

# Marketingové komunikace Městského divadla Zlín

Lenka Šubová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingu kultury. Teoretická část vymezuje pojmy z oblasti marketingu, marketingu kultury a divadla. V praktické části jsou tyto pojmy použity a aplikovány na konkrétní instituci, Městské divadlo Zlín. Je popsán celý marketingový mix a v druhé části je zpracován kvantitativní výzkum na studentech UTB. Výsledky z šetření jsou použity do návrhů řešení pro komunikaci MDZ se studenty.

Klíčová slova: marketing, marketing kultury, marketingový mix, divadlo, Městské divadlo Zlín, studenti UTB

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis pursues issues in marketing of culture. The theoretical part shows basic concepts from the area of marketing, marketing of culture and theatre. In the practical part are these concepts applied on specific institution, Zlin City Theatre. The whole marketing mix is described. In second part the quantitative research at TBU students is processed. Results are used as a suggestions of solution for communication between Zlin City Theatre and students of TBU.

Keywords: marketing, marketing of culture, marketing mix, theatre, Zlin City Theatre, students of TBU

Děkuji mému vedoucímu práce Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při práci. Mé poděkování také patří reference produkce a propagace Městské divadla Zlín Mgr. Pavle Evjákové, za rychlou a ochotnou spolupráci a poskytnutí materiálů.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>8</b>
1.1 KOMERČNÍ A NEKOMERČNÍ MARKETING.....	8
1.2 HOLISTICKÝ MARKETING .....	9
<b>2 MARKETING KULTURY</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Cílová skupina marketingu kultury.....	11
2.1.2 Cíle marketingu kultury .....	12
<b>3 STP MARKETING</b> .....	<b>14</b>
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>16</b>
4.1 PRODUKT (PRODUCT).....	16
4.2 CENA (PRICE).....	17
4.3 DISTRIBUCE (PLACE).....	18
4.4 PROPAGACE (PROMOTION).....	18
4.4.1 Reklama.....	19
4.4.2 Osobní prodej .....	19
4.4.3 Podpora prodeje .....	20
4.4.4 Public relations.....	20
4.4.5 Přímý marketing.....	20
<b>5 NOVĚJŠÍ FORMY MARKETINGOVÉHO MIXU</b> .....	<b>22</b>
5.1 AKTUALIZACE 4P .....	22
5.2 KONCEPCE 4C .....	23
<b>6 DIVADLO</b> .....	<b>24</b>
6.1 HISTORIE A VÝVOJ DIVADLA .....	24
6.1.1 Historie 18. – 20. století .....	24
6.1.2 Vývoj ve století 20. ....	24
6.1.3 Polistopadové dění .....	25
6.2 AKTUÁLNÍ SITUACE DIVADLA.....	25
6.2.1 Rysy aktuální situace divadla:.....	25
6.3 TYPY DIVADEL .....	26
6.4 ORGANIZACE DIVADELNÍHO PROVOZU .....	27
<b>7 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE</b> .....	<b>28</b>
7.1 CÍL VÝZKUMU .....	28
7.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
7.3 METODOLOGIE PRÁCE .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>8 MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN</b> .....	<b>30</b>
8.1 HISTORIE DIVADLA.....	30
<b>9 MARKETINGOVÝ MIX MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍN</b> .....	<b>31</b>
9.1 PRODUKT .....	31
9.1.1 Představení jako produkt.....	31

9.1.2	Prostory MDZ .....	32
9.1.3	Doprovodný program .....	33
9.2	CENA.....	34
9.2.1	Nabídka pro studenty .....	35
9.3	DISTRIBUCE.....	35
9.4	PROPAGACE.....	36
9.4.1	Reklama.....	36
9.4.2	Osobní prodej .....	37
9.4.3	Podpora prodeje .....	38
9.4.4	Přímý marketing.....	39
9.4.5	Public relations.....	39
<b>10</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ DAT A VÝSLEDKY .....</b>	<b>40</b>
10.1	CO ZNAMENÁ KULTURA A DIVADLO .....	41
10.2	MOTIVACE A BARIÉRY NÁVŠTĚVY DIVADLA.....	43
10.3	FREKVENCE A DŮVODY NÁVŠTĚVY .....	46
10.4	HODNOCENÍ MDZ.....	50
10.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	53
<b>11</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Divadlo v dnešní době zažívá nevídaný rozkvět. Hraje se na tolika místech, vznikají stále další divadla, nabízející nespočet nových inscenací, určené pro různé věkové skupiny, dělí se podle žánrů, zaměření. Je tady tolik subjektů, které bojují o naši pozornost, která je čím dál více roztržena. V dnešním rychlém, uspěchaném světě, kdy se na nás reklamy a nabídky hrnou ze všech stran. Nabídka kulturních aktivit se zvětšuje a náš čas, vyčleněný na ně, se zmenšuje. Divadla jsou tímto vývojem zasažena nejvíc. Na rozdíl od kin, kam lidé chodí za odpočinkem a zábavou, divadla se berou velmi formálně, jako vzdělávací instituce, na kterou je připraveno čím dál tím méně lidí, především mladší generace.

Tato bakalářská práce pojednává o světu divadel a kultury ve spojení s marketingem. Tyto pojmy se stávají čím dál více slučitelnými a vzájemně potřebnými. Práce je zaměřená na marketing kultury a na konkrétní divadelní subjekt, Městské divadlo Zlín. Divadlo má obrovskou kapacitu a začíná bojovat o své návštěvníky. Silnou skupinou jsou mladí lidé, studenti vysokých škol, kteří by mohli být jejich potenciální i budoucí publikum.

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů z oblasti marketingu, marketingu kultury a následně divadelnictví. Vždy rozebere pojem obecně v marketingovém podání a následně se na stejnou problematiku podívá z pohledu marketingu kultury. V praktické části bude s těmito pojmy dále pracováno. Je zaměřena na Městské divadlo Zlín, kde bude uveden vývoj a historie divadla, jeho marketingový mix, s nástroji, které užívají. Výzkum se zaměří na studenty UTB, kteří jsou velkou cílovou skupinou divadla, na které se divadlo bude v blízké budoucnosti zaměřovat. Výzkum se bude zabývat jejich motivací k návštěvě divadel, co je na tom odrazuje nebo láká. Cílem je zjistit, jak se dnešní vysokoškoláci staví k divadlu, a konkrétně k MDZ. Výsledky budou zpracovány v závěrečné kapitole a budou sloužit i jako podklady pro MDZ a jejich budoucí zaměření na vysokoškolské studenty.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING

Nejtradičnější obecnou definici marketingu nabízí Americká marketingová asociace (AMA): Marketing je systém procesů plánování a realizací koncepcí, tvorby cen, propagace, a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky zainteresovaných jednotlivců či organizací. K tomu by Kotler dodal, že dobrý marketing jistě není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik. (Kotler, Keller, 2013, s. 33) V jiné knize definuje Kotler (c2004, s. 30) cíle marketingu jako ty, které vytvářejí vzájemně prospěšný vztah mezi firmou a zákazníky – zejména tím, že zákazníkům poskytuje nejvyšší možnou hodnotu. Dnes totiž nejsou marketingem pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány na uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat -, ale ve smyslu novém se snažení o uspokojení potřeb zákazníků.

Pokud se zaměříme na novější definice, tak dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost přesvědčit a prodat, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná už dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. (Kotler, 2007, s. 38)

Marketing také jednoduše vystihuje McDonald (2012, s. 19), kteří říká, že ústřední myšlenkou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran. Dále ji doplňuje a rozvíjí, marketing je proces, kterým definujeme trhy, zjišťuje potřeby a hodnoty zákazníků, které jim později plníme a monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali. Aby byl tento proces efektivní, musí být organizace zaměřená na zákazníka.

### 1.1 Komerční a nekomerční marketing

Jeden z hlavních rozdílů mezi komerčním a nekomerčním marketingem spočívá v tom, že marketingové aktivity neziskových organizací se neobracejí pouze na spotřebitele svých služeb, ale také na subjekty, které je financují. Na rozdíl od sféry komerční je tedy funkce spotřeby a platby za ni rozdělena mezi dva “zákazníky”. Velká část služeb neziskových organizací je jejich uživatelům poskytována zdarma, nebo je jim hrazena jen částečně, za-



tímco část plateb za ně plyne z veřejných rozpočtů, od komerčních subjektů nebo od dárců z řad veřejnosti.

Naopak to, v čem se prostředí komerčního a nekomerčního marketingu příliš neliší, je existence a povaha tržní konkurence. Konkurence mezi neziskovými organizacemi navíc nezůstává pouze v rámci oboru, ale působí mezioborově, neboť organizace z různých oborů usilují o finance ze stejných zdrojů, přičemž se dá tvrdit, že konkurence žádostí o podporu z různých oblastí neziskového sektoru je čím dál silnější. (Bačuvčík, 2012, s. 13)

## 1.2 Holistický marketing

Jako se mění a vyvíjí svět kolem nás, postupuje kupředu i marketing, jeho taktiky a definice. Stále platí všechna teoretická vymezení, ale postupně se k nim přidávají nové koncepty a metody. Jedním z nich je holistický marketing.

Holistický marketing je jedním ze základních přístupů k marketingu, charakteristický pro 21. století. Ve svém pojetí navazuje na marketing zákaznický orientovaný, charakteristický pro období 90. let 20. století. Koncept holistického marketingu je založen na vytváření, vývoji a realizaci marketingových procesů a činností zohledňujících skutečnost, že marketing je součástí širších ekonomických a společenských vazeb. Základem je komplexní marketingový přístup k zákazníkům i trhům. (Marketing holistický, 2012)

Kotler a Keller (2013, s. 49) jej chápou jako vytvoření, navrhnutí a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, které reorganizují šíři a nezávislost současného marketingu. Holistický marketing přichází s myšlenkou, že v marketingu „všechno souvisí se vším“, a tudíž je nutné rozšířit dosavadní perspektivu vnímání vztahů s okolím. Definují se čtyři základní aspekty, na nichž se zakládá: 1. Interní marketing, 2. Integrovaný marketing, 3. Vztahový marketing, 4. Výkonový marketing.

Podle Johnové a Černé (2007) zahrnuje elektronickou konektivitu a interaktivitu mezi firmami, zákazníky a sítí spolupracujících subjektů. Kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s možnostmi digitálního prostředí k navazování a upevňování dlouhodobých vztahů zajišťujících prosperitu všem zainteresovaným stranám.

Definice čtyř základní aspektů holistického marketingu podle Kotlera a Kellera (2013, s. 50-54):

- 1) **Vztahový marketing** se snaží vytvořit vzájemně výhodná dlouhodobá partnerství s klíčovými protějšky s cílem získat a udržet si jejich zakázky. Čtyřmi klíčovými protějšky vztahového marketingu jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři a členové finanční komunity. Marketéři musí usilovat o prosperitu všech těchto subjektů a hledat rovnováhu návratnosti pro jednotlivé zainteresované skupiny.
- 2) **Integrovaný marketing** nastává, když se ve firmě připravují marketingové aktivity a chystají programy komunikující a poskytující hodnotu zákazníkům s vědomím, že celek je větší než součet jeho jednotlivých částí. Má dvě klíčové myšlenky. Zaprvé, že vytvářet, komunikovat a poskytovat hodnotu zákazníkům dokáže mnoho marketingových aktivit a zadruhé, že marketéři by měli navrhovat a implementovat určitou marketingovou aktivitu jen se zřetelem na všechny ostatní marketingové aktivity.
- 3) **Interní marketing** si klade za cíl najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, které chtějí dobře sloužit zákazníkům společnosti.
- 4) **Výkonový marketing** vyžaduje pochopení finančních a nefinančních přínosů marketingových aktivit a programů pro firmu a lidskou společnost. Při hodnocení výsledků marketingu je vhodné se dívat dál než na samotné tržby a zabývat se spíše dopady na tržní podíl, spokojenost zákazníků nebo kvalitu výrobků.

## 2 MARKETING KULTURY

Širší pojetí marketingu kultury bývá označováno jako arts marketing a zahrnuje nejen výtvarné umění, ale marketing ve všech oblastech kultury a umění, tedy i literaturu, hudbu, divadlo, architekturu, film, užité umění. Zabývá se jak marketingem výkonných umělců (herců, zpěváků, hudebníků), tak i marketingem autorských práv a prodejem uměleckých děl. (Johnová, Černá, 2007, s. 7)

Oproti běžnému marketingu má marketing pro kulturu a umění několik odlišností. Klasicky začíná již před procesem výroby výrobků a strategickým plánováním, marketing kultury je v tomto odlišný. Pracuje s již vzniklými produkty (divadelními hrami), které se snaží propagovat a nemá žádnou možnost již vzniklé produkty ovlivnit. Dílo vznikne bez ohledu na situaci na trhu a je potřeba jej na tomto trhu uplatnit. Marketing je zde především nástrojem komunikace mezi dílem a divákem. (Dvořák, 2005, s. 150)

Cílem marketingu v kultuře není potlačování umělecké stránky, tvrdý prodej za každou cenu nebo manipulace všudypřítomnou reklamou; jeho cílem je nalezení kompromisu, který bude prospěšný pro obě strany - samotnou organizaci i pro zákazníka jako dva účastníky směny. (Kotler, Scheff, 1997 cit. podle Bačuvčík, 2012, s. 17)

### 2.1.1 Cílová skupina marketingu kultury

K tomu kulturní organizace především potřebuje bezpečně identifikovat své zákazníky a poznat jejich potřeby a přání. Zásadním východiskem ovšem je, že ve skutečnosti nejde o jeden typ zákazníků (návštěvníků, posluchačů), kteří by měli k produktu stejný vztah, stejně jej vnímali a měli v souvislosti s ním stejná očekávání. V každém publiku jsou minimálně dva typy zákazníků: první z nich má vážný zájem o obor a hledá především umělecký rozměr produktu, zatímco druhý poptává spíše zábavu a možnost smysluplného trávení volného času. První typ přesně ví, jaký produkt hledá, zájemce druhého typu je spíše indiferentní a svým způsobem je mu lhostejné, jestli půjde večer na koncert, do kina, nebo si pustí doma film. Oba typy zákazníků se mohou sejít na jedné kulturní akci, jak je však zřejmé, každý od ní očekává něco jiného.

Marketingový přístup organizace pak spočívá v tom, že dokáže rozpoznat, jaké představy má v souvislosti s produktem každá konkrétní část publika, a buď pro ni připraví speciální produkt, který na tyto představy bude reagovat (to znamená, že nemusí snížit uměleckou úroveň své produkce, ale pouze ji diverzifikovat směrem k produktům akceptovatelným

širším publikem), a pokud to není možné, přizpůsobí alespoň marketingovou komunikaci téhož produktu různým segmentům publika tak, aby našly argumenty pro jeho nákup, dokázaly jej pochopit (věděly, čeho si mohou všimnout a co pro ně může být na dané kulturní akci zajímavé) a díky tomu se jim dostalo zážitku, za který si platili. (Bačuvčík, 2012, s.17)

### 2.1.2 Cíle marketingu kultury

Diggle říká, že cílem marketingu umění je přimět přiměřené množství osob z co nejširších společenských vrstev, ekonomického zázemí a věku k přiměřenému kontaktu s uměním a zároveň dosáhnout co nejlepšího finančního příjmu, který je možný v souvislosti s dosažením tohoto cíle. (1994, cit. podle Bačuvčík, 2012, s. 17)

Kotler v knize Arts Marketing Insights uvádí, že marketing není umění hledání chytrých cest, jak zaplnit hlediště. Marketing je uměním vytváření skutečné zákaznické hodnoty. Je to umění pomoci zákazníkům, aby se stali bohatšími.

Hlavní úkoly marketingu v kultuře jsou:

- zvýšení návštěvnosti
- rozvoj (vzdělání) publika
- rozvoj principu členství (příslušnosti či vztahu k organizaci)
- rozšiřování zdrojů financování (fundraising) (Bernstein, c2007, s. 8)

O dvě desetky let později vidí stejný autor celý úkol poněkud skromněji - hlavními problémy marketingu v kulturních organizacích jsou nalezení trhů pro jejich nabídky, rozšiřování trhů a udržení svého publika. (Kotler, Scheff, 1997 cit. podle Bačuvčík, 2012, s. 18)

Otázkou ovšem je, jestli takové pojetí marketingu, které je zjevně odlišné od jeho pojetí v komerční sféře neznámá, že marketing v kultuře je ve skutečnosti pouze "sluhou" produktu. Je zřejmé, že v praxi kulturních organizací je to takto často chápáno, což glosuje i Tajtáková (2010 cit. podle Bačuvčík, 2007, s. 18) tímto postřehem: "Při aplikování marketingu v kulturní organizaci se vychází z několika zásad. V první řadě je to podřízenost marketingu uměleckým cílům. Marketing má být organizaci nápomocný při naplňování jejího poslání, a nikoliv jí v něm bránit komercializací nabídky. Úlohou marketingu v kultuře tedy není přizpůsobovat produkt požadavkům trhu, ale přitáhnout publikum k aktuální nabídce. V praxi to znamená, že napřed vznikne produkt a až potom se umísťuje na trh."

Jak uvádí Bačuvčík (2012, s. 18), pokud bychom na toto tvrzení přistoupili, museli bychom změnit definici samotného pojmu “marketing”, protože pokud tady máme pevně daný produkt (divadelní představení), navíc máme i pevně stanovené místo (Městské divadlo Zlín) a často je i jasně daná cena, tak nám zbývá už pouze propagace neboli reklama.

