pro diváky, tak pro herce. Především pak vozový park, který je významnou částí činnosti společnosti.

K získávání finančních prostředků soubor přistupuje velice zodpovědně, avšak kromě funkce divadelní produkční pro nabízení uváděných inscenací pro dospělé a školy již nemá personální kapacity na další činnosti.

4.5.2 Součásti marketingu

Jelikož není kromě grafičky chystající jednotný design všech tiskovin a elektronické komunikace nikdo, kdo by pracoval výhradně na marketingu, záleží vše na kolektivu. V průměru dvakrát do měsíce se schází hlavní představitelé jednotlivých úseků a radí se, zda probíhající činnost je dostatečná, sdělují si otevřeně odhalené nedostatky a hledají společně možnosti jejich odstranění. Touto metodou se také rozhodli k rozšíření služeb o „merchandising“ v podobě populárních placek, ale také k variantě rekonstrukce prostoru a využívání dalších prostor budovy pro kanceláře, herecké zázemí, pokladnu atp.

Užší vedení pak rovněž zvolilo po několika navrhovaných variantách jednotný logotyp názvu, barvy a formu plakátů a brožur, a také spuštění nákupu vstupenek přes internet, což byla nejvýznamnější změna služeb.

Management divadla není konkrétně obeznámen s modelem čtyř nebo pěti „P“, ale z jeho chování lze vyvodit v podstatě příkladné chování. Po deseti letech opatrného experimentování a sázení na všeobecně úspěšné aktivity je dnes schopen produkovat pod svou již uznávanou dramaturgií jak díla známá, tak i vlastní. Nejedná se již jen o komedie, ale i o dramata a společensky vážná témata. Při výrobě inscenací dohlíží na kvalitu zkušený dramaturgové.

Mimo kontrolu kvality produktu s tím, že ceny jsou stanoveny na sezónu, je dále dbáno na čistotu prostoru pro diváky, je kontrolována funkce klimatizace i nabízený sortiment v divadelním baru. Příchozí diváci jsou vřele vítáni a po představení při odchodu se s nimi herci zpravidla osobně loučí. Diváci pak mají samozřejmou možnost osobního rozhovoru s účinkujícími. Té využívají nejen známí, ale i naprosto cizí návštěvníci. Pokud je mezi návštěvníky cizinec, může zpravidla využít i rozhovoru v angličtině, kde si ověří, že inscenaci rozuměl. Personál není k tomuto přístupu nucen, ale chápe to spíše jako přátelské gesto. Na této vlastnosti si divadlo zakládá.

Součástí marketingu je propagace. Po deseti letech se hlavní představitelé etablovali mezi novináři jako příjemní lidé, kteří mají stále co říci o kultuře. Chystané premiéry, obdržené ceny, recenze, jiné události (rekonstrukce, výročí atp.) se objevují téměř s pravidelností nejen v regionálních denících, ale také například v pořadu Divadlo žije v České televizi. Novináři sami vítají možnost nafotit si představení, tvořit rozhovory s herci a tvůrci. Díky tomuto stavu – privilegii – je divadlo více vidět. Ačkoliv to ještě neznamená zvyšování návštěvnosti ve větší míře, zvyšuje se rozhodně povědomí o značce. „Být v Tramtarii“ již

není zcela cizí pojem.

Aby bylo jednodušší rozpoznání značky, divadelní soubor upustil od pořádání koncertů, promítání videí a komponovaných večerů. V rámci divadla bylo zapotřebí tyto události propagovat zvlášť a na to společnost nemá dostatek prostředků. Hostující soubory se zpravidla propagují samy, divadlo pouze uvádí titul v programu.

Podobně jako divadelní soubor GH i tento úspěšně podniká divadelní zájezdy pro střední školy. Této nice se hodlá soubor věnovat i nadále, neboť se poptávka po této službě pomalu ale jistě zvyšuje.

Souboru v každém případě chybí pracovník, který by se staral o hledání zájemců o zmíněné inscenace, popřípadě který by se kompletně staral o marketing. Management již další aktivity časově nezvládá a tím je možná i relativně brzděn další rozvoj společnosti.

Zajímavostí je, že zakladatelé značky Tramtarie v Brně založili po odchodu z Olomouce novou značku, Buranteatr. V současnosti jeho vedení ale došla energie na další pokračování a v podstatě značku opět předávají do rukou nového tvůrčího týmu. Tuto informaci však autor dostal relativně pozdě a další kontaktování by způsobilo odložení termínu zpracování práce. Zkráceně však toto divadlo přistoupilo k odvážnému kroku, kdy žánrově velice vyhraněná značka změnila dramaturgii. Jakým způsobem bude komunikován nový repertoár, nové vedení a snaha o udržení stávajících diváků, je otázkou.

4.6 Analýza Cabaretu Calembour

Cabaret založili absolventi DAMU před pěti lety. Vytvořili si malou scénu, na které se chtěli více méně realizovat po produkci na velké scéně činohry jako takové. Hned první inscenací se dostali do povědomí široké veřejnosti, především mladých diváků. Hra Plejtvák navíc dostala ocenění Alfreda Radoka za Českou hru. Soubor nedisponuje vlastním prostorem, ale má uzavřené výhodné smlouvy a jeho propagační kanály jsou nastaveny dle produkční Mgr. Terezy Sochové optimálně.