Pokud bychom se podívali na problém z trochu jiného úhlu, dalo by se namítnout, že zájem kulturních organizací na podobě produktu je pouze jedním z mnoha zájmů, které je potřeba v systému marketingu uvést do souladu. Úkolem marketingového řízení v kulturních organizacích je totiž kombinace a vyvážení těchto zájmů:

1. zájem tvůrců, kulturních organizací, společnosti a filantropů na tvorbě a ochraně uměleckých hodnot vysoké kvality
2. zájem týchž kulturních organizací dosáhnout přiměřeného ekonomického zisku
3. zájem širšího publika trávit smysluplně a kulturně svůj volný čas a zájem společnosti (zosobněné veřejnou správou) umožnit co nejširším vrstvám zájemců, aby jej mohli trávit co nejkvalitnějším způsobem
4. zájem komerčních sponzorů podpořit určitou společenskou aktivitu výměnou za možnost oslovit všechny zúčastněné a komunikovat jim své vlastní hodnoty (Bačuvčík, 2012, s. 19)

Marketing kultury se tedy z pouhého zaplnění hlediště stal složitějším organismem, který se snaží splnit tolik cílů, zalíbit se rozdílným lidem a uspokojit zainteresované strany. K dosahování stanovených cílů musí nejprve dobře poznat svoji cílovou skupinu a pak pro ni určit produkty a komunikaci. Všechny nástroje budou rozebrány v následujících kapitolách STP marketingu a marketingového mixu.

### 3 STP MARKETING

Celá marketingová strategie institucí je postavena na segmentaci, targetingu a positioningu (STP). Společnost na trhu rozpozná různé potřeby a skupiny zákazníků, zacílí na ty, které může uspokojovat lépe než ostatní, a poté svou nabídku umístí tak, aby si cílový trh výjimečného výrobku a image snadno všiml.

Společnosti nejsou schopné navázat vztahy se všemi zákazníky na rozsáhlých trzích. Mohou si však tyto trhy rozdělit na skupiny spotřebitelů nebo segmenty s odlišnými potřebami a přáními. (Kotler, Keller, 2013, s. 251)

**Segmentace** představuje záměrný proces definování a vydělení specifických částí z heterogenního celku zvaného trh. Segmentace pomáhá přesněji definovat trh, informovat o konkurenci, odpovědět na měnící se potřeby trhu, efektivně alokovat zdroje a efektivněji strategicky plánovat. Segmentace může probíhat z různých hledisek (geografická, demografická, dle chování, nakupování), ale vždy musí být měřitelná, dostupná, diferencovaná a akceschopná. (Vokáčová, 2016)

**Targeting**, stručně zacílení, je volba jednoho nebo několika cílových segmentů. Strategicky je možné se zaměřit pouze na jeden nebo na více segmentů. V tom případě je situace buď taková, že určitý produkt je zajímavý pro různé segmenty, z nichž každý v jeho konzumaci spatřuje jiný benefit nebo je nutné pro každý segment vytvořit specializovaný produkt. V případě kulturních organizací v praxi platí, že jejich produkt je více či méně daný jejich posláním a úkolem marketingového řízení je naopak definovat různé segmenty, pro které může tento produkt být zajímavý. (Bačuvčík, 2012, s. 73)

**Positioning** neboli tržní umístění je aktem navržení nabídky a image společnosti tak, aby v myslích cílového trhu zaujaly významné místo. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů pro maximalizaci jejich potencionálních přínosů pro společnost. Dobrý positioning značky je vodítkem pro marketingovou strategii, neboť vyjasňuje podstatu značky, určuje cíle, kterých má spotřebitelům pomoci dosáhnout, a ukazuje, jakým jedinečným způsobem to provádí. Positioning značky musí chápat každý v organizaci a do jeho kontextu musí být zasazována všechna rozhodnutí. (Kotler, Keller, 2013, s. 311)

Positioning je třeba chápat především jako nástroj marketingové komunikace, který zdůrazňuje, co je pro organizaci či produkt typické nebo co je na nich výjimečné. Positioning je možné definovat pro organizaci jako celek (divadlo), nebo i rozdílně pro její produkty

(představení). Positioning znamená zdůraznění některého aspektu fungování organizace ne produktu, který ji odlišuje od konkurence. Je možné jej definovat podle programu (shakespeareovské divadlo), podle sídla, reputace, kvality nebo dle zákazníků (rodinné, dětské divadlo). (Bačuvčík, 2012, s. 74)

Až organizace provede rozdělení trhu na základě vybraných kritérií, je možné pokračovat dál k marketingovému mixu. Určit produkty a specifikovat komunikaci, jak bude oslovena cílová skupina.

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

**Marketingový mix** je soubor taktických marketingových nástrojů, které instituce používá k úpravě svojí nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co instituce může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika. Přehled jednotlivých nástrojů ve stručnosti.

**Produkt** zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. (sortiment, kvalita, vlastnosti, značka, obal, služba, záruka)

**Cena** je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt. (ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty)

**Komunikace** představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby je koupili. (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita)

**Distribuce** zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům. (distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoba, doprava) (Kotler, 2007, s. 70)

Toto stručné vymezení ale nestačí, dále bude rozebrán každá nástroj detailněji.

### 4.1 Produkt (Product)

Produkt je nejdůležitější částí marketingového mixu, a tedy nejpodstatnějším prvkem 4 P. Jedná se o základ každé organizace. Od něj se pak odrážejí všechny tři zbylé složky marketingového mixu. Na produkt se z hlediska kulturních organizací můžeme dívat dvojitým pohledem. Produkt je to, co organizace chce vytvářet a nabízet, na druhou stranu i zákazníkem vnímané benefity a to, co by chtěl nakupovat a konzumovat. (Bačuvčík, 2012, s. 93).

Podle Kotlera (2007, s.616) může být produkt vnímán na pěti úrovních – základní užitek jako nejnižší úroveň, následně základní produkt, očekávaný produkt, vylepšený produkt a potenciální produkt jako nejvyšší úroveň. Základní užitek má představovat zákazníkům argument, proč si produkt koupit. V základním produktu dojde ke zhmotnění základního užitku. Dále sledujeme očekávání zákazníků na třetí úrovni tedy očekávaný produkt. Na čtvrté úrovni se sledují různé přidané hodnoty základního užitku a tím dochází k odlišení od konkurence. A poslední úroveň představuje všechna další možná zlepšení a inovace.

Toto schéma se dá ideálně aplikovat i na divadelní hru, kdy diváka naláká do divadle jeho zvědavost nebo cizí doporučení, zhlédne hru, kterou si vybral, o niž měl jistá očekávání,



která se potvrdila nebo vyvrátila, a navíc využije přidaných služeb divadla jako šatny nebo občerstvení. Výsledné vnímání těchto stupňů tvoří celkový obraz o produktu.

Ve sféře divadelního umění je produkt velmi specifický, převážně nemateriální a abstraktní povahy. Produktem tedy může být celý program divadla, jednotlivá představení nebo i budova divadla samotná (pronájem místa). Dále můžeme zahrnout i nabízené služby, jako třeba půjčovny kostýmů. (Dvořák, 2005, s. 215) Dvořák dále tvrdí, že se divadlo ze své přirozenosti zaměřuje přednostně na kvalitu díla (tedy produkt) a až později při zhoršující se situaci divadla orientuje pozornost i na další marketingové nástroje – cena, distribuce, propagace. (Dvořák, 2005, s. 151)

## 4.2 Cena (Price)

Obecná definice ceny říká, že cena je suma peněz, množství výrobků a objem služeb, jež kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby. Vyjadřuje hodnotu určité komodity, tj. poměr mezi její vnímanou kvalitou a množstvím peněz. Z marketingového hlediska informuje cena zákazníka o pozici výrobku na trhu, jeho vztahu ke srovnatelným konkurenčním výrobkům a její výše ovlivňuje poptávku. (Urbánek, 2010, s. 71)

Cena v divadelním prostředí představuje jediné P z marketingového mixu, které může kulturní instituci přinášet výnosy, a proto má pro ni obrovský význam. Částečně je dotována z veřejných statků nebo ze soukromých zdrojů (Bačuvčík, 2012, s. 125). Nejčastějšími formami dotací jsou v kultuře vstupné nebo předplatné. Z marketingového pohledu je cena nástrojem ovlivňování návštěvníků kulturních akcí, což je marketingová strategie o maximalizaci publika (Scheff Bernstein, 2007, s. 124).

Cenotvorba je poměrně složitá záležitost, promítají se do ní vnější faktory (daně, politika, ekonomika), aspekty trhu, podmínky instituce a taky zájem diváků. Náklady jsou u divadla dvojí, a to fixní (do premiéry) a pohyblivé (provozní, kalkulované pro představení po premiéře). Cenové kategorie by měly respektovat rozdílnou poptávku různorodých skupin návštěvníků, například formou předplatného, poptávky na poslední chvíli, pro určité kategorie (věkové) nebo snížené propagační ceny (Dvořák, 2005, s. 29, 263).

### 4.3 Distribuce (Place)

Obecně distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům. Výroba výrobku nebo služby a jejich poskytování zákazníkům vyžaduje vytvoření vztahů nejen se zákazníky, ale také s klíčovými dodavateli a distributory v dodavatelském řetězci firmy. Tento řetězec zahrnuje partnery na obou stranách, dodavatele, zprostředkovatele a dokonce i jejich zákazníky. Na jedné straně dodavatelského řetězce jsou firmy, které dodávají suroviny pro výrobu, informace nebo odborné služby, jež jsou nezbytné pro vytvoření výrobku nebo služby. Na straně druhé jsou marketingové nebo distribuční cesty, které směřují k zákazníkovi. (Kotler, 2007, s. 957)

V divadle je distribuce cestou produktu od producenta k zákazníkovi. Na cestě k divákovi dochází k fyzickému kontaktu: v určitou chvíli na určitém místě, které musí být pro zákazníka příhodné, jsou společnost (divadlo) a zákazník (divák) svedeni dohromady a spojeni. Místem může být hlediště, kde dochází k prožitku. Distribuce může probíhat přímo/nezprostředkovaně nebo nepřímo. Přímý prodej zajišťuje přímý kontakt se zákazníkem, ale je nákladný. Nepřímý je méně nákladnější a umožňuje oslovit větší množství zákazníků, ovšem bez osobní vazby. Cílem je otevřít a provozovat co nejvíce distribučních kanálů a dostat se co nejbliže k zákazníkovi. Distribučními místy může být pokladna divadla, předprodejní síť nebo internetový prodej. (Dvořák, 2005, s. 42-43)

### 4.4 Propagace (Promotion)

Poslední P z marketingového mixu patří propagaci nebo taky komunikačnímu mixu. Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu dobrého produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky a to, co jim sdělují, nelze ponechat náhodě. Komunikace je klíčovým prvkem pro navázání vztahu se zákazníky. Jde o zprostředkování informací o produktech, jejich vlastnostech a celkově soubor metod k poskytování informací.

Celkový komunikační mix, pro úspěšné dosažení komunikačních a marketingových cílů, se skládá z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu. Přičemž každá kategorie komunikačního mixu má své specifické nástroje. (Kotler, 2007, s. 809-810)

#### 4.4.1 Reklama

Reklama je nejpoužívanějším a také nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu. Reklama bývá definována jako placená, neosobní forma prezentace produktů, i když při bližším zamyšlení nad smyslem těchto slov, by se o nich dalo polemizovat. I v dnešní době se ještě můžeme setkat s tzv. skrytou reklamou, která placená není. Stejně tak slovo neosobní již dnes neplatí. (Urbánek, 2010)

Reklamní kampaň je neúčinnější za předpokladu, že má divadlo vyřešenou firemní identitu a z ní odvozuje komplexní originální design. I u reklamy se jedná o komunikaci a mohou pro ni být použity nejrůznější komunikační nástroje, vedle tradičních nosičů i jakékoliv další typické pro divadelní prostředí – publikace (ročenky, portréty herců), festivaly, dny otevřených dveří nebo výstavy. Pro reklamní účely lze využít i distribuční síť pokladem, předprodejů a prodeje přes internet. Reklama je komunikace a jejím obsahem je zpráva, jejímž úkolem je zdramatizovat skutečnou hodnotu výrobku. Na reklamě se většinou snoubí složky grafické (logo), textové (claim) a výtvarné. (Dvořák, 2005, s. 246)

Aby bylo reklamní sdělení co neúčinnější, volí se pro něj nejvhodnější cesta médií. Dochází k volbě podoby, formy komunikace, nosiče a média. V nabídce se většinou objevují média:

- a) Elektronická – televize, rozhlas, internet, audiovizuální nosiče, film, video
- b) Tištěná – Noviny a časopisy celostátní, regionální, vkládané přílohy, plakáty, prospekty, letáky, měsíční programy, kalendáře, vstupenky, vouchery, nálepky, placky, suvenýry
- c) Světelná reklama – v exteriéru i interiéru, jiné efekty (pyrotechnické)
- d) Živá reklama – nosičem je živý člověk
- e) Venkovní reklama – štíty, nápisy, billboardy, citylighty, reklamní sloupy, schodiště, stojany, transparenty, reklama na dopravních prostředcích nebo ve vitrínách (Dvořák, 2005, s. 247-8)

#### 4.4.2 Osobní prodej

Nástroj podpory prodeje, přímá a osobní forma prezentace. Jedná se o přímou interakci mezi prodávajícím a kupujícím s představením produktu za účelem prodeje. Do této kategorie náleží i osobní doporučení, což je propagace ústním podáním a její další šíření, z úst přátel, známých, klientů, odborníků z oboru nebo názorových vůdců. Specifickou formou

osobního doporučení u divadla a dalších kulturních služeb je „septanda“. To je velmi účinný nástroj, využívající přizpůsobivé jedince, společenské a výřečné. Ústním podáním ovšem může být rozšířena i záporná zpráva o produktu a službě. (Dvořák, 2004, s. 192-3)

#### 4.4.3 Podpora prodeje

Stává se klíčovou součástí marketingových kampaní. Sestává s řady podněcujících nástrojů, většinou krátkodobých, určených ke stimulaci dřívějšího nebo většího nákupu určitého výrobku či služby spotřebiteli nebo prodejními kanály. Zatímco reklama nabízí důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje podnět. Podpora prodeje zahrnuje nástroje podpory spotřebitelů (vzorky, kupony, odměny, displeje v místě prodeje), podpory prodejních kanálů (slevy, zboží zdarma) a podpory firem a prodejních sil (veletrhy, kongresy, reklamní předměty). (Kotler, Keller, 2013, s. 556) Jejím cílem je narušit zvyklosti zákazníka a změnit poptávku. V divadelním prostředí je nejčastěji ve formě soutěží, kupónů, slosování vstupenek, výstav, zapojení do akcí nebo dní otevřených dveří. (Dvořák, 2004, s. 192)

#### 4.4.4 Public relations

Vztahy s veřejností zahrnují pestrou škálu aktivit podporujících nebo bránících image společnosti či jejích jednotlivých výrobků. Veřejností rozumíme jakoukoli skupinu, který má skutečný nebo potencionální zájem o společnost, případně vliv na její schopnost plnit své cíle. (Kotler, Keller, 2013, s. 567) Podle Dvořáka (2004, s. 229) se jedná o tvorbu dobrých a trvalých vztahů mezi veřejností a organizací, důraz klade na obousměrný tok informací. Veřejností jsou myšleni diváci, vlastní zaměstnanci, podílňící, představitelé obce, reprezentanti médií i obyvatelé. Cílem PR je i tvorba interní komunikace mezi všemi zúčastněnými zaměstnanci.

Je využíváno různých nástrojů, na vnitřní propagaci například osobní kontakt, nástěnky, e-maily, oběžníky nebo interní časopis. Pro komunikaci vnější se využívají speciální publikace, zprávy, proslovy, výročné zprávy, tiskové zprávy a konference a také nejrůznější akce. (Dvořák, 2005, s. 229-232)

#### 4.4.5 Přímý marketing

Jedná se o marketing bez zprostředkování, přímá komunikace s odpovědí poštou, telefonem nebo osobně. Přímý marketing v divadle může mít podobu interaktivní marketingové aktivity, zaměřené na prodej na dálku, po propagační kampani přímo na adresu vytipovaného zákazníka. Metodami přímého marketingu je především telemarketing, telefonní

oslovování a taky tvorba databází, k lepšímu přehledu a oslovení. Přímý marketing postupně proniká i do českého divadla, především ve formě newsletterů, zasílání e-mailů, obsahující novinky a zprávy, přihlášeným uživatelům. (Dvořák, 2004, s. 224)

## 5 NOVĚJŠÍ FORMY MARKETINGOVÉHO MIXU

Marketingový mix je nestarší a nejpoužívanější definice základních marketingových nástrojů, které už dlouhé roky používají firmy k dosažení svých cílů. Jak ale čas běží, přicházejí další obměny a aktualizace těchto známých 4P, které jsou používány obecně ale i v marketingu kultury.

### 5.1 Aktualizace 4P

Vzhledem k šířce, komplexitě a bohatosti marketingu klasická 4P nepostihují celý příběh. Pokud je aktualizujeme, tak aby odrážela pojetí holistického marketingu, dojdeme k podstatně reprezentativnějšímu souboru objímající marketingovou realitu dneška: lidé, procesy, programy a výkon (people, processes, programs, performance)

**Lidé** reprezentují interní marketing a skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. Divadlo může mít dobrou propagaci, ale pokud nebudou herci odvádět dobré výkony, tým nebude soudržný, výsledky se nedostaví. Lidé odráží také fakt, že marketéři musí spotřebitele vnímat jako lidi, aby dokázali porozumět jejich životu ve větší šíři, a nejen ve chvíli, kdy kupují a spotřebovávají výrobky a služby.

**Procesy** odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketing managementu. Marketéři se musí vyvarovat ad hoc plánování a rozhodování a zajistit, že moderní marketingové myšlenky a koncepty budou hrát odpovídající roli ve všem, co oni sami dělají. Jen při nastavení té správné řady procesů řídicích aktivit a programů může společnost navazovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy. Další důležitá řada procesů vede kroky firmy při kreativním vytváření převratných výrobků, služeb a marketingových aktivit.

Mezi **programy** řadíme všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům. Zahrnují dřívější 4P, stejně jako řadu dalších marketingových aktivit, které nemusí vždy hladce zapadnout do starého pohledu na marketing. Ať už jsou prováděny online nebo offline a ať už se jedná o tradiční nebo netradiční aktivity, vždy musí být integrovány tak, aby celek byl větší než pouhý součet jednotlivých částí a aby firmě plnily vícero stanovených cílů.

**Výkon** definujeme stejně jako v holistickém marketingu tak, aby podchycoval škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky nebo báze zákazníků) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou). (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

## 5.2 Koncepce 4C

Forma 4C je novější marketingová koncepce, která se na tentýž problém dívá z pohledu zákazníka. Zahrnuje jeho hodnotu, vynaložené náklady, jeho pohodlí a komunikaci.

- 1) Zákaznická hodnota = customer value (nahrazuje produkt) - jaké hodnoty či benefity získá zákazník nákupem a konzumací
- 2) Zákaznické náklady = customer costs (nahrazují cenu) - kromě samotné ceny zahrnují i alternativní náklady v podobě odmítnuté nabídky jiného produktu nebo jeho nepohodlí při nákupu
- 3) Pohodlí = convenience (nahrazuje distribuci) - o tom, jak je pro zákazníka náročné produkt získat
- 4) Komunikace = communication (nahrazuje propagaci) - chápána jako dvousměrný a symetrický proces (Bačuvčík, 2012, s. 10)

Hlavní myšlenkou tohoto mixu je začít při tvorbě marketingové strategie přemýšlet nejprve z pohledu zákazníka a až poté z pohledu firmy. Aby organizace věděla, kdo jsou její zákazníci, je potřeba je najít a poznat. K tomu slouží výše zmíněný STP model.

## 6 DIVADLO

Divadlo má bohatou minulost i současnost, pravděpodobně se bude dále rozvíjet, zdokonalovat a bojovat o svoje místo. Vždy je dobré se poučit nebo alespoň znát minulost, proto k pochopení dnešní situace divadla je třeba vnímat i historické souvislosti.

### 6.1 Historie a vývoj divadla

Od nejstarších doložených forem v podání kejklířů a komediantů se přesuneme do 16. století, kdy zaznamenáváme první projevy přímého divadelního podnikání i stavby samostatných divadelních budov. Za nejstarší divadelní budovu na území Čech a Moravy můžeme považovat divadlo v Kuksu sloužící již od r. 1698.

#### 6.1.1 Historie 18. – 20. století

Novodobou historii otevírá na svou dobu mohutná a samostatně stojící budova Stavovského divadla zprovozněná r. 1783, hrabětem Nosticem Rieneckem, vedený touhou zvelebit své rodné město i duše svých bližních. První česká představení byla uvedena v roce 1785 náhodně a sporadicky, od roku 1812 již pravidelně o nedělích a svátcích odpoledne. (Historie, 2017)

Dále pokračoval větší rozvoj v 19. století, kdy bylo příznačné budování dřevěných arén, a od poloviny století snaha o vlastní Národní divadlo poprvé otevřené 1801. Největší rozvoj divadelního podnikání u nás však nastává až mezi první a druhou světovou válkou. V tomto nejživějším období v roce 1922 vzniká Velká Praha, kdy jsou k centrální historické části Prahy připojena menší předměstí, s nimiž se do divadelní infrastruktury velkoměsta včleňují další divadelní scény. Praha je tedy v té době městem sedmi divadel. Nad touto skromnou divadelní základnou oprávněně hořekovala dobová kritika. Poukazovali na tehdejších 20 vídeňských scén a 30 divadel v Berlíně. To bylo východisko, které umožnilo poměrně dynamický rozvoj pražského divadelnictví meziválečné etapy. Sebevědomí proces emancipace českého divadla byl dokonán ve druhé polovině 20. let 20. století. (Dvořák, 2004, s. 39-48)

#### 6.1.2 Vývoj ve století 20.

Dále Dvořák (2004, s. 49-55) pokračuje rokem 1927, který se v tomto směru stává symbolickým. V dubnu se koná premiéra West Pocket Revue a je zahájena impozantní série vystupování J. Voskovce a J. Wericha, která trvá 11 let. Rozvoj a vznik nových divadel po-



kračuje až do konce první republiky. Během druhé světové války sice divadelní boom v určitém směru pokračoval, ale nikoli v poloze nových konceptů nebo vzniku nových objektů. Tomu nebylo přáno pro diskriminační ráz politického zřízení. Po osvobození se divadelní podnikatelé ani nadechli a opět udeřila nepřízeň jiného typu, ze stalinistického východu. Byly přijaty poválečné výnosy i nový divadelní zákon, který zcela zamezoval divadelnímu podnikání a provozování divadel. Celý direktivní model pak u nás existoval až do roku 1989.

### 6.1.3 Polistopadové dění

K výrazné proměně divadelního sektoru, k přírůstku nových divadelních budov mohlo dojít až po listopadu 1989. Rozvinula se poměrně čilá investorská, projekční a stavební činnost. Začali vznikat především soukromo-podnikatelská divadla. Statistika v roce 1989 evidovala 70 divadelních budov a sálů v celé ČR. V dalších letech byl zaznamenán výrazný nárůst, který pokračoval až do roku 2002, kdy bylo evidováno 70 divadel jenom v Praze a 143 divadelních subjektů na celém území ČR. (Dvořák, 2004, s. 55-61)

## 6.2 Aktuální situace divadla

Aktuální situace divadla z roku 2008 (Divadlo v číslech, ©2017) uvádí 195 divadel, 146 souborů a 255 stálých scén. Zaznamenán je i celkový počet diváků, 5,6 mil. za rok. Na počátku desetiletí byla návštěvnost divadel cca 5 mil. diváků. To znamená, že divadlo navštíví jednou za rok více než polovina populace, což odpovídá evropským standardům. Počet divadel veřejné divadelní sítě i počet stálých scén a souborů vypovídá v delší časové řadě i o stabilitě divadelního systému.

Pro situaci dnešního divadla jsou charakteristické optimální podmínky jak ve smyslu politickém, tak personálním (kvalifikované umělecké síly), diváckém i prostorovými podmínkami. Nedostatečnost je v nepřipravenosti podnikatelského sektoru participovat sponzorsky a zatím také tendence k širší evropské integraci.

### 6.2.1 Rysy aktuální situace divadla:

- 1) U nás je příznačné postupné snižování a nedoceňování funkce divadla ve společnosti. Na rozdíl od jiných zemích, kde hraje divadlo stále významnější funkci ve struktuře všeobecného vzdělání.

- 2) Divadlo se stává místem setkání a veřejného dialogu. Zvláště s rozvojem technologií a chladné mediální komunikace.
- 3) Divadlo je navíc městotvorný prvek, tzv. lokální faktor. Může učinit města přitažlivějšími pro návrat podnikatelů, a proto se klade důraz na posilnění kulturních institucí.
- 4) Divadlo není jen živé umění, ale je i zpředmětnění historie kultury, tradic a dědictví. K tomu patří i nové architektonické památky k nimž v poslední době přibývají i soubory opuštěné industriální architektury a tu je úkol divadla – podílet se na revitalizaci měst.
- 5) Divadlo má také nelehký úkol, prosadit do obecného podvědomí, že jedním z největších bohatství země je právě náš kulturní kapitál, získávaný divadlem, kulturou a uměním. (Dvořák, 2004, s. 61-70)

### 6.3 Typy divadel

Podle Dvořáka (2004, s. 33) jsou pro naši soukromou divadelní praxi charakteristické tři základní pilíře – tři charakteristické způsoby provozování divadla:

#### a) Divadlo veřejné služby, statutární

Je to základní typ provozního modelu divadla, kulturní služba veřejnosti, divadlo zřizované z vyššího, nadosobního – veřejného zájmu státem, krajem nebo obcí a založené na základně statutu. Je to typ divadla státního a dotovaného. Do této kategorie náleží převážně divadla repertoárového typu nebo ansámblová (se stálým souborem). Je to divadlo nejvyšší sociální jistoty se stálým působištěm.

#### b) Divadlo jako soukromý podnik

Divadlo založené nikoli z vyššího veřejného zájmu, ale z osobního a z vůle podnikatele – jednotlivce nebo skupiny. Fungující především za účelem zisku, z pravidla poután ke stálému místu.

#### c) Divadlo jako nezávislá nezisková organizace

Třetí typ provozního modelu divadla je součástí neziskového sektoru. Je to divadlo založené zpravidla z vyššího a kulturního zájmu, z aktu své pomoci a občanské iniciativy. Usiluje o vytváření jiných hodnot než zisku, hodnot

kulturních a uměleckých. V tomto rámci působí soubory, skupiny i jednotlivci z pravidla zcela autonomně, bez jakékoli nadřízené složky zřizovatele, ale většinou bez stálého působiště. Někdy se u této kategorie objevuje také termín alternativní divadlo.

(Dvořák, 2004, s. 33-37)

## 6.4 Organizace divadelního provozu

Cíle divadla mohou být umělecké, sociální, ekonomické i zábavné, v horizontu dlouhodobém, střednědobém nebo krátkodobém. Na všech těchto cílech se podílí všichni zaměstnanci. Divadlo řídí ředitel a dále se divadelní provoz dělí na tři základní složky.

### a) Umělecký úsek

V čele s uměleckým šéfem do tohoto úseku spadá režisér, choreograf, dirigent, herci, tanečníci, orchestr i další asistenti.

### b) Technicko-provozní úsek

Zde je možné najít osvětlovače, zvukaře, specialisty na jevištní techniku, efekty, dílny, rekvizity a garderobu.

### c) Ekonomicky-obchodní úsek

Do tohoto úseku může spadat oddělení ekonomické, technické, marketingové, obchodní či prodejní. V čele s ekonomickým vedoucím zde pracuje tajemník, produkční, projektoví manažeři, personalisté nebo právní agenda. (Dvořák, 2004, s. 81-83)

## 7 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE

### 7.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce je analyzovat postoj studentů UTB k návštěvě divadelních institucí, a konkrétně Městského divadla Zlín.

Městské divadlo Zlín cílí na širokou veřejnost od dětí, škol, až po seniory. Studenti jsou velkou, ale docela opomíjenou skupinou v jejich propagaci. Je to velmi specifická skupina, která nemá moc velký zájem o kulturní instituce a je těžké ji oslovit a přimět k návštěvě. Městské divadlo Zlín si tuto skutečnost moc dobře uvědomuje a hledá cesty, které by vedly ke zlepšení.

### 7.2 Výzkumné otázky

Pro účely této bakalářské práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

VO1: Co motivuje studenty UTB k návštěvě divadla?

VO2: Přesvědčí studenty k návštěvě propagace MDZ?

### 7.3 Metodologie práce

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny obecné pojmy související s marketingem, marketingem kultury, marketingovým mixem a divadlem. Celá teoretická část je zaměřena na obecný marketing a jeho odnož marketing kultury a konkrétně divadel.

Tyto pojmy jsou dále následně zpracovány v části praktické, která obsahuje rozebrání marketingového mixu pro subjekt Městského divadla Zlína a dále taky zpracování kvantitativního výzkumu. Dotazník je vhodný pro získání širokého vzorku respondentů, jejich postojů a následné možnosti zobecnění výsledků. Data z dotazníkového šetření, které bude provedeno na studentech UTB budou doplněna a podpořena výzkumem, který realizovalo samotné divadlo a konzultacemi s vedoucí oddělení propagace, paní Evjákovou.

V závěru praktické části budou shrnuty výsledky výzkumu a navrhnutá doporučení pro tuto problematiku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 MĚSTSKÉ DIVADLO ZLÍN

Městské divadlo Zlín je jednou z největších divadelních budov u nás v České republice a funguje už po neuvěřitelných 70 let. Jeho historii provázeli velké zvraty, bojování o budovu, tvorba souboru a získávání divácké základny. Vše ve Zlíně funguje už přes neuvěřitelných 70 let.

### 8.1 Historie divadla

Dlouholeté snahy o založení divadla ve Zlíně vyvrcholily 17. září 1946, kdy bylo založeno profesionální divadlo pod názvem Divadlo pracujících. Nacházelo se na místě dnešní Malé scény a první uvedené představení byly Drdovy Hrátky s čertem. Už během první sezony přicházelo spoustu herců, pro které to byl skvělý odrazová můstek do dalšího angažmá v pražských divadlech, a začal se tvořit stálý divadelní soubor. Samostatná budova divadla byla dokončena v roce 1967, po 6 letech výstavby.

Divadlo vzkvétalo a rozrůstalo se. Díky svému zřizovateli statutárnímú město Zlín se po revoluci se přejmenovalo na stávající označení - Městské divadlo Zlín.

V posledních patnácti letech dosáhlo zlínské divadlo významných úspěchů. Pod vedením předních českých a slovenských divadelních režisérů a umělců zde vznikly mimořádné inscenace, které dokázaly, že divadlo si po právu zaslouží své místo mezi předními scénami v České republice. V roce 1999 zde vznikla inscenace Júdit, která dosáhla vysoké mety českého divadelnictví v podobě Ceny Thálie pro Helenu Čermákovou. Na toto ocenění navazuje další řada dalších, díky kterým se divadlo dostává do povědomí diváků i odborné veřejnosti.

*„Řada ocenění a množství českých i zahraničních festivalů, na které jsme se svými inscenacemi zváni, jasně vypovídají o kvalitě hereckého souboru, prozíravé dramaturgii, profesionálním vedení divadla, a také o skvělé spolupráci všech zaměstnanců divadla. O hodnotě odvedené práce svědčí nejenom uznání odborné veřejnosti, ale také vzrůstající návštěvnost a spokojenost věrných diváků, které jsou tou nejlepší odměnou.“ (Městské divadlo Zlín, © 2017)*

## 9 MARKETINGOVÝ MIX MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍN

Jak už bylo v teoretické části zmíněno, marketing je velmi důležitou součástí moderní komunikace divadel. Počet divadel se neustále zvětšuje, a proto je na divadla tvořen čím dál tím větší tlak a snaha prosadit se mezi konkurencí.

Proto je pro ně důležité dobře znát určit svoji cílovou skupinu, aby pro ni mohli připravit představení, které budou zajímavá a přilákají dostatečný počet diváků. Je potřeba nastavit odpovídající cenu představení, protože v každé divadle i region má jiné požadavky. K těmto účelům slouží marketingový mix.

V následujících kapitolách budou postupně rozebrány jednotlivé položky marketingového mixu pro Městské divadlo Zlín, obsahují všechny aktivity, co divadlo nabízí. Pokud je u některé odlišení pro studenty, je rozebráno i to.

### 9.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější část marketingové mixu a je základem každé organizace. U divadla je primárním nabízeným produktem divadelní představení. Kromě tohoto hlavního produktu nabízí divadlo i další přidružené služby v divadle jako hlídání dětí, pronájemy prostorů, občerstvení nebo doprovodné programy.

#### 9.1.1 Představení jako produkt

Městské divadlo Zlín v této sezóně, 2016/2017, nabízí 24 představení různých žánrů od komedie po životopisné drama a aktuální satiru.

Představení jsou tvořena podle cílových skupin divadla. Městské divadlo Zlín se zaměřuje na širokou veřejnost, kterou si dělí do několika cílových skupin, hlavní jsou následující:

- 1) Děti a rodiny s dětmi
- 2) Studenti
- 3) Senioři
- 4) Ostatní veřejnost

Pro nejmenší diváky se každou sezonu hraje jedno dětské představení. To je kromě rodičů s dětmi určeno i pro mateřské a základní školy. Pro tuto sezónu je to Opice Žofka a k tomu další tři hostující pohádky z jiných divadel. Dalšími cílovými skupinami jsou studenti, senioři a ostatní veřejnost. Nabídka pro tyto skupiny vcelku splývá.

**Studenti UTB** jsou velkou a velmi náročnou skupinou. V této sezóně není žádné speciálně vytvořené představení pro studenty, jako to bylo například v roce 2014, kdy vznikla Carmen – opera podle Fagi. Toto představení s komiksovým fenoménem Fagi, která se proslavila především na Facebooku, bylo určeno přímo studentům. (Januszová, 2014, s.43) Od té doby se divadlo tak výrazně nesoustřeďuje na tuto skupinu, ale má to v plánu. Kromě oficiálních her MDZ se ale studenti mohou přijít podívat do Dílny na hry souboru Mandragora nebo studentů vyšší odborné školy umění.

Pro skupiny veřejnosti a seniorů jsou nabízeny všechny klasické hry, kterých je na repertoáru přes dvacet. K tomu se v divadle i velmi často objevují hostující divadla, takže se naskýtá velký a pestrý výběr žánrů i divadel.

### 9.1.2 Prostory MDZ

Představení jsou rozmístěna ve třech prostorech náležících k Městskému divadlu. Jedná se o Velký sál, Studio Z a Dílnu.