4.6.1 Financování

Soubor operuje především na základě grantů. Jeho produkční žádá o granty ročně. Mezi mandatorní výdaje patří vyplácení účinkujících a náklady na cesty. Vzhledem k tomu, že hrají v různých prostorech, liší se náklady podle smluv. Od dělení zisku ze vstupného

na procenta, až po fixní pronájem. Vzhledem k tomu, že soubor si v podstatě neklade zatím žádné vyšší ambice, lze hovořit o dostatečném hospodaření s prostředky.

4.6.2 Součásti marketingu

Propagace souboru probíhá výhradně na sociálních sítích. Soubor je mladý a cílová skupina má velice nízký věkový průměr. Zpravidla se jedná o ženy. Soubor má výhodu, že hry inscenuje pouze několikrát do roka. Pomocí sdílení se přes sociální sítě velice rychle šíří termíny, a jelikož je již nyní počet fanoušků vyšší než kapacita sálů, jsou v naprosté většině reprízy vyprodané.

4.7 Porovnání přístupů divadelních společností

Jak vyznívá z analýzy jednotlivých divadelních společností jejich rozdílný přístup k problematice propagace a provozu jako takového, může být provedeno i následující srovnání, analogicky k zaznamenaným diskusím. Otázky kladené v rozhovorech se dají rozdělit do tří bloků. Prvním z nich je samozřejmě financování, konkrétně jak společnost přistupuje k rozpočtu a finančním prostředkům. Prostřední blok navazuje analýzou přístupu managementu divadla k principům práce s publikem. Třetí část sbírala názory na získávání finančních prostředků. I zde je patrný rozdíl jednotlivých divadel.

4.7.1 Finance

Pokud budeme srovnávat Národní divadlo a divadlo DISK – státní podniky, divadla Tram-tarie Olomouc, Cabaret Calembour a Geisslers Hofcomoedianten (GH) – profesionální občanská sdružení a divadelní spolek Krakonoš – amatérský soubor s vlastní budovou, již ze samé podstaty pochopíme, proč z rozhovorů se zástupci státních podniků vyznívá v podstatě pohodlí, zatímco u profesionálních občanských sdružení převažují nejistoty a touha po lepší situaci.

Instituce s přímou vazbou na zákon se relativně nemusí starat o finanční podporu. Naopak naráží na častý jev, kdy zodpovědné osoby nemají ke kultuře vztah a svým jednáním zamezují snadnějšímu rozvoji tohoto oboru. Management pak spíše musí více propagovat smysl samotné činnosti směrem k vyšším činitelům státní správy. Toto obhajování u ostatních není zapotřebí. Respektive ne v tomto směru. Žádosti o granty se týkají v podstatě všech. Záleží na úrovni zpracování a na argumentaci zpracovatele.

Soukromé subjekty, které nemají zaručený příjem na delší dobu, než udávají jednotlivé smlouvy, se musí také více snažit o kladný vztah s druhými stranami. U zástupců státních podniků vyznívá, že se více snaží o zástupce sponzorů, avšak například u Divadla Tramtarie existuje rovnocenný přístup k úředníkům i ke sponzorům. Osoby poskytující prostředky zde nejsou nijak rozdělovány, pouze v oficiálním děkování jsou seřazeny podle výše příspěvků a vzájemného postavení.

Ani jedna společnost, s jejímiž zástupci byl proveden rozhovor, není závislá pouze na jednom zdroji. Ke zmiňovanému britskému modelu mají blíže soukromé společnosti, než ty státní nebo ochotnické. Což je i v podstatě logickým důsledkem základních principů. Nutné je ale poznamenat, že například u studovaného ochotnického divadla prakticky není zapotřebí vyváženě balancovat mezi třemi druhy příjmů. Státní pomoc byla v případě spolku Krakonoš vyžadována nárazově, spolu s veřejnými sbírkami na obnovu a rekonstrukce.

4.7.2 Práce s publikem

Všechny společnosti se shodují, že divadlo je služba veřejnosti. Státní podniky ale vnímají službu orientovanou více na osvětu a vzdělávání, zatímco ostatní především jako zdroj odpočinku, zábavy a umění. Ochotnické spolky pak spíše existují pro pobavení sebe sama a svých známých. Čímž se rozhodně nikterak nesnižuje jejich význam v národním měřítku. Lidová tvořivost, kreativita a řemeslo této formy jsou pro rozvoj společnosti důležité.

Důležitost publika a jeho růst pokládají všechny tři druhy za vysokou. Pro soukromé sektory má divák navíc důležitost ve výši příjmu. Jsou to především soukromá divadla, která usilují o vyprodaná hlediště. Ze snahy o tento jev dbají v podstatě všechny zkoumané společnosti o vysokou kvalitu. Výjimku částečně tvoří divadlo DISK, jehož management není nijak zodpovědný za kvality uváděných inscenací. Tyto vzhledem k povaze svého vzniku nemohou garantovat. V témže případě organizace nehovoří o kvalitním dramaturgickém plánu. Ačkoli připouští, že jeho neexistence nebo spíše neuchopitelnost je i pro rozvoj jejich publika kritická.