Velký sál je největším sálem tohoto divadla s kapacitou 687 míst a velkým foyer. Je známý pro velikost jeviště a jednu z největších točen ve střední Evropě. Představení hrající se v tomto sále bývají největší, obsazován bývá téměř celý soubor a zastoupeny bývají známé tituly. V současnosti jsou to například hry Žitkovské bohyně, Já, Baťa, Charleyova teta nebo Tartuffe.

Menším prostorem je Studio Z, které je s kapacitou 200 míst komorním sálem MDZ. Jeviště je velmi malé, ale hlediště je většinou kaskádovitě uspořádáno, takže není problém s viditelností. V tomto sále se většinou hrají hry o menším počtu herců. Stálíci tohoto prostoru je hra Splašené nůžky, která už se hraje po 7 let a stále je o ni obrovský zájem. Druhým povedeným dílem je Ovčáček čtveráček, který byl aktuálním satirickým vyjádřením k současnému dění.

Poslední divadelním sálem je Dílna, která má kapacitu 100 míst a je využívána pro malé hry, například Madam Piaf nebo Česká literární klasika v 90 minutách. V tomto prostoru se často hrají představení studentů vyšší odborné divadelní školy umění. Dílna je rozdělena na dva sály, v nichž v jednom z nich se konají divadelní představení a druhý slouží jako restaurace nabízející jídlo po celý den a večerní občerstvení po představeních. Všechny tři zmíněné prostory se nabízejí k pronájmu pro soukromé akce.



Divadlo nabízí kromě pronájmu prostorů i další služby. K dispozici je bufet s občerstvením, který funguje vždy v čase probíhajících představení společně s šatnou. V průběhu podvečerních představení je k dispozici i hlídání dětí v Bibi školičce. Služba je pro předplatitele zdarma, pro ostatní za poplatek 100,-/představení.

Dalšími jsou krejčovské služby včetně šití, úpravy a půjčování kostýmů a taky rekvizit.

### 9.1.3 Doprovodný program

Do kategorie produktu patří i bohatý doprovodný program, který divadlo nabízí. V rámci dlouhodobých akcí sem patří divadelní festival Setkání-Stretnutie, který konfrontuje tvorbu českou a slovenskou, zároveň vyvolává dialog a propojuje tyto divadelní kultury. Dále se v posledních letech vytvořila tradice Tančírku. Jedná se o hudební večer na určité téma, kde hraje kapela tvořená herci a veřejnost se může přijít pobavit. Jde o velmi dobré propojení mezi veřejností a herci, kdy mají lidé pocit, že jsou jim blíž a vytváří se vazby, které návštěvníky lákají i na představení. Z těch klidnějších akcí nelze zapomenout na Klevetivé středy, což jsou neformální setkání před premiérou aktuálního představení, kde diváci přijdou do styku s tvůrci, mohou debatovat a soutěžit se o lístky na premiéru.

Kromě těchto se pořádá i spousta menších a nárazovějších událostí mezi které patří Dětský karneval, zlínský fašank, představení na náměstí, Den otevřených dveří, Noc divadel, průvody herců, Silvestr v divadle, Mikulášská nadílka v divadle a mnoho dalších.

Pro kategorii studentů není speciálně zacílen žádný doprovodný program. Nejvhodnější pro ně je festival Setkání – Stretnutie, který do Zlína přiláká spoustu zajímavých umělců i studentů z celé republiky i Slovenska. Kromě festivalu je další možností Tančírek, který je pro mladší CS, lidé se seznámí s herci a poznají, kromě jiných, i písničky z představení.

Součástí nabízeného produktu je i kompletní značka Městského divadla Zlín, která zahrnuje jak vizuální podobu, tak i pověst a prestiž. K značce patří i ocenění a MDZ se může pyšnit hned několika. Cena Thálie pro herečky Petru Hřebíčkovou a Helenu Čermákovou a za celoživotní výkon herci Luboru Tokošovi. K tomu taky Divácká cena Alfréda Radoka a speciální cena Českého rozhlasu 3 – Vltava.

## 9.2 Cena

Cena divadla je jediné P, které generuje zisk, a proto je potřeba nastavit cenu tak, aby byla výhodná pro divadlo i jeho návštěvníky. Cenová politika v Městském divadle Zlín je nastavena tak, aby reagovala na možnosti a potřeby obyvatel regionu. Snaží se najít určitou rovnováhu mezi ekonomickým efektem a naplněním sálu. Cena vstupenek je různá, pohybuje se v rozmezí od 70 Kč do 310 Kč a liší se dle času, pásma, druhu představení a sálu.

VELKÝ SÁL MÍSTO V SÁLE/ ŘADA	ČINOHRA			MUZIKÁL		
	1-6. lóže	7-14	15-22	1-6. lóže	7-14	15-22
Premiéra	290,-	270,-	220,-	330,-	310,-	260,-
Ostatní večerní	260,-	240,-	190,-	300,-	280,-	230,-
Představení v 10.00 a 14.30 pro školy	70,-	70,-	70,-	80,-	80,-	80,-
Pohádky o víkendu	80,-	80,-	80,-	80,-	80,-	80,-
<b>STUDIO Z</b>						
Dopolední	70,-					
Večerní	180,-					
Splašené nůžky	250,-					

Tabulka 1: Vstupenky MDZ (Zpracování vlastní)

Kromě klasického prodeje vstupenek je v divadle zavedeno 17 skupin předplatného. V nabídce je předplatné premiérové, večerní děleno podle dní, podvečerní, pohádkové, studentské, kupónové i roční.

Výhody předplatného jsou výrazné slevy na představení, stálé místo v hledišti, přednost rezervace vstupenek na hostující divadla nebo i hlídání dětí zdarma. Přesto podle referentky propagace Evjákové (4. 4. 2017) prestiž a prodej předplatného upadá. Městské divadlo Zlín s tím bojuje, protože kapacita hlavního sálu je tak velká, že většinou spoléhají na předplatitele, u kterých ví, kolik míst prodají a jaká část divadla se naplní. Dalo by se říct, že jsou na předplatitelích závislí. Předplatného se drží většinou senioři a konzervativnější lidé, kteří jsou takto vychovaní. Berou divadlo jako tradici a místo setkávání nebo je pro ně dobré mít pevný čas, který se nezmění. Pro většinu mladšího publika je ale stálý termín problém, protože nejsou schopni říct, co bude půl roku dopředu. Divadlo se proto snaží předplatnému navrátit slávu a zatraktivnit ho. I proto vzniklo kupónové předplatné, které nabízí mezistupeň mezi abonentním vstupným a volným prodejem.

### 9.2.1 Nabídka pro studenty

V rámci předplatného je studentům vyčleněna samostatná skupina. Zahrnuje 4 představení, kdy jedno vychází na 90 Kč. Kromě toho mají studenti slevu 250 Kč na klasické skupiny předplatného.

Na každé představení funguje navíc akce Last minute for UTB. Po předložení průkazu studenta je možné těsně před začátkem představení (15 minut a méně) zakoupit libovolné nevyprodané představení zlínského souboru ve Velkém sále, Studiu Z i v Dílně, za zlomek její původní ceny, za pouhých 70 korun.

Kromě studentů jsou i speciální ceny pro mateřské, základní a střední školy, které je nastaveno na 70 korun. Pro školy jsou vytvořeny i speciální předplatitelské skupiny, které zahrnují 4 dopolední nebo brzké odpolední představení.

Kromě zvýhodněných cen pro různé skupiny nabízí divadlo i cenové akce se spolupracujícími institucemi. 1+1 se Zlínským deníkem, ve kterém je každý měsíc vloženo toto zvýhodněné vstupné. 14115 BAŤŮV INSTITU poskytuje majitelům divadelního předplatného slevu ve výši 25 % z plného vstupného na celkovou prohlídku (expoze galerie a muzea) v hodnotě 199,- Kč. A díky spolupráci se ZUŠ Zlín je nabízen lístek zdarma pro žáky ZUŠ.

## 9.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje jak místo, kde lidé mohou produkt koupit, tak i to, kde se mohou dostat ke službám. Poloha divadla je velmi výhodná, jelikož leží přímo v centru města. Pěšky dostupná je zastávka MHD a přímo naproti budovy je taky velké parkoviště. Všechny 3 scény divadla (Velký sál, Studio Z a Dílna) jsou v jednom komplexu budov. Dostupnost je výhodná i pro studenty. Do centra města se dostanou všichni a v blízkosti divadla je i jedna z fakult, FMK.

Pro distribuci vstupenek je k dispozici jedno místo offline prodeje, a tím je pokladna přímo v divadle. Online prodej je také možný a uskutečňuje se přes webové stránky divadla, po přihlášení. Lístky ovšem nejdu vytisknout, ale musí se vyzvednout v pokladně divadla.

## 9.4 Propagace

Moderní marketing vyžaduje nejen předešlá 3P, ale také to poslední. Dát o sobě a svých produktech vědět, mít dobrou propagaci. MDZ využívá i celý komunikační mix pro zviditelnění svých aktivit. Marketing a propagaci si zajišťuje až na výjimky interně.

Grafické zpracování vizuálů je nové pro každou sezónu, vždy se hledá externí grafik a vyhláší se soutěž. Pro představení ve Velkém sále je grafika na sezónu sjednocená, malé scény mají svoji vlastní podobu, nezávislou na hlavní grafice. Všechny vizuály jsou sjednoceny logem MDZ.



Obrázek 1: Logo MDZ (Zdroj MDZ, 2017)

### 9.4.1 Reklama

Prvním nástrojem komunikačního mixu je reklama. Na její zajištění využívá divadlo jak tisku, rádia, venkovní reklamy, tak webových portálů a sociálních sítí. Vše se zajišťuje interně.

K propagaci skrze sociální sítě využívá divadlo dva kanály, Facebook a YouTube. Facebook je pro divadlo důležitým komunikačním nástrojem, kde byla vytvořena velká fanouškovská základna. Slouží ke komunikaci s diváky, sdělování aktuálních zpráv z divadla, upozorňování na představení pomocí facebookových událostí, sdílení fotek z akcí nebo zajímavých rozhovorů a videí z jejich YouTube. Největší skupinou aktivní na jejich Facebooku je věkové rozmezí 25-34 let, které tvoří jednu čtvrtinu uživatelů. Druhou nejpočetnější skupinou pro MDZ jsou mladší a studenti ve věku 18-24 let. Jak je známo a dále ve výzkumu potvrzeno, většinu kulturních akcí navštěvují spíše ženy než muži. (Bačuvčík, 2012, s. 75) Platí ti i pro facebookové stránky MDZ, kde ženy představují 72 % uživatelů.

YouTube kanál nabízí upoutávky na představení, reakce diváků po nich nebo účast herců MDZ na nejrůznějších akcích. Videi se snaží zprostředkovat náladu představení i

v divadle. Bohužel není nikde moc propagovaný, a na to, že běží 7 let, má výrazně méně odběratelů než Facebook.

Nejvýraznější plochou pro propagaci je samotná budova divadla, konkrétně její balkon, kde jsou vyvěšeny plachty aktuálních her a boční stěna divadla, kde bývá poutač na nejzajímavější hru, která je zrovna v repertoáru. Další venkovní reklama zahrnuje i plochy a obrazovky v MHD, plakáty na výleповých plochách po městě Zlín, nástěnky a vitríny kolem divadla a na náměstí a další CLV po městě.

Mediální partneři, kteří dlouhodobě podporují MDZ jsou Rádio Zlín, Česká rozhlas Brno, portál Zlin.cz, Scéna.cz a regionální televize TVS. Další propagace probíhá na několika dalších regionálních rádiích. V televizi se objevují herci jako hosté v pořadech ČT 1, upoutávky na představení na ČT ART nebo prezentace inscenací na regionálních stanicích. Tištěnou inzerci je možné najít jak v největších denících jako MF Dnes, Právo, Lidové noviny, tak také v regionálních například Zlínský deník, Náš Zlín, Váš Zlín, InZlín, Magazín Zlín nebo Okno do kraje.

Divadlo využívá i elektronická média. Vlastní webové stránky jsou ve tvaru [www.divadlozlin.cz](http://www.divadlozlin.cz) a [www.setkanizlin.cz](http://www.setkanizlin.cz). Ukázky z představení jsou k nalezení na [youtube.com](https://www.youtube.com) a audio nahrávky na [soundcloud.com](https://www.soundcloud.com). Informace o programu je možné nalézt na stránkách [scena.cz](http://scena.cz), [divadlo.cz](http://divadlo.cz), [zlin.cz](http://zlin.cz), [zlin.eu](http://zlin.eu) a mnoha dalších menších webech, ale taky i v tištěné formě časopisu Tady a teď!, který vydává 2x ročně samotné divadlo a je k dostání zdarma na více než 60 místech ve Zlíně a okolí.

Studentům jsou nejvíce dostupné sociální sítě, především Facebook, kde jsou i hodně aktivní. 19 % návštěvnosti FB MDZ je tvořeno skupinou 18-24 let. Je ovšem problém, že pokud nesledují žádné podobné zájmové skupiny, nezaznamenají pravděpodobně ani MDZ. To potvrzuje i výzkum MDZ (2017), kde si mladší zástupci stěžovali na nedostatečný zásah facebookovou stránkou MDZ. Po prozkoumání oné stránky ale uznali, že obsah je pestrý, zajímavý a generovaný ve vysoké frekvenci. Obsah je generován téměř každý den a zajímavý obsah si tam najde i mladší skupina.

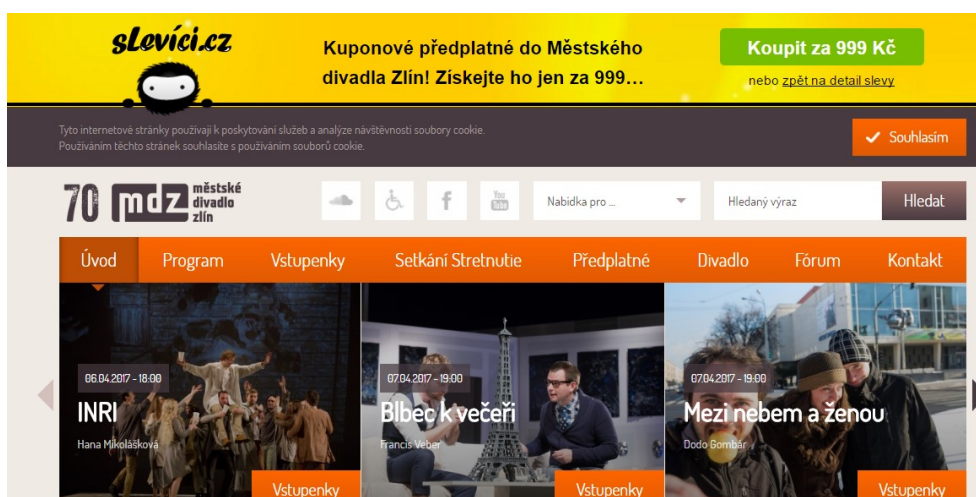
#### **9.4.2 Osobní prodej**

Osobní prodej neboli přímé ovlivnění kupujícího prodávajícím MDZ neuskutečňuje, ovšem velmi důležitou částí tohoto bodu je „šeptanda“ mezi lidmi nebo specifická forma word of mouth, která hraje velmi důležitou roli. Jiné hodnocení přinášejí kritici, recenzenti

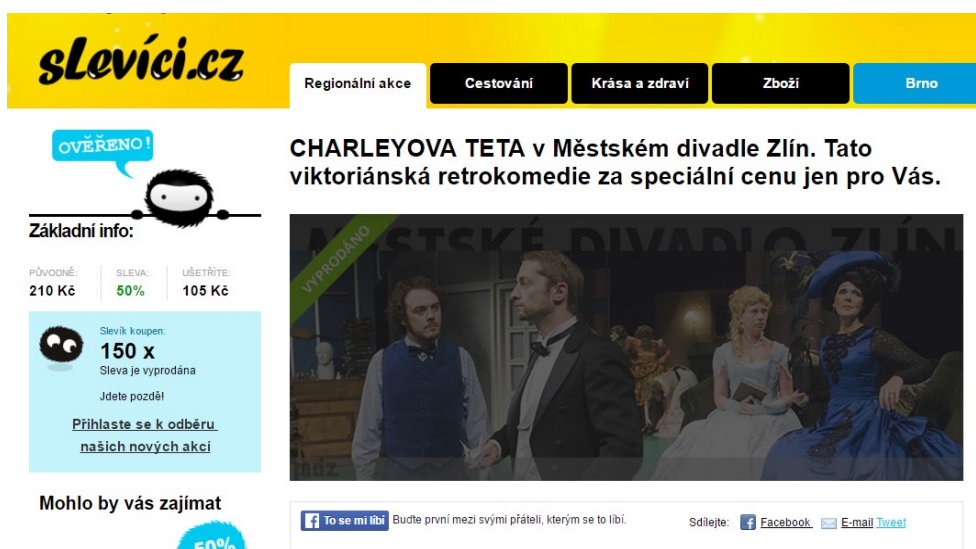
nebo názoroví vůdci. Poslední místo osobního prodeje pro divadlo je pokladna. Zde se diváci setkávají tváří v tvář s prodavačkou, která doporučuje hry nebo nejvýhodnější kombinace vstupenek.

### 9.4.3 Podpora prodeje

Městské divadlo Zlín využívá k podpoře prodeje rozličné nástroje, které většinou pracují s cenou. Jedná se o typy předplatného (rozebrané v kapitole cena), zvýhodněné vstupné nebo taky dárkové poukazy na představení a slevy. Slevy se nejčastěji objevují na slevovém portále Slevíci.cz, ale i na dalších zlínských portálech nebo ve spolupracujících mediích.



Obrázek 2: Kupónové předplatné na portále Slevíci.cz (Zdroj: Slevíci.cz, ©2017)



Obrázek 3: Představení na slevovém portále Slevíci.cz (Zdroj: Slevíci.cz, ©2017)

Kromě slevových akcí nabízí divadlo i cenové akce ve spolupráci se zlínskými institucemi. Jedná se o 1+1 vstupenku zdarma od Zlínského deníku, sleva 25 % do 14I15 BAŤŮV INSTITUTU majitelům divadelního předplatného nebo lístek zdarma pro studenty ZUŠ Zlín.

Studenty se podporou prodeje dá nejvíce zasáhnou v online prostředí, na slevových portálech a na sociálních sítích. Všechny slevové nabídky nebo akce se vždy objeví na facebooku MDZ.

#### **9.4.4 Přímý marketing**

Divadlo využívá svou databázi kontaktů a registrovaným uživatelům nebo abonentům zasílá pravidelné newslettery s programem na další měsíc, novinkami nebo změnami v divadle. Mimořádné nabídky jsou sdělovány i telefonicky, a to především předplatitelům a firmám. Výhodou registrace je, že jsou diváci informováni o událostech přednostně. Navíc ví o spuštění prodeje lístků dva dny dopředu a mají větší možnosti výběru míst.

#### **9.4.5 Public relations**

V rámci budování vztahů s veřejností používá divadlo klasické formáty jako tiskové konference (k zahájení sezóny nebo uvedení nového představení) nebo tiskové a výroční zprávy. Kromě formálních zpráv vydává i svůj vlastní časopis Tady a teď, který je k dostání zdarma na mnoha místech po Zlíně. Představují se v něm představení, akce, herci, možnosti předplatného a další informace, které chce divadlo komunikovat.

Ke komunikaci s diváky a zjištění zpětné vazby ohledně her je vytvořena Divácká anketa Aplaus, která má tradici od roku 1999 a diváci se v ní mohou vyjádřit ve třech kategoriích (ženský a mužský herecký výkon a inscenace).

V rámci eventů pořádá divadlo kromě menších doprovodných programů i divadelní festival Setkání - Stretnutie. Historie tohoto festivalu sahá do roku 1991. Jedná se o několikadenní přehlídku česko-slovenské divadelní tvorby.

V rámci interní komunikace není divadlo příliš rozvinuté, pro komunikaci se zaměstnanci se používají nástěnky, na kterých jsou důležitá oznámení. Ke sdělování a komunikaci slouží porady a setkávání různých sekcí vzájemně. Moderním firmám se to může zdát zastaralé, ale tím, že se všech řeší osobně se udržuje kontakt a lidské vazby mezi zaměstnanci.

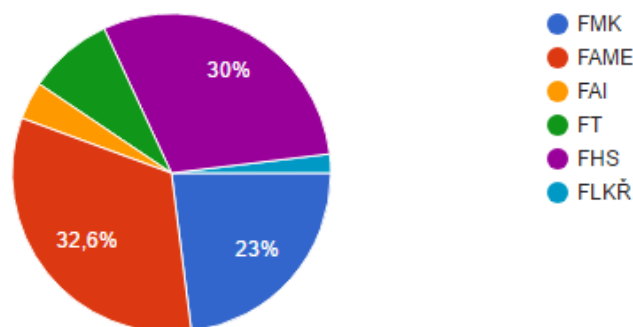
## 10 ZPRACOVÁNÍ DAT A VÝSLEDKY

Výzkum pro tuto bakalářskou práci proběhl formou dotazníkového šetření mezi studenty UTB a byl zaměřený na ně, jako na cílovou skupinu divadla. Co si myslí o divadle a kultuře obecně, navštěvují divadlo, vnímají propagaci a co se jim na tom ne/líbí.

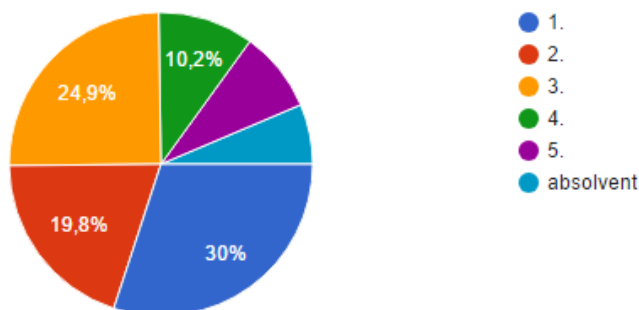
Dotazník byl distribuován do univerzitních facebookových skupin od 4. 4. do 7. 4. 2017. Dotazníku se zúčastnilo 313 respondentů ze všech fakult univerzity, především ženy (77 %). Data z tohoto dotazníku budou v některých bodech doplněna o výzkum uskutečněný Městským divadlem Zlín (Výzkum MDZ, 2017).

Zastoupení respondentů dle fakult a ročníků je znázorněno v následujících grafech. Nejvíce byla zastoupena fakulta ekonomická (102), humanitních studií (94) a marketingových komunikací (72).

Jakou fakultu studujete? (313 odpovědí)



V jakém jste ročníku? (313 odpovědí)



Obrázek 4: Grafy struktury respondentů (Zdroj: Google Formulář)

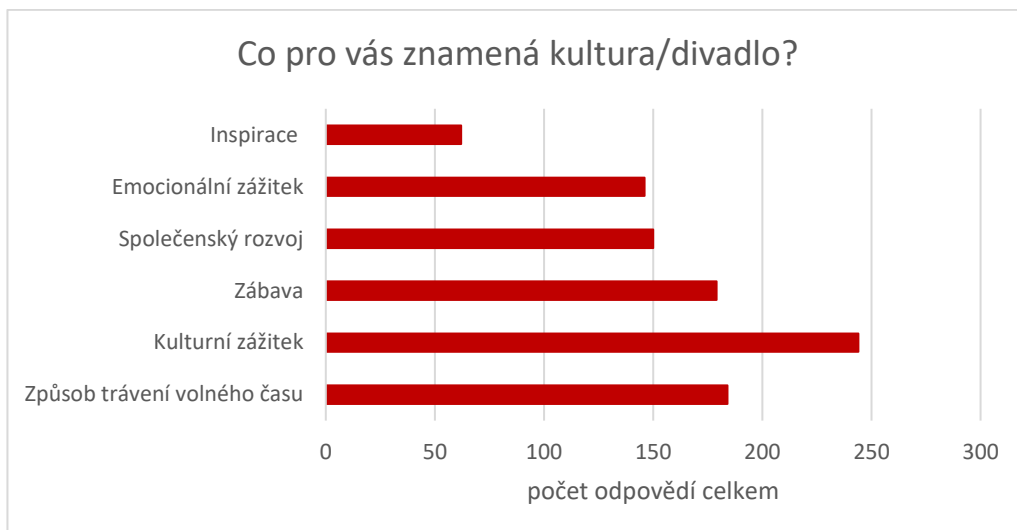


Tyto tři fakulty ovšem navštěvují divadlo nejvíce a mají největší potenciál do budoucna stát se pravidelnějšími návštěvníky, jak dále píše Bačuvčík (2008, s.48-49): Mladí lidé (do 25, respektive 30 let) jsou ve skutečnosti pro kulturní instituce velmi zajímavou cílovou skupinou, neboť přestože většina z nich se nestane již v tomto věku pravidelnými návštěvníky jejich akcí, jedná se o jejich budoucí potenciální publikum. Obecně by se přitom dalo říct, že ze všech mladých lidí lze takto uvažovat především o vysokoškolských studentech (zvláště pokud jde o studenty uměleckých nebo humanitních oborů), poněvadž lidé s vysokoškolským vzděláním v publiku tohoto typu akcí zpravidla převažují. Reálná situace je nicméně taková, že kulturní akce tohoto typu navštěvuje pouze mizivá část aktuálně studujících vysokoškoláků.

Mladí lidé jsou potenciál a zároveň slabina Městského divadla Zlín, a proto na ně byl zaměřen tento výzkum, který by měl odhalit jejich obavy a motivace související s návštěvou. Zároveň zjistit, jestli jim Městské divadlo Zlín přijde zajímavé a navštěvují jej.

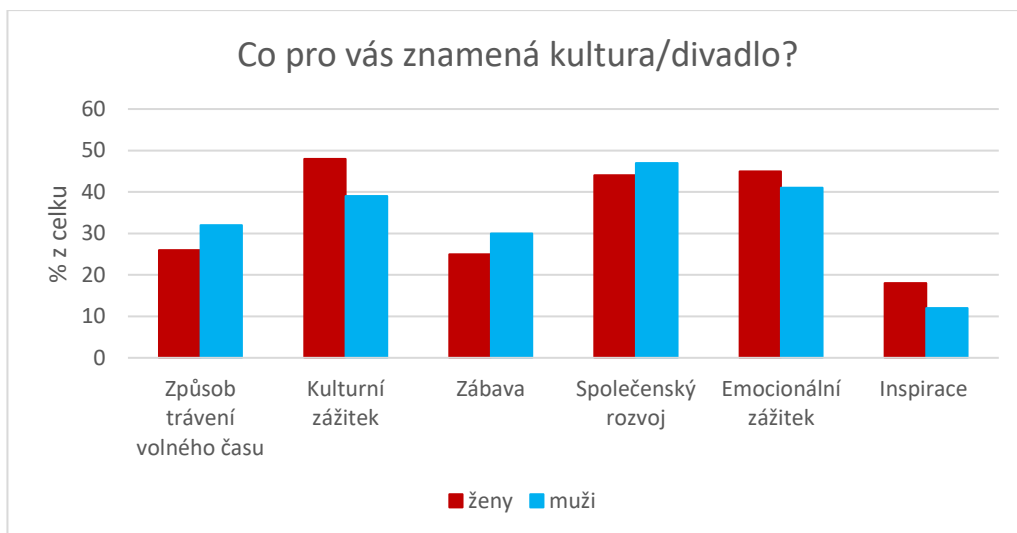
### 10.1 Co znamená kultura a divadlo

Dotazník byl koncipován od obecnějších otázek ohledně vnímání divadla a kultury všeobecně. Nejvíce z respondentů se shodlo, že divadlo pro ně znamená kulturní zážitek a jisté rozšíření kulturního rozhledu, proto jej navštěvují. Druhá nejčastější odpověď byla, že divadlo znamená způsob trávení volného času, oddech od běžných starostí a relaxace. Tudíž pokud jde o volný čas, je jim jedno, jak ho stráví, divadlo pro ně nemusí být primární volbou. Na třetím místě se ve vnímání divadla umístil pojem zábava. Jde vidět, že lidé stále berou divadlo jako místo pro styk s kulturou a stále je to ještě láká, ovšem rozhodovací proces mezi kinem, divadlem nebo jiným způsobem trávení času se stává čím dál tím složitější a lidé se chtějí jen pobavit a odpočinout si. Proto, pokud zavítají do divadla, častěji navštěvují komedie.



Obrázek 5: Graf vnímání kultury (Zpracování vlastní)

Jak jde vidět na grafu níže, rozdílné vnímání mezi pohlavími se odrazilo v tom, že ženy berou divadlo více jako kulturu a jde jim o zážitek, který se pojí s návštěvou divadla. Kdežto muži divadlo berou více jako zábavu a způsob volného času.

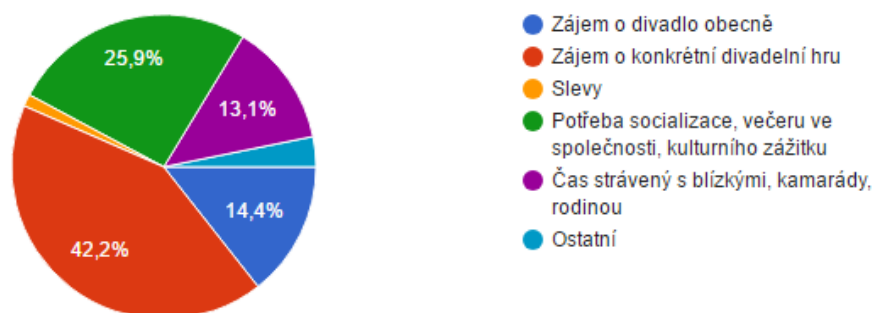


Obrázek 6: Vnímání kultury muži x ženy (Zpracování vlastní)

## 10.2 Motivace a bariéry návštěvy divadla

Při dotazu na motivaci k návštěvě divadla se nejvíce studentů přiklonilo k tomu, že se zajímají o konkrétní divadelní hru, její jméno. Pokud je tedy zaujme název nebo je divadelní hra známá, je větší šance pro jejich návštěvu. I proto mělo MDZ v nedávné době problém s ukončením hry *Srpen v zemi indiánů*, který byl sice velmi zdařilý, nicméně název tolik diváků nepřilákal a muselo dojít k *derniéře*. Kromě divadelní hry samotné zajímá diváky i večer ve společnosti a jistý kulturní zážitek, který ze zhlédnutí představení budou mít. Následováno zájmem o divadlo jako instituci samotnou a časem s přáteli nebo rodinou. Překvapivým zjištěním je, že pouze 4 studenti z 313 odpověděli, že je do divadla lákají slevy. Jistě je to velký motivační prvek obecně, ale prokázalo se, že není hlavní.

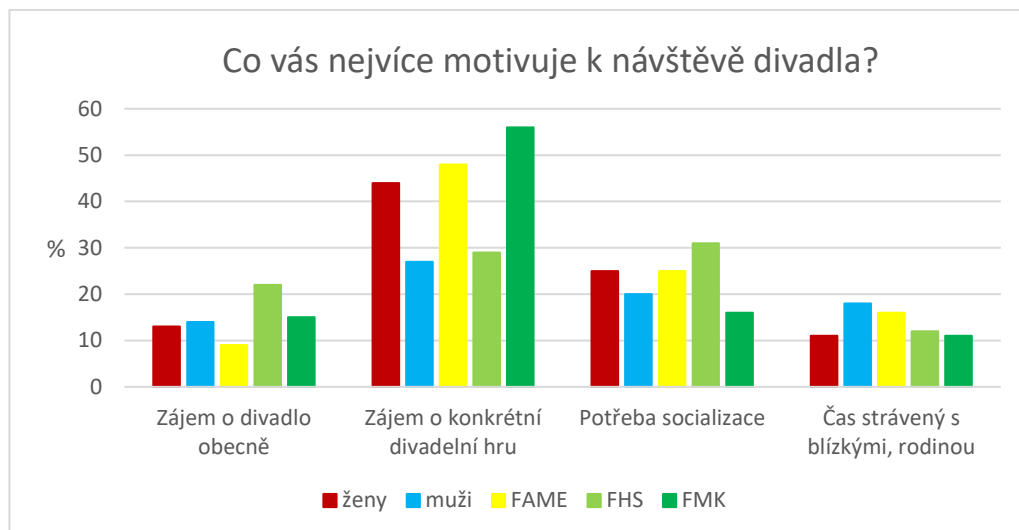
Co vás nejvíc motivuje k návštěvě divadla? (313 odpovědí)



Obrázek 7: Graf zobrazující motivaci k návštěvě divadla (Zdroj: Google Formulář)

U ženské skupiny byl jasný zájem o divadelní hru, kterou potvrdilo 45 % žen. U mužů to tak jednohlasné nebylo a jejich pozornost se tříští mezi zájem o hru, potřebu socializace a čas s blízkými. Ukázalo se, že muži jsou více společenské typy. Muži chodí do divadla ve větším poměru, aby strávili čas s blízkými a rodinou. Je to téměř 20 % mužů, kteří se do divadla chodí bavit se známými, někteří z nich i uvedli, že do divadla chodí jen kvůli partnerce.

V rámci fakult se FAME a FMK shodly, že největší motivace k návštěvě je zájem o divadelní hru. U FHS, vede potřeba socializace, večeru ve společnosti a jistého kulturního zážitku. Může to být způsobeno tím, že studenti jsou sociálního smýšlení a kulturní akce je lákají více než studenty jiných fakult. Zajímavá taky je postupně se snižující potřeba socializace a kulturních večerů s přibývajícím roky studia. Zatímco v prvním ročníku má tuto potřebu 26 % dotázaných, v ročníkům pátém už jenom necelých 20 %.

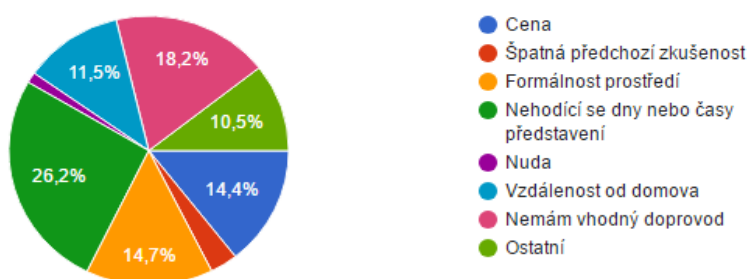


Obrázek 8: Graf motivace k návštěvě divadla (Zpracování vlastní)

Jak jde vidět v grafu níže, při dotazu na bariéry pro návštěvu to nebylo tak zřejmé a respondenti se rozcházeli v názorech. Největší procento studentů odrazují nevyhovující dny nebo časy představení. Hned druhý nejdůležitější faktor je nevhodný nebo scházející doprovod. Ukazuje se, že divadlo je společenskou událostí, kterou lidé chtějí trávit v klidu a doprovodu blízkého.