Vize budoucnosti, která byla také jednou z otázek, pak přímo navazuje na minulost. U společností s hlubokou minulostí je hlavním úsilím pokračovat v již nastavených principech (ND Praha zal. 1881 (International oral history association: Historie České republiky, 2010), DS Krakonoš zal. 1786 (DS - Krakonoš: DSK obecně, 2015)). Naopak mladé

společnosti vidí ve svém vývoji dostatečný potenciál pro růst. GH i Divadlo Tramtarie mají vzhledem ke svému postavení a přístupu ke kultuře výjimečně perspektivní vyhlídky. Obě společnosti vidí možnost růstu v celorepublikovém významu. Jejich „níka“ v podobě středoškolských inscenací má výhodu, že si navzájem nejsou konkurencí. Spojuje je „pouze“ originální přístup a vzácná schopnost zaujmout mladého diváka. Tento trend lze pozorovat i u kanadské společnosti Shakespeare Company. Jejich inscenace nejenže přinášejí již klasické divadelní hry, ale zároveň jsou uváděny v originální dramatinaci, která i v současnosti pomáhá zaujmout a soubor tak i motivuje a inspiruje současné tvůrce k vlastní tvorbě.

V otázce podpory sponzorů – a to připouštějí ze soukromého sektoru všichni – mají české společnosti rezervy. Vzorový přístup má Národní divadlo, které má také jako jediné kompletní marketingový tým. Na druhou stranu Divadlo Tramtarie již přišlo s nabídkou autorských her určených sponzorům. Tedy na míru „šitých“ inscenací. Tento model je ale použitelný pouze v případě zkušeného režisérského týmu, který je toho schopen. Soubory replikující již existující díla tuto možnost nemají.

4.7.3 Divadlo a reklama

Pohled na reklamu, „product placement“, sponzorství a další metody získávání finančních prostředků jednotliví zástupci institucí sdílejí. Zajímavostí je, že pojem PP vnímají spíše opačně, tedy že jejich značka je součástí jiného díla, například filmu. Paní Panenková dokonce vnímá jako „placement“ zobrazení ve zpravodajství (Viz příloha č. 3 - audiozáznam rozhovoru Národní divadlo).

Hranice mezi nevtíravou a vtíravou reklamou je velice křehká. To připouštějí nejen divadelní pracovníci, ale i odborníci z reklamních agentur. Z tohoto důvodu se přiklánějí většinou k zobrazování reklamy a komerčních prostředků mimo jeviště a používání značek na scéně nenazývají „product placementem“, ale výtvarným prostředkem.

Práce se sponzory je pak odvislá od prostředí, ve kterém je divadelní společnost provozována. V případě, že má vlastní prostory (ND) využívá mimo jiné i prostředí foyeur a vitríny na budově. V případě, kdy toto není možné, využívá se v naprosté většině distribuovaných plakátů, letáků a programků jako nosičů informací o sponzorství. Jak zmiňují na divadelním institutu, je tento stav v České republice ještě v únosných mezích, kdy je reklama oddělena od hlavního sdělení. V zahraničí již tato úroveň ustoupila potřebě prodat

především značku sponzora než svoji vlastní.

4.7.4 Závěr obecného porovnání

Toto porovnávání zkoumaných divadel je pouze základní. Abychom pochopili důvody rozdílů ve společnostech, podíváme se na jednotlivá uskupení se zaměřením na hlavní aspekty fungování, a tedy na financování společnosti a využívání marketingu k propagaci divadla a k získávání finančních prostředků. Tedy zda je to marketingové oddělení nebo jeho pracovníci, kteří pracují se sponzory a s filosofií divadelní společnosti jako takové.

5 MARKETINGOVÉ A REKLAMNÍ AGENTURY

V diametrálně odlišné situaci se nacházejí agentury zabývající se propagací značek. V rámci této práce byly osloveny společnosti zvučných jmen jako Ogilvy, Youngheads, Global Vision a.s., Wamak, Dago, Ogilvy and Matters, Pixel Promo nebo Triad. Pouze poslední tři reagovaly na dotaz a jen u dvou z nich se podařilo dohodnout na společném termínu.

5.1 Spolupráce kreativního průmyslu

Důležité je si uvědomit, že v chápání průmyslu se oba obory nachází ve stejné sekci. Svou podstatou jsou kreativní a jako takové by se mohly v mnohém podporovat. Tuto myšlenku z dotazovaných agentur prokazatelně sdílí pouze společnost Triad. Ačkoliv lze podotknout, že i Divadlo Tramtarie spolupracuje s tiskárnou ve formě levného tisku plakátů apod.

Odborníci reklamních agentur připouštějí, že divadlo je služba, avšak velice obtížně chápou jeho prostor jako vhodný prostředek pro komunikování jiné značky.

5.2 Hodnocení společností PixelPromo

Reklamní společnost vznikla v roce 2011 za účelem vytváření internetové grafiky a brandingů firem. Postupem času přidala i tiskové produkty, které dnes tvoří většinu zakázek. Její ředitel Jiří Zavadil se poměrně dlouho zamýšlel, jaký přístup k marketingu a propagaci své značky by mohl divadelní personál zvolit.

Po zvážení několika případů a jejich rozebrání po stránce kvalitativní nakonec přistoupil k možnosti komunikování CSR, jako jedné z mnoha. Jako první poukázal na skutečnost, že soukromý sektor nesnižuje daňový základ tím, že daruje část svých zisků. Suma poskytovaná zvoleným firmám jako sponzorský příspěvek nebo finanční dar pochází z části rozpočtu určeného na vlastní marketing. Pokud ale firma už tento rozpočet má, záleží na správném komunikování divadelní značky, které rozhodne, zda se použijí na její podporu. Argumentem může být zmiňovaná společenská zodpovědnost.

Z rozhovoru dále vyplývá skutečnost, že pro marketingové agentury je přitažlivější zajímavý projekt, který nemá obdobu. Něco zajímavého, nekonvenčního. Ale zároveň nejde o dlouhodobý sponzoring. Jedná se o krátkodobé projekty. Aby byla firma ochotna dlouhodobě podporovat jinou společnost, musí být přesvědčena o jejích kvalitách.