Co vás obecně odrazuje od návštěvy? (Proč místo do divadla jdete raději do kina?)

(313 odpovědí)



Obrázek 9: Graf zobrazující demotivaci k návštěvě (Zdroj: Google Formulář)

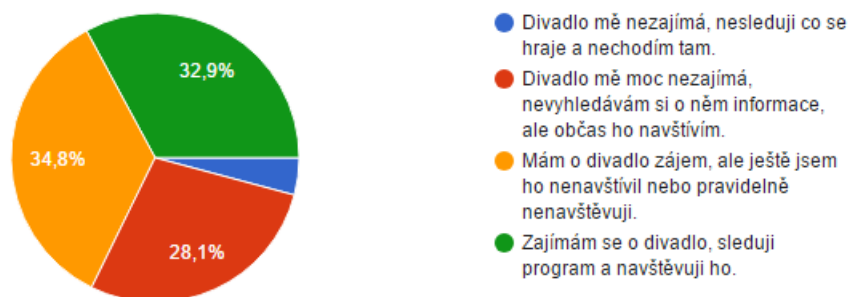
Dalšími odrazujícími faktory jsou formálnost prostředí a cena. Z těch, které odrazuje cena, ale skoro polovina uvedla, že neví o slevových nabídkách pro studenty a nevyužívají je. Taky 14 studentů z této 45členné skupiny MDZ nikdy nenavštívilo. Mají tedy jen předsudek k této instituci, kdy tvrdí, že cena je příliš vysoká. Pokud studenti napsali vlastní názor, tak se většinou jednalo o to, že je neodrazuje nic a jsou spokojení nebo druhý protipól, že sehnat lístky do divadla je moc složité, musí je obstarat dopředu a lístků je nedostatek. Re-

spondenti se zamýšleli nad porovnáním s kinem a jedním z názorů bylo i to, že kino nabízí větší pestrost výběru, divadlo jim oproti tomu přijde nezajímavé. Opět potěšující zjištění je, že divadlo považuje za nudu pouze 1 % z dotázaných.

Překvapivé zjištění, které vzešlo z porovnání mužů a žen ukazuje, že větší procento mužů odrazuje od návštěvy nevhodný nebo chybějící doprovod a byla to zároveň nejčastější pánská odpověď. U dam je nejčastější problém v nehodících se dnech představení. Výjimkou mezi fakultami je FMK, kde nejčastější odpověď byla nevhodný doprovod, na rozdíl od ostatních fakult, kde vede nevhodný den nebo čas. Je zajímavé, že na FMK lidé vyžadují především dobrou společnost a až poté řeší čas nebo cenu, jde pro ně o společenskou událost, kterou si chtějí vychutnat v dobrém doprovodu. Další zajímavostí je, že FHS považuje divadlo dvakrát více formálnější než studenti FMK. Důvodem může být, že studenti FMK mají tolik různých událostí a jsou zvyklí chodit do společnosti, že jim divadlo nepřijde tak formální a nepovažují to za velký problém.

Postoj respondentů k divadlu se dělil do čtyř skupin, které vyjadřovali zájem nebo nezájem. Nejvíce respondentů, celkem 35 % se vyjádřilo, že má zájem o divadlo, ale buď jej nenavštěvují pravidelně nebo vůbec. 32 % vyjádřilo svůj zájem o divadlo s pravidelnou návštěvností. Dalších 28 % uvedlo, že je divadlo příliš nezajímá, ale občas i do této instituce zajdou. Zbylé 4 % divadlo nezajímá a nenavštěvují jej. Z tohoto bodu vyplývá, že téměř 70 % dotázaných občas navštíví divadlo, což by se dalo považovat u dnešní generace studentů za úspěch. Silný rozdíl je mezi pohlavími. Muži patří častěji do skupiny, která se o divadlo moc nezajímá nebo pravidelně nenavštěvuje. Ženy jsou naproti tomu nejvíce zastoupeny ve skupině, která se o divadlo zajímá a navštěvuje ho. Ze všech stupňů studia mají o kulturu největší zájem studenti magisterských oborů. Podle výzkumu se zájem s přibývajícím rokem studia zvyšuje. V pátém ročníku dokonce 52 % studentů o divadlo má zájem a navštěvuje jej.

Jaký je váš postoj k divadlu? (313 odpovědí)

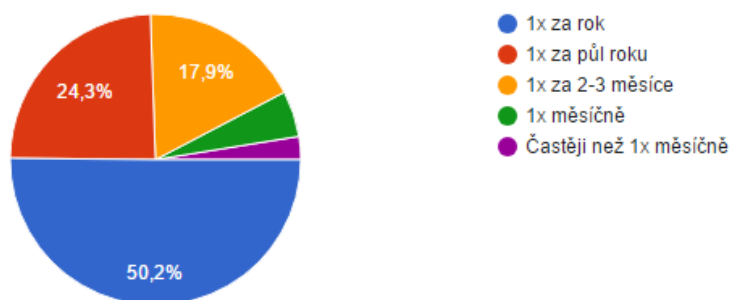


Obrázek 10: Graf ukazující postoj k divadlu (Zdroj: Google Formulář)

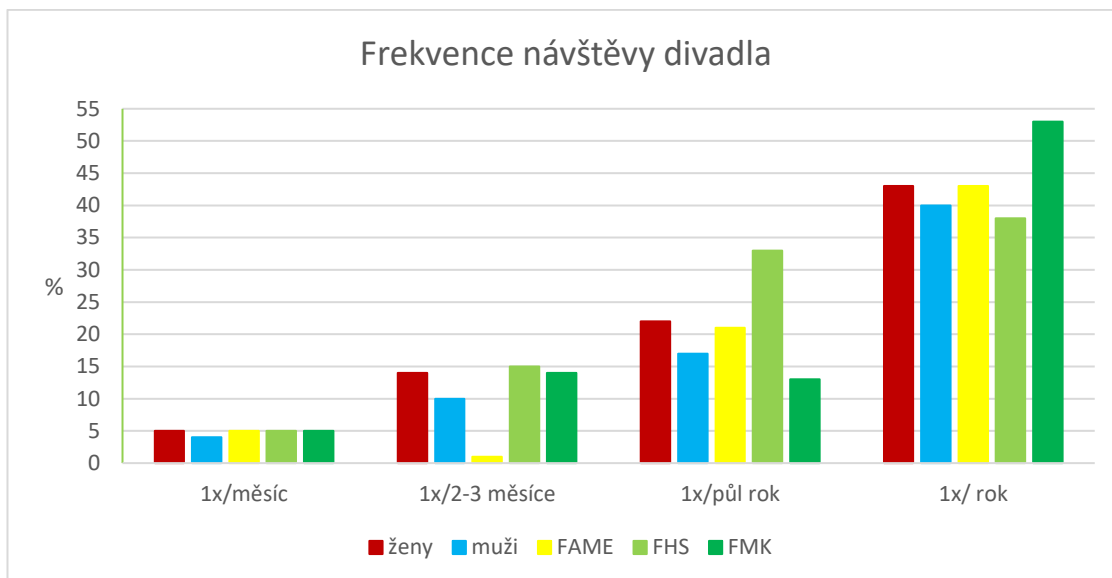
### 10.3 Frekvence a důvody návštěvy

V otázce návštěvnosti divadla se polovina respondentů shodla, že navštěvuje divadlo jednou ročně. Druhá nejčastější návštěvnost (24 %) je jednou za půl roku, následně se návštěvnost snižuje. Nejvíce akční v návštěvnosti se ukázali studenty humanitních oborů, u nichž 34 % (oproti 38 % ročně) navštěvuje divadlo v půlročním intervalu, naproti tomu studenti multimediálních komunikací jej navštěvují v tomto půlročním intervalu třikrát méně. Každý měsíc do divadla chodí 5 % a vícekrát do měsíce už jen necelá 3 %.

Jak často v průměru navštěvujete divadlo? (313 odpovědí)



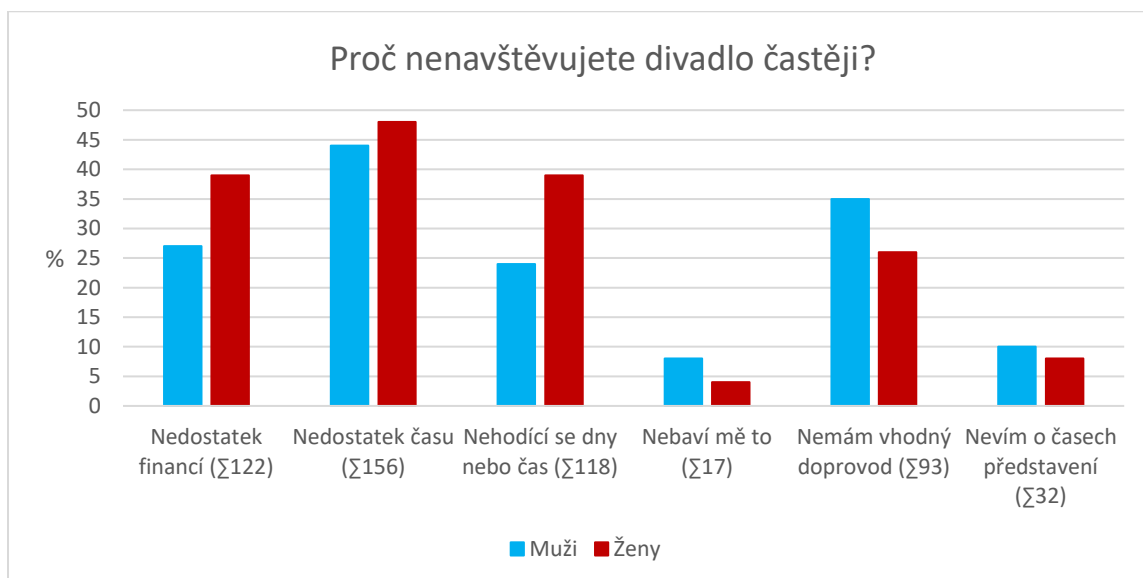
Obrázek 11: Četnost návštěvy (Zdroj: Google Formulář)



Obrázek 12: Graf zobrazující frekvenci návštěv (Zpracování vlastní)

Zároveň ale ihned 86 % dotazovaných odpovídá, že by divadlo chtěli navštěvovat častěji. U žen je toto procento výraznější než u pánské poloviny. Celých 75 % žen by chtělo divadlo navštěvovat častěji, u mužů je to 60 %. Tím se dokazuje, že muži o divadlo nemají tak velký zájem a často tam chodí jen kvůli svým partnerkám.

Naprostá většina respondentů by chtěla divadlo navštěvovat častěji, ale co jim v tom brání. Důvody jsou znázorněny v grafu a tabulce. Odpověď měla více možností na výběr.



Obrázek 13: Graf zábran k návštěvě (Zpracování vlastní)

50 % respondentů považuje na největší problém nedostatek času. To může souviset s výše zmínovanými nevhodnými dny nebo hodinami představení nebo také s procesem rezervace lístku, který studentům přijde až příliš náročný. Musí sledovat web divadla, aby si stihli

zarezervovat vhodná místa a musí to uskutečnit delší dobu dopředu. Všechny školní a volnočasové aktivity studentů dohromady s těmito důvody mohou za menší návštěvnost ze strany vysokoškoláků. Druhá nejčastější překážka je nedostatek financí. Studenti většinou nevydělávají, a pokud ano, není pro ně prioritou kultura a peníze raději utratí někde jinde. Nedostatek financí více trápí ženy než muži. S tímto problémem může opět souviset malé povědomí o cenách a možnostech divadla. Další překážkou je nevhodný nebo chybějící doprovod, který opět více zdůrazňují muži, a to o 10 % více než ženy.

Nedostatek času trápí všechny stupně studia, zajímavé ale je, že končící ročníky (třetí a pátý) jsou tímto ovlivněny nejméně, i když by měli dokončovat svá studia. Pozitivní je, že s přibývajícím ročníky, se zvyšuje povědomí o divadle.

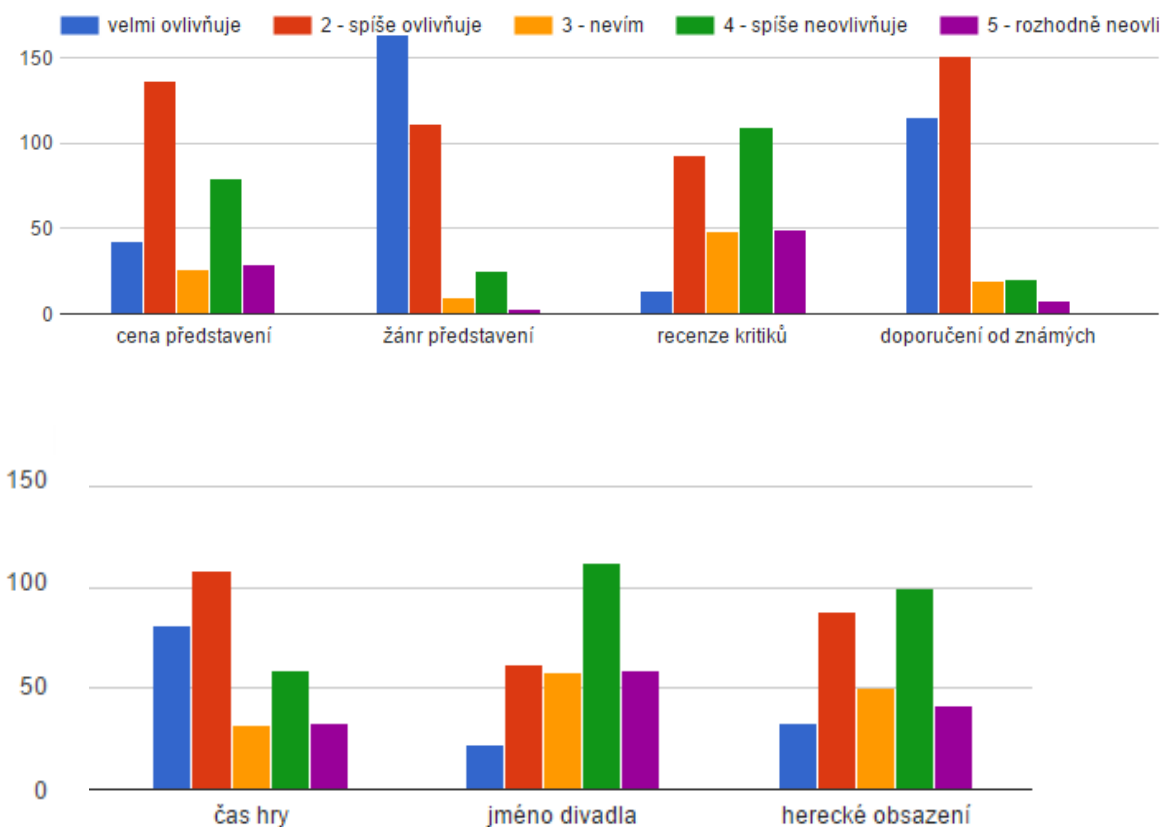
	FAME	FHS	FMK	1.	2.	3.	4.	5.
Nedostatek financí	35 %	44 %	43 %	41 %	52 %	33 %	25 %	41 %
Nedostatek času	55 %	43 %	45 %	53 %	50 %	44 %	53 %	41 %
Nehodící se dny nebo čas	27 %	40 %	44 %	28 %	42 %	30 %	53 %	66 %
Nebaví mě to	4 %	4 %	8 %	6 %	3 %	9 %	3 %	0
Nemám vhodný doprovod	6 %	7 %	7 %	30 %	23 %	2 %	40 %	26 %
Nevím o časech představení	13 %	6 %	10 %	13 %	10 %	9 %	9 %	0

Tabulka 2: Zábrany k návštěvě v procentech (Zpracování vlastní)

Pro srovnání, nedostatek času zmínili i účastníci průzkumu MDZ. Pokud respondenti divadlo navštěvují méně často, není to většinou proto, že by je divadlo nezajímalo či měli výhrady k repertoáru, komunikaci či zázemí MDZ, ale výlučně proto, že se jim nedostává času; je zajímavé, že s nedostatkem volného času bojují respondenti všech věkových kategorií: mladí respondenti zejména kvůli studiu (VŠ), respondenti středního věku kvůli partnerským a rodičovským povinnostem (stavba domu, děti) a starší respondenti kvůli “nabitému diáři”, kde divadlo často soupeří se sportovními a jinými aktivitami v rámci příslušné sociální skupiny. (Výzkum MDZ, 2017)



V jaké míře ovlivňují výběr konkrétní divadelní hry tato kritéria? Označte od 1-5. (1 - velmi ovlivňuje, 2 - spíše ovlivňuje, 3 - nevím, 4 - spíše neovlivňuje, 5 - rozhodně neovlivňuje)



Obrázek 14: Kritéria divadelní hry (Zdroj: Google Formulář)

Dotazník se zabýval podrobně i kritérii, která ovlivňují rozhodovací proces o návštěvě divadla. Kritérium ceny je důležitým rozhodovacím faktorem, který spíše ovlivňuje tuto skupinu. Jak bylo zmíněno výše, ženy nenavštěvují divadlo častěji i kvůli financím, tedy i cena je pro ně mnohem důležitější faktor než pro muže. Cena jako ovlivňující faktor taky roste s přibývajícím stupněm studia. Zatímco v prvním ročníku ovlivňuje cenu 38 % studentů, ve druhém je to 42 % a ve třetím potom už 54 %. Což by se dalo očekávat opačně, že zpočátku studenti nemají tolik peněz a řeší výdaje více, ale u divadla tomu tak není. Situace se obrací až v pátém ročníku studia, kdy studenti cenu spíše neřeší a nehraje pro ně hlavní roli. Na rozdíl od žánru představení, podle kterého vybírají a plánují návštěvu.

Na žánr kladou všechny skupiny velký důraz a nadpoloviční většina je to u žen, mužů i studentů všech fakult. Tím se ukazuje, že studenti nechodí na hry jen podle známosti ná-

zvu, ale vybírají i žánr. V dnešní době většinou nejvíce lákají komedie, protože nejsou divácky náročné. (Evjáková, 2017)

Doporučením od známých přikládají respondenti mnohem větší váhu než recenzím kritiků. Potvrzuje se tak, že pro sektor divadla je velmi důležitá „šeptanda“, word of mouth neboli, co se o představení povídá. Je to velmi významný rozhodovací faktor, na který dají více ženy, ale ani pro muže není zanedbatelný. Největší význam doporučením dávají studenti FMK, pro které jsou komunikace a doporučení hodně důležitá.

Méně důležité se ukázalo jméno divadla, které diváky spíše neovlivňuje a totéž herecké obsazení, které není zcela stěžejní pro tuto cílovou skupinu. Zvláště pokud studenti divadlo nenavštěvují častěji a neví o hereckém obsazení, nepřijde jim tato skutečnost zajímavá. Na rozdíl od starší CS divadla, která divadelní soubor více zná. Skupina se shodla na zvýšené kvalitě her obecně a na lepších výkonech herců. Obávají se odchodu jejich oblíbených herců do větších divadel a hry také občas hodnotí podle jejich oblíbených herců. Někteří starší návštěvníci dokonce mluví o svých oblíbených hercích jmény, například Janička. (Výzkum MDZ, 2017)

#### 10.4 Hodnocení MDZ

Téměř všichni dotázaní respondenti (95,5 %) slyšeli o MDZ, ale z nich jen 62 % jej někdy opravdu navštívili. Ti, kteří se už někdy v divadle objevili jej hodnotili v několika bodech: kvalita herců, kvalita divadelních her, prostory a interiér divadla, občerstvení, propagace a doprovodný program. Respondenti, kteří shlédli představení jej hodnotili velmi kladně. Kvalitu herců označilo 170 z nich za dobrou nebo rozhodně dobrou, s tímto jsou tedy spokojeni.

Stejně tak u kvality divadelních her se třetina vyjádřila, že hry jsou spíše dobré. Je zřejmé, že všechny hry nebudou skvělé, respondenti ale oceňují celkovou kvalitu a ta je pro ně dobrá. Horší už to je s prostory a interiérem divadla, který hodnotí respondenti spíše jako průměrný. Není se co divit, jelikož budova stojí od roku 1967 a interiér se od těchto dob příliš nezměnil. S tímto souhlasili i respondenti výzkumu MDZ (2017), kteří by ocenili “zútulnění” prostředí divadla - například haly, a to květinami či jinými instalacemi. Pro prostředí se jim zdá poněkud neosobní, i když si uvědomují, že je spíše funkcí architektonického řešení než aktuální koncepce. Interiér příliš neřeší muži, kteří se vyjádřili, že je spíše dobrý. Ženy jej ale označují za průměrný. Respondenti, kteří se vyjádřili, že se jim interiér

divadla velmi líbí o divadlo nemají zájem a spíše ho nenavštěvují, tudíž je to zřejmě jejich představa nebo si nevzpomínají.

Občerstvení obdrželo ještě přísnější hodnocení, protože více jak polovině respondentů se zdá průměrné. Naproti tomu respondenti z šetření MDZ (2017) jsou s občerstvením vcelku spokojeni, nejvíce s legendárními chlebíčky, bez kterých si neumí divadlo představit. Uvítali by ovšem více prodejních míst, aby se občerstvení dalo v klidu stihnout během přestávky.

Propagace MDZ je ze strany studentů hodnocena průměrně. To může být způsobeno tím, že v současné době není žádná propagace určena přímo pro ně, MDZ není vidět nikde na univerzitě nebo v jejím blízkém okolí. 13 % ze studentů dokonce ani žádnou propagaci nezaregistrovalo. Pokud nějakou viděli, tak to byla nejčastěji venkovní reklama ve formě plakátů, které jsou k vidění po městě, především na nástěnkách, výleповých plochách, na úřadech, v restauracích nebo v MHD a na zastávkách. Nejvýraznější propagace je potom na samotné budově divadla, která je přímo v centru a je dobře dostupná i studentům. Kromě venkovní reklamy studenti taky zaregistrovali propagaci v tisku a webové stránky divadla. V rámci sociálních sítí je výrazný facebookový profil, na kterém je divadlo hodně aktivní. Někdy je ovšem problém, že se tato komunikace nedostane ke všem studentům, kteří se o podobné skupiny nezajímají. Naopak respondentům výzkumu MDZ (2017) se zdá propagace ve Zlíně dostačující, je vidět na hlavních místech. Připomínky měli jen mimořádní návštěvníci, kteří si stěžovali na nedostatek propagace MDZ.

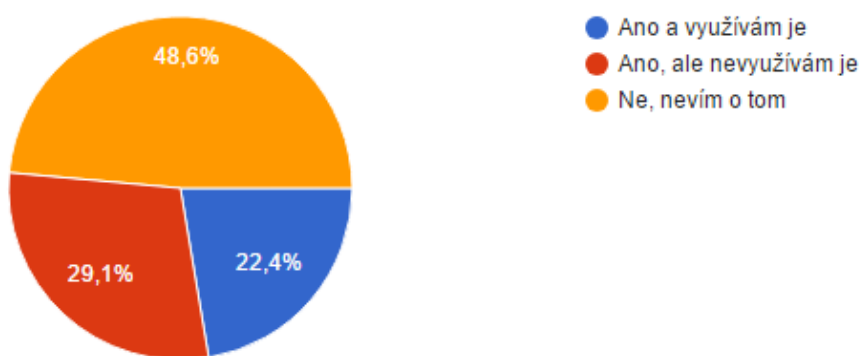
Doprovodný program hodnotí skoro polovina studentů jako průměrný. To může znamenat, že jim doprovodný program nevyhovuje, neodpovídá jejich očekáváním nebo není vhodný pro tuto CS. Další možností je, že o něm nemají přehled a neví, že doprovodné akce probíhají. Jen 11 % studentů zaregistrovalo doprovodné akce MDZ, které jsou jak dlouhodobé, tak i krátkodobé. Naopak podle respondentů výzkumu MDZ (2017) jsou pro ně doprovodné akce významným faktorem v kvalitní prezentaci divadla – akce v parku, v rámci ukončení sezóny a na dalších místech otevřeného prostranství. Kromě těchto menších je významný festival Setkání – Stretnutie, Tančírek nebo Silvestr. Respondenti oceňují, že se divadlo právě v podobných akcích angažuje a je vidět i na veřejnosti.

I když 85 % respondentů zaregistrovalo komunikaci MDZ, tak téměř polovinu z celkového počtu respondentů tato propagace nepřesvědčila k návštěvě. Tím se potvrzuje i fakt z výzkumu MDZ (2017), který ukázal, že návštěvnost divadla je tvořena zvyky, výchovou

v rodině, životním stylem, časovými možnostmi nebo nějakým vedením k této kulturní instituci. Zpravidla diváky marketingová komunikace příliš nepřesvědčí. Abonentní skupina má navíc s návštěvou divadla spojené dlouholeté rodinné rituály a pevná přátelství, která vznikla na základě kultury. Mají návštěvu divadla nastavenou jako rituál podobný návštěvě kavárny nebo setkání s přáteli.

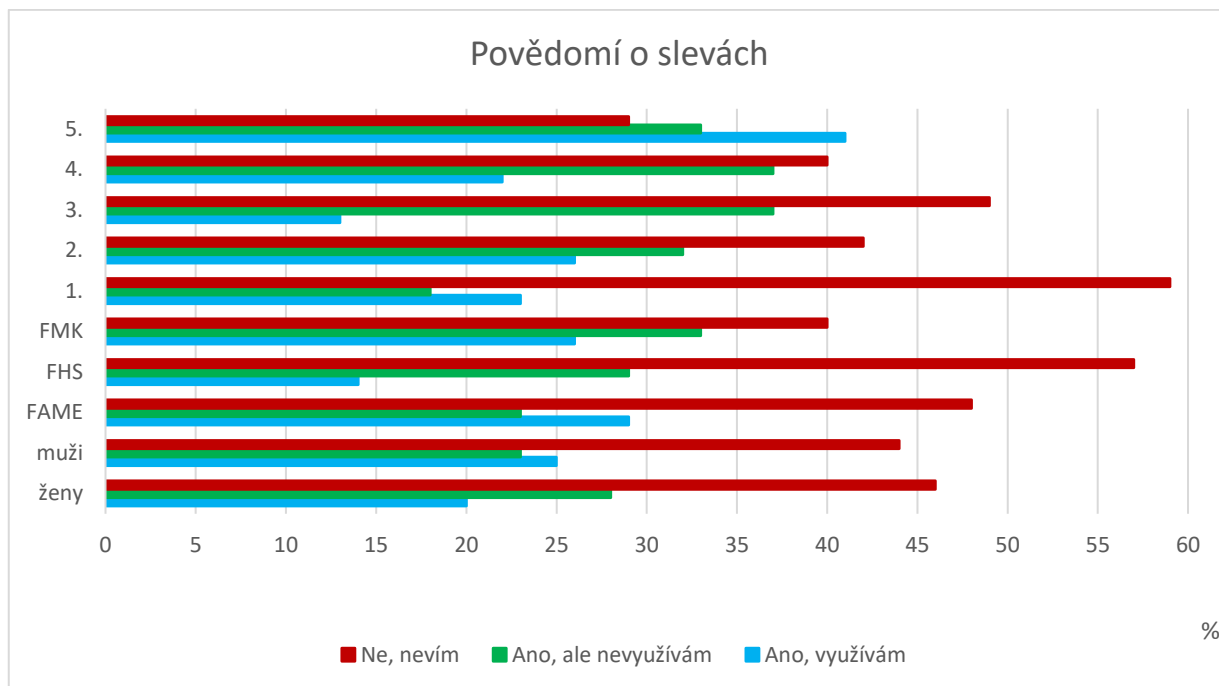
Poslední otázka výzkumu se týkala povědomí o studentských slevách.

### Víte o studentských slevách? (313 odpovědí)



Obrázek 15: Povědomí o studentských slevách (Zdroj: Google Formulář)

Zde bohužel 48 % odpovědělo, že o možnosti studentských slev vůbec neví. Jak je vidět na grafu níže, nejvíce nevzdělaní v této oblasti jsou studenti FHS, u nichž o slevách neví celých 57 % studentů. Oproti tomu studenti FAME studentské slevy využívají nejvíce. 29 % z celkového počtu o slevách sice ví, ale nevyužívá je a jen zbylých 22 % (70 respondentů) studentské slevy využívá. V poměru mezi pohlavími se ukázalo, že slev více využívají muži, ženy o nich sice hodně ví, ale tolik z nich je nevyužívá. Jak se dalo očekávat, o studentských slevách neví mnoho studentů prvních ročníků, naopak v pátém ročníku se tyto slevy nejvíce využívají.



Obrázek 16: Graf zobrazující povědomí o slevách (Zpracování vlastní)

### 10.5 Shrnutí výsledků kvantitativního šetření

Všechny výsledky byly rozebrány podrobně v kapitolách, v následujícím textu budou shrnuty nejzajímavější poznatky.

Ukázalo se, že ženy berou divadlo více jako kulturní a společenskou záležitost, na kterou se hezky upraví a užijí si, zároveň mají o divadlo větší zájem a vyhledávají si o něm informace. Kdežto muži si chodí do divadla více odpočinout a za zábavou. Neprojevují o divadlo takový zájem, aby seděli u webových stránek a vyhledávali program. Berou divadlo více jako odpočinek a často jej navštěvují kvůli partnerkám. To se potvrdilo i tím, že muži mají větší zájem o návštěvu s blízkými než o konkrétní hru či divadlo obecně. Muži také více zdůrazňují, že je demotivuje, když nemají vhodný doprovod. Taky divadlo kvůli tomuto důvodu nenavštěvují častěji. Ve volných odpovědích se i vyjadřovali, že divadlo navštěvují kvůli partnerkám. Je málo mužů, kteří by sami či ve skupině navštívili divadlo.

Největší zájem o divadlo obecně projevují studenti magisterských oborů. Finance pro ně nejsou už velkým omezením a čas si na kulturu nacházejí. Formálnost divadla odrazuje celých 15 % respondentů. Nejvíce to vadí studentům FHS a prvních ročníků obecně. I když studenty FHS tato skutečnost omezuje, tak jsou nejčastějšími návštěvníky divadla. Může to být způsobeno tím, že nemají tolik jiných akcí například oproti FMK, jejíž studenti navštěvují divadlo 3x méně. Důvodem mohou být všechny projekty, workshopy a soutěže, které

jim v rámci školy berou čas. Zároveň ale studenti FMK neberou divadlo tak formálně, protože jsou třeba na podobné události zvyklí a formální oblečení pro ně přestává být překážkou.

Nejvíce respondentů se vyjádřilo, že divadlo navštěvují jednou ročně, zároveň 86 % by ho chtělo navštěvovat častěji. Nejčastější důvod, proč tomu tak není je nedostatek času, který spojuje všechny kategorie. Dalším problémem je nedostatek financí a nevhodný doprovod, který je výraznější u pánské skupiny. Zajímavé je, že čas nejméně řeší studenti třetích a pátých ročníků, kteří končí své studium. Z těchto skupin se negativně pro čas vyjádřilo jen 40 %, u ostatních skupin byl nedostatek času problémem více jak 50 % respondentů.

Pokud se studenti rozhodují o představení, je pro ně nejdůležitější jeho žánr a doporučení od známých. Až poté řeší čas a cenu vstupného. Tu řeší více ženy, které ale tolik neví o studentských slevách. Ti, kteří divadlo navštěvují pravidelně a kultura je zajímá cenu tolik neřeší. Mají rádi kulturní události a obětují tomu i potřebné finance. MDZ nabízí i studentské slevy na vstupné, o nich bohužel skoro polovina (48 %) respondentů vůbec neví, především studenti prvních ročníků a fakulty humanitních studií. Kdo je nejvíce využívá jsou studenti magisterských oborů.

Téměř všichni slyšeli někdy o Městském divadle Zlín, ale jen 63 % studentů ho navštívilo. Návštěvníci nejvíce ocenili kvalitu divadelních her a herců, přijatelnou úroveň měl i interiér divadla a propagace. Naopak velmi průměrné ocenění obdrželo občerstvení a doprovodný program, který asi není pro studenty tolik lákavý nebo jej nesledují. Propagace se pohybovala na hraně mezi dobrým a průměrným, vidělo ji 85 % zúčastněných, ale hned polovina odpověděla, že ji nijak nepřesvědčila k návštěvě. Tím se dokazuje tvrzení, že divadlo je zvykem, určitým chováním lidí a návykem, který vybudovala jejich rodina nebo postupně oni. Většinou nelze nezaujaté davy přesvědčit dobrou reklamou. S tím souvisí i to, že reklama MDZ není nijak přesvědčovací, uvádí pouze termíny her a nechává na divácích, zda je zaujme nebo ne. Pokud studenti reklamu viděli, tak to byla nejčastěji venkovní (plakáty, nástěnky, divadlo samotné). Až poté zaznamenali i webové nebo facebookové stránky.

Celkově je potěšující relativně velký zájem ze strany studentů o divadlo. Ovšem, že všichni respondenti na dotazníky neodpovídají zcela pravdivě, ale i kdyby tak odpověděla aspoň polovina, tak jsou výsledky příznivé. Mnoho z nich má alespoň ambice navštěvovat divadlo častěji a projevuje o kulturu zájem. I když se objevuje dost lidí, kteří o kulturu moc

nestojí a raději jdou do kina, je i dost těch, kterým ještě imponuje divadlo a využívají jeho nabídek.

Bylo odpovězeno i na výzkumné otázky. VO1 (Co motivuje studenty UTB k návštěvě divadla?) se ukázala jako mix různých odpovědí, kde nejčastěji zastoupená byla odpověď, zájem o konkrétní hru. Diváky tedy nezajímají ani tak ohlasy na představení, jako jeho známost či titul. Pokud je zaujme, je z poloviny vyhráno. Nezanedbatelnými faktory u motivace studentů jsou také potřeba socializace a večer strávený ve společnosti, kde sdílí s lidmi určitý nehmotný kulturní zážitek. Jedná se o kultivaci svou i svého okolí, konverzaci a kulturní zážitek, jistou formu vzdělání. S tím souvisí i další častá odpověď. Motivací je i večer strávený ve společnosti blízkých, ať rodiny nebo přátel. Tyto faktory jsou stále atraktivní pro mladé publikum a lákají ho k divadlu.

VO2 (Přesvědčí studenty k návštěvě propagace MDZ?) byla vyvrácena, jelikož velkou většinu respondentů komunikace MDZ nepřiměla k návštěvě. Tudíž se potvrdila domněnka, že divadlo je věcí tradic a zvyků, naučeného chování či vychování. Člověk musí mít k návštěvě jisté naučené chování a touhu po kultuře, aby se stal pravidelným návštěvníkem. Studenty možná komunikace zaujme a jednou na hru zajdou, ale tím to pro ně končí, protože nemají osvojený žádný návyk s touto institucí spojený.