5.2.1 Rozhodující prvky

Pro firmu je rozhodující, zda bude její sponzorství vidět. Tedy jestli se přes podporovanou společnost dostanou příslušníci cílové skupiny k ní. Ačkoliv zde tedy mluvíme o neziskovém sektoru, kultuře či kreativním umění, na prvním místě ve styku s marketingovými a reklamními odděleními a agenturami je zisk. Zda se tedy firma rozhodne podporovat divadelní soubor nebo ne, záleží na několika faktorech.

Prvním z nich jsou známé tváře. Ty mají již širokou skupinu přívrženců a obdivovatelů. Podobně jako u úspěšných sportovců, kteří získávají snáze sponzory s přibývajícím vítězstvím, mohou herci svými kvalitami pomoci svému souboru.

Dalším faktorem je úspěšnost představení. Ta se nedá předem zaručit. Lze ji pouze předpokládat na základě předchozích úspěchů, ale není to pravidlem. Události zmiňované agenturou PixelPromo byly většinou jednorázové. Tyto události ale přitahují většinou určitý druh cílových skupin. Jejich šíře a velikost napomáhají rozhodovacímu procesu společnosti. Do této skupiny můžeme počítat i události, které se opakují jednou ročně, nebo ještě s delší periodicitou. Například olympijské hry se konají jednou za čtyři, respektive dva roky. Na rozdíl od nich ale divadelní společnosti nemají tak širokou obec fanoušků. Přemluvit tedy soukromý podnik k finanční podpoře vyžaduje jasný plán, který především obsahuje čísla a hodnoty, které jasně ukazují potenciál společnosti.

5.2.2 Doporučení PixelPromo

Vesměs se tedy názory zpovídané společnosti věnují přístupu samotného divadelního managementu, než čemukoliv jinému. Ostatně vzhledem k tomu, že se zabývá brandingem, tedy vytvářením korporátního designu, jsou návrhy doporučením jak má sama značka jednat s publikem, jak k němu přistupovat a jak v závislosti na těchto aktivitách vytvářet dramaturgický plán. Pokud se snažíme ze získané výpovědi extrahovat obecné postavení, lze tvrdit, že k růstu samostatnosti, ochoty soukromého sektoru poskytovat finanční podporu v jakékoliv podobě a následně k růstu společnosti samotné je zapotřebí generovat úspěšná představení a zároveň být vidět na veřejnosti.

Při zamýšlení nad „product placementem“ upozorňují na důležitost nevtíravého přístupu. Inscenace je velice složité a křehké prostředí, protože je malá hranice mezi znechucením z rozpoznání značky a vyvoláním touhy po značce. Z tohoto hlediska by přistupovali k této metodě velice opatrně.

5.3 Hodnocení společností Triad

Společnost je reklamní agenturou, založenou v roce 2005. V současnosti pracuje v pobočkách v Praze a Bratislavě pro společnosti ve více než deseti zemích světa (Triad Advertising, 2005). Rozhovor byl proveden s Mgr. Salome Geregayovou, odbornicí na e-marketing a zároveň vystudovanou divadelní produkční.

Triad je mladou společností, která se sama rozhoduje, které firmě a organizaci pomůže či nikoliv. Právě díky tomuto přístupu se rozhodla po oslovení se zlevněnou sazbou pomoci rozebíhajícímu se projektu Jatka78, zmíněnému v teoretické části této práce. Tam bylo také zmíněno, že občanské sdružení pod názvem Jatka78 spustila na serveru Hithit.cz projekt na vybudování divadelního prostoru. Společnost Triad dále provádí elektronickou korespondenci a propagaci tohoto projektu plus další aktivity, se kterými sama společnost nemá zkušenosti a ani nástroje na provádění. Touto podporou, doufají, prospějí sobě navzájem. Tedy že se vybudování prostoru vyplatí oběma stranám. Musíme zde ale doplnit, že v tomto konkrétním případě si obsah sdělení vymýšlí divadlo samo a využívá pouze schopnosti a nástroje, kterými disponuje reklamní agentura. Dále se tato agentura rozhodla sama vybrat z určitého druhu neziskových společností věnujících se dětem jednu, kterou podpoří.

5.3.1 Možnost propojení značek

Z výpovědi lze konstatovat, že divadlo jako služba se svým publikem je použitelná na podporu jiné značky nebo produktu. Záleží ale na přístupu angažovaných stran, jak přistoupí k vzájemné spolupráci. Především se musí sladit přístup tvůrčího personálu divadla k realizaci této komunikace. Pokud jde o zobrazování jiných značek, musí být předem dané, za jakým účelem. V nejistém přístupu existuje veliká šance na ovlivňování marketingovým oddělením druhé značky. Používání značky v inscenaci musí být opatrné, aby nebylo násilné. V tomto ohledu je bezpečnější, pokud se k propagaci sponzora využívá jiný prostor, než inscenační.

5.3.2 Reklamní agentura jako prostředník

Ačkoliv nešlo přímo o nápad samotné odbornice, pro diskusi připustila možnou spolupráci coby prostředníka mezi soukromým sektorem a divadelní společností. Jak ale dodala, záleží na člověku, který se tímto zabývá a politikou agentury. Tyto události jsou velice

vzácné a příliš se na tento jev nedá spoléhat. Procházení nabídek nepřímo adresovaných agenturám není u nich obvyklé a nalezení a uchopení této příležitosti se nestává. Pokud ale přijde soukromý sektor s požadavkem nalézt neziskovou společnost za účelem její podpory, pak může vyhovět. To platí i naopak.

6 ZAHRANIČNÍ ZKUŠENOSTI

Česká republika je bohatá na kulturní památky, historii i na události s kulturou spojené. Po-revoluční situace přivedla celý obor kreativního průmyslu k novým možnostem, pokročilým technologiím a přispěla k pokroku napříč odvětvími. Výjimku netvoří ani divadelní průmysl. Hledání vzorů, nápadů a příkladů k problematice růstu neziskových organizací v zahraničí je jednou z cest. Nelze říci, že je zcela bezpodmínečná, každopádně z hlediska objektivit se jeví jako rozumná.

Kanada byla zvolena pro oslovení z několika důvodů. Prvně proto, že autor poznal několik divadelních činovníků osobně, a pak také proto, že patří v žebříčku států podporujících charitu dlouhodobě na přední pozice. (První žebříček zemí podle charity: bohaté státy vpředu, Češi příliš neuspěli, 2010) Možná právě díky tomu se i divadelní společnosti angažují v pořádání událostí na svou podporu. Ačkoliv z rozhovorů vyplývá, že dostávají část rozpočtu od státu, ten tvoří jen zlomek potřebných prostředků.

6.1 Shakespeare Company

Z rozhovoru s ředitelem Shakespearova divadla, Haysamem Kadri vyplývá, že důležitým příjmem na provoz jsou kromě grantů také události, které pořádají pro svůj rozvoj. Mezi tyto události patří například benefiční večery, organizování aukcí, během kterých se draží rekvizity z inscenací a podobně. Na podobné večírky mohou přijít běžní diváci, ale zároveň se na podobné akce speciálně zvou významní hosté, podnikatelé, politici a podobně. Společnost v současnosti uvádí pět her. Tři na hlavní scéně a dvě pak na výjezdových představeních pro střední školy. Svou aktivitu hodnotí jako službu pro komunitu a společnost v celém městě Calgary a přilehlé oblasti.

S přihlédnutím k současnosti a s plánem mít do pěti let svůj vlastní prostor na profesionální činnost je zřejmé, že současný rozpočet musí narůst. Státní politika možná umožní zvýšení grantů, avšak nelze očekávat, že toto navýšení bude dostatečné. Společnost pro zvýšení popularity a povědomí o značce vytváří kromě inscenací a zmíněných akcí i propagační videa a celkově se snaží přispívat ke kulturnímu životu ve městě. Vystupuje na festivalech a systematicky rozšiřuje své publikum.

6.2 Jubilee

Rozhovor se Susan Bennett, bývalou výkonnou ředitelkou Jubilee Auditoria, přinesl

podobné informace. V tomto případě však byly informace dvojího druhu. Zkoumaný divadelní prostor sloužil pro hraní vlastního souboru, tak i pro produkce zvaných souborů. Dnes se dělí provoz na zvaní jiných souborů a na produkci pro školy. Produkce místního baletu, opery a hudebního festivalu jsou nezávislé na chodu divadla. Samy se starají o svůj marketing a propagaci. Divadlo si pouze zve taková představení, která mají garantovaný úspěch. Sál pro 2400 diváků bývá zpravidla vyprodaný na každé představení. Tato efektivita je žádoucí, pokud chce divadlo zůstat na úrovni. Ačkoliv se jedná o státní podnik, je přístup podobný jako u českého Národního divadla. Sponzory využívají k financování vlastních projektů, především vzdělávacích pro školy. Tato situace není hodnocena paní Bennetovou jako správná. Po změnách, které nastaly před několika lety, odešla na vlastní žádost a na projev vzdoru ze společnosti. Stát se rozhodl šetřit a omezil tak spektrum pořádaných aktivit.

6.3 Shrnutí

Kanadské prostředí je velice podobné tomu českému, co se přístupu divadelních pracovníků týče. Společným faktorem je jejich obrovské nasazení a touha po růstu společnosti. Své aktivity směřují směrem k divákům. Dbají o publikum a chtějí jej maximálně uspokojit. Spokojené publikum zůstává věrné a dále šíří dobré jméno instituce. Pokud se zamyslíme nad tímto přístupem, zjistíme, že z praktické části této práce vyplývá ideologické doporučení. O tom však více v samotném závěru.

7 POSTAVENÍ DIVADEL VE SPOLEČNOSTI

Pohled na marketing divadelních společností ze strany divadelního managementu a reklamních agentur, které symbolizují marketingové odborníky na poli kreativního průmyslu, nám ukázal mnoho zajímavých faktů o skutečnosti. S určitostí lze říci, že situace, ve které se nachází divadelní společnosti, nebyla nikdy ideální. Kultura má v českém národu hluboké kořeny a lidé samotní jsou ochotni dávat do její osvěty a jejího rozvoje více, než by se původně zdálo. Hlavní ukazatele, které toto indikují, můžeme vidět u nově vznikajících společností.

7.1 Důležité faktory

Hlavním faktorem, který determinuje všechny následující principy a metody fungování základané společnosti, je druh divadla. Jak bylo zmíněno v teoretické části, může být statutární, soukromé nebo neziskové. Studované společnosti si přesně uvědomují své postavení a důvody existence. Postavením je v tomto případě myšleno společenské.

Ta divadla, která mají například zákonně uloženo poskytování osvěty, propagování národní kultury a kulturní vzdělávání obyvatel a jsou také státem provozována, mají, co se financování týče, diametrálně rozdílné postavení v porovnání se soukromými nebo neziskovými.

To je především myšleno pohledem státu, ale také mezi publikem – obyvatelstvem. Dále se stát zavazuje ať už přímo nebo prostřednictvím magistrátů či radnic poskytovat finanční prostředky na provoz divadelních společností. Touto činností také přispívá rozvoji národní kultury a udržování kulturní vzdělanosti národa.

Dalším faktorem ovlivňujícím činnost divadelních společností je publikum. To divadlo, kterému jde o zachování, musí brát na své publikum ohledy. V kapitole 5.5.2 byly zmíněny chystané změny divadelní společnosti Buranteatr. Tento případ pravděpodobně ukáže také ostatním souborům, jaké množství prostředků – finančních i lidských – je zapotřebí k vykonání úspěšné změny v dramaturgii. Velice pravděpodobně změna povede k částečné nebo celkové změně publika, jelikož to je více vázáno na kvality než na neznámé tváře. Především pak herci samotní upřednostňují žánr před značkou divadla.

7.2 Hromadné propagování divadla

V kapitolách věnovaných divadelnímu přístupu k marketingu byla řeč o Noci divadel. Na tuto událost, akci na podporu kultury v Evropě, je několik názorů. Vzhledem k tomu, že šlo loni na podzim teprve o druhý ročník události, nelze ještě přesně hodnotit její úspěšnost. Jednotliví participantů aktivně sbírají data. Barbora Kociánová dokonce tento projekt využila pro svou diplomovou práci. Hodnocení dotazníkového šetření je především kvantitativní. Z tohoto hlediska nešlo přijít na kvalitativní hodnoty. Statistika nemá v tomto smyslu požadovanou výpovědní hodnotu. Z rozhovorů na druhou stranu vyplývá, že v některých případech nelze hovořit o propagaci divadla. Například paní Panenková z ND připouští, že na základě rozhovorů s návštěvníky nebudou přikládat k události, kterou Noc divadel byla, vyšší význam. Návštěvníci nepřímě potvrzovali, že přišli především, aby využili bezplatného přístupu a za zábavou. Logicky tedy tato událost v tomto případě neregeneruje budoucí diváky, ani významně nerozšiřuje publikum.

Nutno je ale podotknout, že pokud jde o podobné události jako samostatné projekty individuálního významu, lze na ně samotné sehnat sponzora mnohem snadněji než k dlouhodobé spolupráci. Zároveň i propagování v mediálních prostředcích je v tomto případě mnohem jednodušší, neboť nejde o lokální událost, ale národní. Je tedy zajímavá nejen pro regionální stanice, ale také pro celorepublikové nebo dokonce zahraniční.

7.3 Product placement

Z rozhovorů vyplývá, že v republice se k tomuto nástroji neumí přistupovat. Zadavatel – sponzor většinou vyžaduje umístění nelogicky a hrubě, zatímco tvůrci inscenací neumí s metodou pracovat anebo se jí bojí využít, aby nedošlo k poničení myšlenky, narušení dramaturgie a podobně. Pouze v některých případech bylo tohoto mechanismu využito optimálně a s úspěchem. Připomenout si můžeme inscenaci Valdštejn společnosti GEISSLERS Hofcomoedianten. Podobný přístup zvolilo občanské sdružení Divadlo Tramtarie, které vytváří inscenace „šité na míru“ sponzorům. V nich pak nejen že propaguje značku, ale zároveň slouží jako zábava pro zákazníky značky. Rozdíl je však ten, že inscenace Valdštejn je klasickou inscenací pro veřejnost, zatímco Tramtarie uvádí hru výhradně pro individuální skupinu.

Někde mezi pak může být několik případů z ostatních rozhovorů, tedy využití vozítka Segway v Národním divadle nebo automatu na Coca Colu v divadle Disk.

7.4 Sponzorská spolupráce mezi soukromým sektorem a divadlem

O současném vztahu soukromého sektoru a divadla existuje mnoho knih. Z nich vyplývá, že spolupráce možná je. Někteří autoři těchto publikací, pokud se vrátíme k teoretické části této práce, uvádějí vysoký potenciál soukromého sektoru, podporovaného státem. Zjištění z rozhovorů však poukazuje na fakt, že soukromý sektor není motivován státními úlevami na daních a podobnými mechanismy. A neziskové organizace nevědí, jak oslovovat a získávat sponzory.

Reklamní agentury navíc upozorňují, že sponzora motivuje především důvěra v kvalitní projekt, produkt, který přitáhne nebo již přitahuje pozornost, a který má sám o sobě šanci na úspěch. Zavedená značka divadla má daný potenciál, avšak management většinou ne-disponuje schopným personálem, který by přiváděl představitele soukromého sektoru systematicky k spolupráci.

ZÁVĚR

Na začátku této práce byly položeny dvě otázky: Jaký je současný přístup divadelních společností k získávání finančních prostředků na provoz? Existuje potenciál ve využití divadelního prostředí marketingovými společnostmi?

Po zpracovaných rozhovorech a nastudování literatury lze konstatovat následující. V průběhu let se situace v oblasti kreativního průmyslu dynamicky mění a spolu s tím také divadlo samotné. Kultura je živý organismus, jelikož jejími nositeli jsou především lidé. Před lety nadějně projekty, jakým byl například multikulturní prostor Hořící dům v Olomouci, již dnes nemusí existovat. Nemusí to ale znamenat chybný úsudek odborníků.

Na druhou stranu by stálo za to si uvědomit, že některá odvětví kultury nebudou nikdy více populární a svým charakterem jsou odkázána zůstat na pozici okraje spektra s drobným publikem (Dvořákem zmíněná přehlídka experimentálního divadla „Šrámkův Písek“ v roce 2009, pět let po sepsání Dvořákovy knihy „Kreativní management pro divadlo aneb o divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla“ slavila tři návštěvníky. Festival samotný slouží především divadelníkům experimentátorům samotným).

Zodpovědět první otázku není možné jednou větou. Přístup divadelních společností se liší podle jejich druhu. Na základě toho se liší výše potřebných prostředků. U státních společností není potřeba propagace za účelem zisku, ale pro podporu rozšiřování publika z výchovného hlediska. Soukromé společnosti pak přiznávají potřebu marketingového odborníka za účelem získávání prostředků jak od soukromého sektoru, tak i za účelem vlastní propagace a následného zvyšování povědomí o značce. Ochotnické soubory pak většinou rozumějí základním mechanismům, ale efektivně je nevyužívají. Jejich vývoj se opět liší. V některých případech se již organizačně nikam neposouvají, jiné se postupem času profesionalizují. Společnosti nacházející se v této situaci pak využívají moderních přístupů k propagaci a získávání sponzorů. Obecně lze konstatovat, že tyto přístupy především znamenají osobní a individuální přístup. Každá divadelní společnost, spolu s unikátním přístupem k dramaturgii volí i osobitý obchodní model, díky kterému se jednotlivé společnosti od sebe odlišují. Tento přístup je správný a nelze tvrdit, že by měl být marketingový model přesněji specifikovaný.

Odpověď na druhou otázku může být jednodušší. Určitý potenciál zde je, avšak velmi záleží na povaze značky divadla. Respektive marketingové společnosti samy od sebe divadelní prostor pravděpodobně nevyužijí, pokud k tomu nedostanou impulz od samotného

kulturního zařízení. Marketingové společnosti, stejně jako ostatní soukromý sektor, vznikají především za účelem zisku a z tohoto důvodu nemají většinou povahu samy od sebe vyhledávat subjekty v nouzi. Na druhou stranu marketingová oddělení společností se chovají rozdílně. Jsou zřizována právě za účelem hledání partnerů, kteří mohou pomoci se šířením dobrého jména. Zástupci takových firem oslovují vybrané instituce – i divadelní – s cílem podpořit je a zlepšit tak své místo v povědomí potenciálních klientů, cílové skupiny. Firma Mercedes-Benz Česká republika je oslovována a rovněž sama oslovuje různé společnosti. Díky tomu dnes spolupracuje například s Českou filharmonií nebo se podílí na Pražském jaru.

Závěrem práce lze konstatovat následující. Záleží na vedení divadelních společností, jakým způsobem se staví k otázce propagace a marketingu. V případě, že vědí, jak tento nástroj uchopit, mají snadnější postavení v získávání prostředků k budování své značky a zvyšují celkově pravděpodobnost přetrvání. Marketingové agentury samy od sebe projekt nepodpoří, pokud on sám neprokáže dostatečnou vůli a sílu komunikovat. V takovém případě je spolupráce možná a může být i oboustranně výhodná.

Nejdůležitější však je být kreativní, nebát se experimentovat a stále se dívat kolem sebe a zjišťovat, co funguje a co nikoliv. Lidé si pamatují mimořádné události nebo úspěšná představení. Pokud se nedaří takové inscenace produkovat, důvody nejsou pouze v otázce prostředků. Společnost, která hledá nedostatky uvnitř své struktury, má větší naději na úspěch. Jak už říkal Phineas Taylor Barnum:

„Lákej lidi do své boudy všemi možnými prostředky, ale když už je tam již jednou máš, pak jim ukaž něco opravdu dobrého.“ (Dvořák, 2004, str. 148)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAČUVČÍK, Radim, 2012. Marketing kultury : divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín : VeRBuM. 200 s. ISBN 978-80-87500-17-0
- [2] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [3] DE PELSMACKER, Patrick. *Marketingová komunikace*. Překlad Vlasta Šafaříková. Praha: Grada, 2003, 581 s., 32 obr. příl. Expert. ISBN 8024702541.
- [4] DOLEŽAL, Kryštof. INSTITUT UMĚNÍ – DIVADELNÍ ÚSTAV. *Noc divadel* [online]. 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.nocdivadel.cz/>
- [5] DS - Krakonoš: DSK obecně. *Obecné informace o spolku* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://ds-krakonos.iol.cz/dsk_obecne.htm
- [6] DVORÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie, sv. 9. ISBN 808610253x
- [7] EU. PODPORA SOUKROMÝCH INVESTIC DO KULTURNÍHO SEKTORU: SHRNUŤÍ. In: *PE 460.057*. 2011. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET%282011%29460057%28SUM01%29_CS.pdf
- [8] GEISSLERS COMPANY. *GEISSLERS Hofcomoedianten: nový barokně - divadelní styl* [online]. 2010 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.geisslers.cz/>
- [9] Granty: VŠERS. *Granty VŠERS* [online]. 2009 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://granty.vswers.cz/>
- [10] HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- [11] How stuff works: How Product Placement Works. NEER, Katherine. INFOSPACE LLC. *HowStuffWorks* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://money.howstuffworks.com/product-placement7.htm>
- [12] International oral history association: Historie České republiky. *Národní divadlo Praha: historie* [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://ioha2010prague.cz/narodni-divadlo-praha-historie>
- [13] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 108. ISBN 978-80-247-2724-0
- [14] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [15] Kreativní Evropa. *Ministerstvo kultury* [online]. Ministerstvo kultury, 2007 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/evropska-unie/program-kreativni-evropa/kreativni-evropa-215869/>
- [16] LIŠKOVÁ, Magdaléna a Zina GAVRYLYUK. *RE:Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století*. 1. vydání. 46 pages. ISBN 8070082984.
- [17] Ministerstvo kultury: Výroční zprávy. *Ministerstvo kultury* [online]. 2007-2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/ministerstvo/vyrocnizpravy/default.htm>

- [18] Mission Statement. *AITA/IATA: INTERNATIONAL AMATEUR THEATRE ASSOCIATION*[online]. 2012 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.aitaiata.org/gil/about/our-mission-statement/>
- [19] Na pivo s Valdštejnem. ŠAJTAROVÁ, Jana. *Generace 21: Protože máme co říci* [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://generace21.cz/79776-na-pivo-s-valdstejnem/>
- [20] Nadace VIA: MATCHINGOVÉ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE – NOVÝ TREND. *Nadace VIA* [online]. 2008 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/via-v-mediich/matchingove-programy-pro-zamestnance-novy-trend>
- [21] Nakopni Jatka!: Nakopněte Jatka78 a vytvořte s námi “Místo pro nové umění”. *JATKA78.HITHIT: Podpořte své oblíbence, bohatě se vám odmění. "LIDI + INTERNET. HOTOVO."*[online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/project/1156>
- [22] NIPOS. *Databáze Českého amatérského divadla* [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.amaterskedivadlo.cz/>
- [23] Npr: Presidential Campaigns Rock The Gamer Vote. YENIGUN, Sami. NPR. *Npr: the message machine* [online]. 2012 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.npr.org/2012/10/01/162103528/presidential-campaigns-rock-the-gamer-vote>
- [24] O nás. *Divadlo.cz: Informační portál českého divadla* [online]. Barton Studio, 2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.divadlo.cz/o-nas>
- [25] PODPORA SOUKROMÝCH INVESTIC DO KULTURNÍHO SEKTORU: Shrnutí. In: *Evropský Parlament: GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO VNITŘNÍ POLITIKY UNIE* [online]. 2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET%282011%29460057%28SUM01%29_CS.pdf
- [26] První žebříček zemí podle charity: bohaté státy vpředu, Češi příliš neuspěli. HN. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://zahranicni.ihned.cz/c1-46334510-prvni-zebricek-zemi-podle-charity-bohate-staty-vpredu-cesi-prilis-neuspeli>
- [27] *RE:Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2013, 46 s. ISBN 978-80-7008-298-0.
- [28] *Státní kulturní politika České republiky 2009-2014 = National cultural policy Czech Republic 2009-2014* [online]. Praha: Ministerstvo kultury, 2009 [cit. 2015-02-19]. ISBN 978-808-6310-831.
- [29] Triad Advertising: Kdo jsme. TRIAD ADVERTISING. *Triad* [online]. 2005 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.triad.cz/cs/about>
- [30] USNESENÍ: VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. In: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/>. 2008, č. 1452. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/>
- [31] USNESENÍ: VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. In: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/aktualizace--statni-kulturni-politiky-na-leta-2013--2014-s-vyhledem-na-roky-2015--2020-163804/>. 2013, č. 7. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/aktualizace--statni-kulturni-politiky-na-leta-2013--2014-s-vyhledem-na-roky-2015--2020-163804/>

politika/aktualizace--statni-kulturni-politiky-na-leta-2013--2014-s-vyhledem-na-roky-2015--2020-163804/

- [32] VŠEOBECNÁ DEKLARACE UNESCO O KULTURNÍ DIVERSITĚ.
In: *VŠEOBECNÁ DEKLARACE UNESCO O KULTURNÍ DIVERSITĚ* [online].
2001 [cit. 2015-02-19]. Dostupné
z:http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf
- [33] Výsledky účtu kultury ČR za rok 2012 [online]. 2012[cit. 2015-02-23]. Dostupné
z:[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E6001A8FAC/\\$File/09000514.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/E6001A8FAC/$File/09000514.pdf)
- [34] Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů.
In: *231/2001*. 2001, §2 odst. 2 písm. b, 87/2001. Dostupné z:
<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-231>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 01: OTÁZKY DIVADELNÍ MANAGEMENT.DOC

PŘÍLOHA P 02: ROZHOVOR PANENKOVA ND.DOC

PŘÍLOHA P 03: ROZHOVOR PANENKOVA ND.WMA

PŘÍLOHA P 04: ROZHOVOR DISK SOCHOVA.DOC

PŘÍLOHA P 05: ROZHOVOR GEISSLERS SROLOVA.DOC

PŘÍLOHA P 06: ROZHOVOR TRAMTARIE NEMECKOVA.WMA

PŘÍLOHA P 07: ROZHOVOR PIXELPROMO ZAVADIL.DOC

PŘÍLOHA P 08: ROZHOVOR TRIAD GERAGAYOVA.WMA

PŘÍLOHA P 09: ROZHOVOR SHAKESPEARE KADRI.DOC

PŘÍLOHA P 10: ROZHOVOR JUBILEE BENNETT.DOC

PŘÍLOHA P 11: ROZHOVOR MERCEDES CHRZ.DOC