## 11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Jak bylo výše napsáno, divadlo v současné době nemá žádnou komunikaci mířící na studenty, to je první bod, na kterém je třeba zapracovat; větší zaměření na kontakt se studenty, jak online, tak offline. Tato skupina se velmi těžko oslovuje a zaujímá, je roztržštěná do zájmových skupin, čím dál více znuřená a pohodlná. Je těžké ji nalákat i na jiné akce, natož do divadla. Jak ale vyplynulo i z výzkumu, divadlo se nedá nikomu vnutit, jde o postupný proces lákání diváků.

Z výzkumu plyne, že studenti by do divadla rádi chodili, ale brání jim v tom nedostatek času nebo nevhodné termíny představení a taky nedostatek financí. Ten se dá vyřešit edukací a ukazováním možností slev, nedostatek času má podobné řešení. Pokud se studenti o divadle nedozví a sami se nezajímají, neví ani kdy se hraje. Pro lepší komunikaci se studenty by bylo dobré začít na akademické půdě. Plakáty MDZ jsou k vidění všude po městě, tak i pokud nebudou speciálně zacílené na studenty, mohou viset i na univerzitě. Každá fakulta má nástěnku online i offline a na mnoha místech univerzity jsou televizní obrazovky, kde běží propagace na aktuální akce. Krok číslo jedna je navázat kontakt s univerzitou a posílat informace blíže ke studentům. Ti alespoň pocítí zájem ze strany divadla a budou k němu snášenlivější.

S komunikací online nepochybně souvisejí sociálně sítě, kde je možné studenty nejvíce zastihnout. Každá fakulta má svůj Facebook profil, kam se mohou sdílet informace o slevách a aktuálních představeních. Pro online komunikaci by byl užitečný i měsíční newsletter pro studenty, kde by byly opět zopakované informace o představeních a cenách. Mohly by se tam objevit i soutěže o lístky nebo předplatné. Ty by byly uzpůsobeny pro studenty, více akční nebo kreativnější než pro ostatní veřejnost. Kromě toho by každý měsíc mohlo být vybráno jedno představení, které by bylo ještě levnější speciálně pro studenty – představení měsíce. Newsletter by byl měsíčně rozposílán studentům jako běžné zprávy nebo novinky z univerzity. Pokud by se zasílal alespoň na tři fakulty (FMK, FAME, FHS), zvedlo by se tím výrazně povědomí o MDZ a zároveň větší informovanost studentů. Pokud by studenty něco zaujalo, už by si to mezi sebou sdělili, protože nejcennější je doporučení od známých.

Pro offline komunikaci by se daly uspořádat občasné besedy s herci, ředitelem, a to o divadle, hrách nebo aktuálním dění. Divadlo se čím dál více stává symbolem vyjádření názorů, revolty a společenských bojů. To by studenty mohlo zajímat, například s přihlédnutím na



nedávnou politickou satiru Ovčáček čtveráček. Kdyby se besedy konaly na akademické půdě, byly by studentům blíže a ti by zase cítili větší zájem a snahu divadla a více by se zapojovali.

Z výzkumu vzešla i informace, že jeden z důležitých faktorů, který motivuje studenty k návštěvě je doprovod. Proto by komunikace pro studenty mohla být ve smyslu 1 + 1 zdarma, aneb Vem ho/ji do divadla. Akce by měla nalákat větší množství studentů, především dvojic.

Obava, která brání návštěvě je strach z nedostatku míst a složitý proces rezervace. Je potřeba se online zaregistrovat, provést nákup a vstupenky potom vyzvednout osobně na pokladně divadla. To může být věc, která odrazuje.

Obecně je zájem ze strany studentů, stačí se jim jen dostat blíže a ukázat jim, že divadlo může být i zábava a ne, jen zkostnatělá stará instituce sloužící především seniorům.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o problematice marketingu kultury a návštěvnosti divadla. V teoretické části byly rozebrány marketingové pojmy se zaměřením na marketing kultury. Teoretické vymezení se věnovalo i divadlu a jeho vývoji až do současné podoby.

Úvod praktické části byl zaměřen na Městské divadlo Zlín, rozebrání jeho marketingového mixu a všech aktivit, co divadlo nabízí. Druhá část se věnovala zpracování kvantitativního výzkumu provedeného na studentech UTB, který se zabýval divadlem, faktory motivace i těmi odrazujícími a v druhé části konkrétně MDZ a jeho hodnocením ze strany studentů. Byl získán reprezentativní vzorek 313 studentů se zastoupením všech fakult univerzity. Vzorek je tudíž docela pestrý s širokou škálou názorů, které se dají zobecnit. Cílem výzkumu bylo odhalit obavy z návštěvy divadla a zjistit studentský pohled na tuto instituci.

Z dat výzkumu vyplynuly odpovědi na výzkumné otázky, kdy největší motivací pro studenty je zájem o konkrétní hru, následovaný večerem ve společnosti a kulturním zážitkem. Odpovězeno taky bylo na otázku propagace, kterou sice CS zaregistrovala, ale nebyla přesvědčena navštívit divadlo. Konec praktické části byl věnován návrhům na zlepšení komunikace mezi MDZ a studenty.

Práce byla vytvořena jako budoucí podklad pro Městské divadlo Zlín, které chce svoji komunikaci směrem ke studentům v budoucnu rozvíjet. Byli objeveny motivace a demotivace k návštěvě, se kterými se dá dále pracovat a výzkum prohlubovat na bázi kvalitativního šetření. Dále by se dalo pracovat na projektové fázi, která by detailněji rozebrala možné návrhy na zlepšení komunikace a kampaně.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické zdroje

- [1] BAČUVČÍK, Radim. Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí / Radim Bačuvčík. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2008. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-904273-0-3
- [2] BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
- [3] BERNSTEIN, Joanne Scheff. Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences. San Francisco: Jossey-Bass, c2007, xx, 294 s. ISBN 9780787978440.
- [4] DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. Nakladatelství Pražská scéna, 2004, 337 s. ISBN 80-86102-53-X.
- [5] DVOŘÁK, Jan. Malý slovník managementu divadla. Nakladatelství Pražská scéna, 2005, 310 s. ISBN 80-86102-49-1.
- [6] JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007, 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- [7] JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví. Praha: Oeconomica, 2007, 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- [8] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [20] KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [31] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [42] URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

**Internetové zdroje:**

- [53] Divadlo v číslech [online]. ©2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.divadelni-noviny.cz/divadlo-v-ceske-republice-%E2%80%93-v-cislech>.
- [64] Historie [online]. ©2017 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.narodni-divadlo.cz/cs/stavovske-divadlo/historie>
- [75] JANUSZOVÁ, Veronika, 2004. Marketingový mix Městského divadla Zlín. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Radim Bačuvčík.
- [86] Marketing holistický, 2012. In: Artslexikon.cz [online]. last modified on 20.6.2012. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: [http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Marketing\\_holistick%C3%BD](http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Marketing_holistick%C3%BD)
- [97] Městské divadlo Zlín [online]. ©2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.divadlo.zlin.cz/>.
- [108] VOKÁČOVÁ, Lucie, 2016. Cílený marketing. In: Docplayer.cz [online]. last modified on 2016. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/5292425-Cileny-marketing-proces-stp.html>

**Interní zdroje:**

- [119] Osobní rozhovor s Pavlou Evjákovou, referentkou propagace a produkce MDZ, Zlín, 4. 4. 2017
- [20] Výroční zpráva za rok 2015: Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace. Zlín, 2013. Zdroj: Ekonomické oddělení MDZ.
- [212] Výzkum MDZ, 2017. Agentura Hrivnák.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CLV	Citylight, nosič venkovní reklamy
CS	Cílová skupina
FAI	Fakulta aplikované informatiky
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky
FB	Facebook
FHS	Fakulta humanitních studií
FLKŘ	Fakulta logistiky a krizového řízení
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
FT	Fakulta technologická
MDZ	Městské divadlo Zlín
UTB	Univerzita Tomáše Bati

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Logo MDZ (Zdroj MDZ, 2017) .....	36
Obrázek 2: Kupónové předplatné na portále Slevíci.cz (Zdroj: Slevíci.cz, ©2017) .....	38
Obrázek 3: Představení na slevovém portále Slevíci.cz (Zdroj: Slevíci.cz, ©2017).....	38
Obrázek 4: Grafy struktury respondentů (Zdroj, Google Formulář) .....	40
Obrázek 5: Graf vnímání kultury (Zpracování vlastní) .....	42
Obrázek 6: Vnímání kultury muži x ženy (Zpracování vlastní) .....	42
Obrázek 7: Graf zobrazující motivaci k návštěvě divadla (Zdroj: Google Formulář).....	43
Obrázek 8: Graf motivace k návštěvě divadla (Zpracování vlastní) .....	44
Obrázek 9: Graf zobrazující demotivaci k návštěvě (Zdroj: Google Formulář).....	44
Obrázek 10: Graf ukazující postoj k divadlu (Zdroj: Google Formulář).....	46
Obrázek 11: Četnost návštěvy (Zdroj: Google Formulář) .....	46
Obrázek 12: Graf zobrazující frekvenci návštěv (Zpracování vlastní).....	47
Obrázek 13: Graf zábran k návštěvě (Zpracování vlastní) .....	47
Obrázek 14: Kritéria divadelní hry (Zdroj: Google Formulář).....	49
Obrázek 15: Povědomí o studentských slevách (Zdroj: Google Formulář) .....	52
Obrázek 16: Graf zobrazující povědomí o slevách (Zpracování vlastní) .....	53

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vstupenky MDZ (Zpracování vlastní) .....	34
Tabulka 2: Zábrany k návštěvě v procentech (Zpracování vlastní).....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

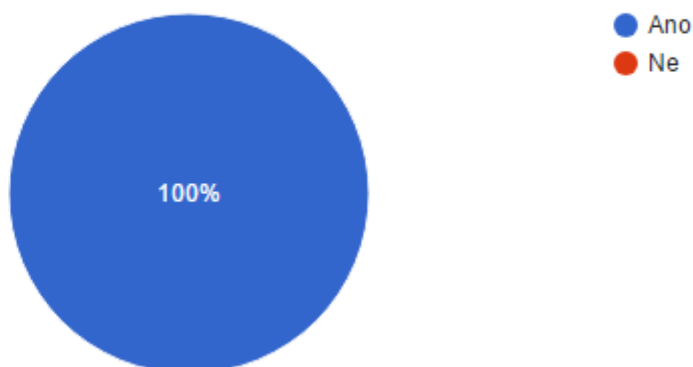
Příloha 1: Dotazníkové šetření a výsledky



## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A VÝSLEDKY

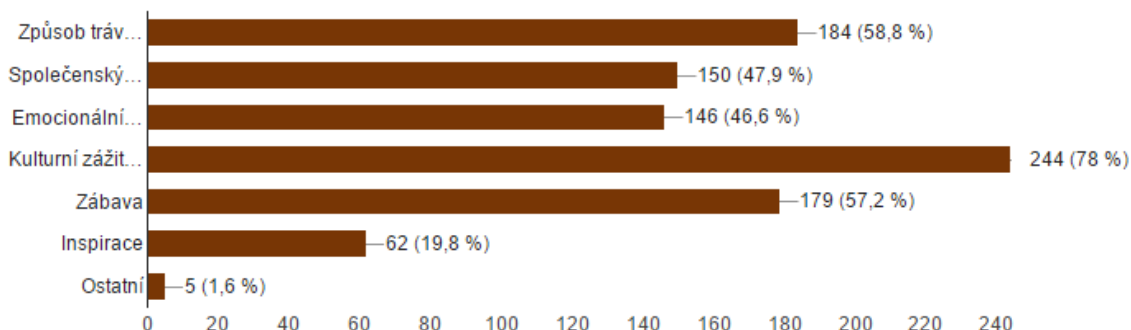
**Otázka č. 1:** Ověření studenta, jinak ukončení dotazníku. Jste student nebo absolvent UTB?

Jste student nebo absolvent UTB? (313 odpovědí)



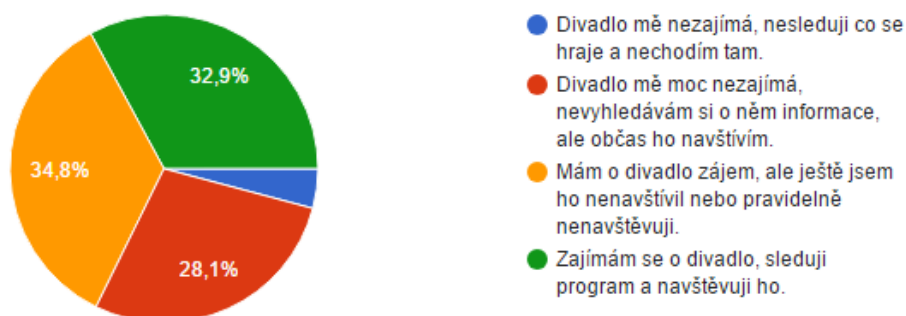
**Otázka č. 2:** Co pro vás znamená kultura/divadlo? Výběr více odpovědí.

Co pro vás znamená kultura/divadlo? (313 odpovědí)



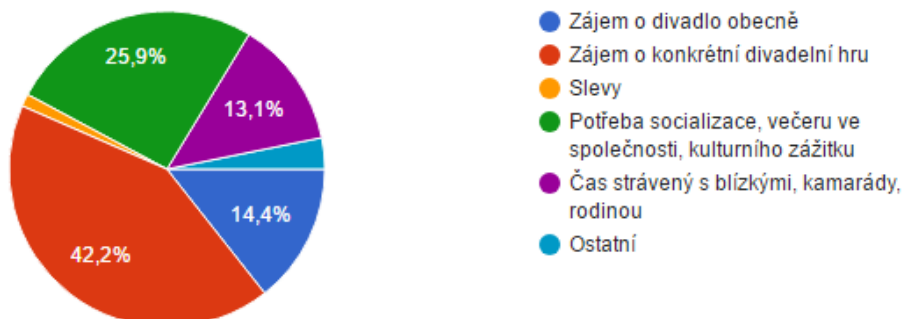
**Otázka č. 3:** Jaký je váš postoj k divadlu?

Jaký je váš postoj k divadlu? (313 odpovědí)



**Otázka č. 4:** Co vás nejvíce motivuje k návštěvě divadla?

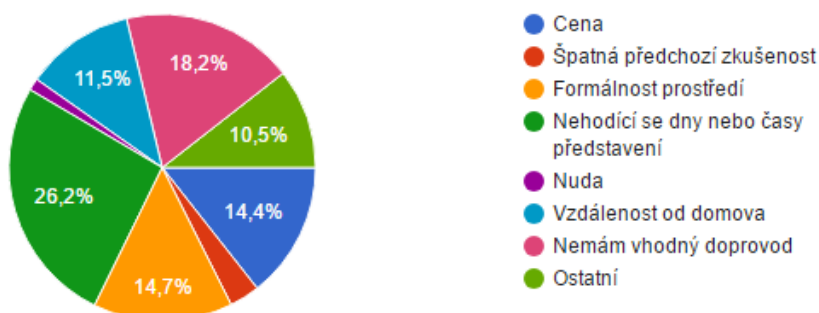
Co vás nejvíce motivuje k návštěvě divadla? (313 odpovědí)



**Otázka č. 5:** Co vás obecně odrazuje od návštěvy? Porovnání s návštěvou kina, aby si uvědomili rozdíly a největší problémy, proč nenavštíví divadlo.

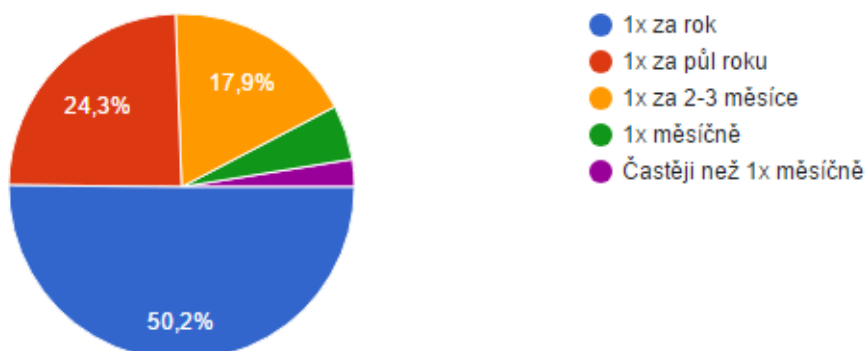
Co vás obecně odrazuje od návštěvy? (Proč místo do divadla jdete raději do kina?)

(313 odpovědí)



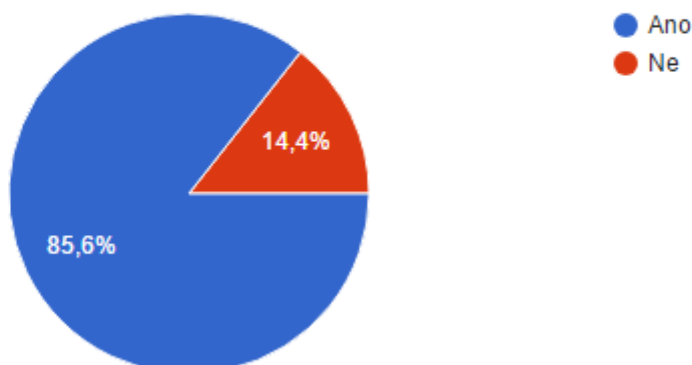
**Otázka č. 6:** Jak často v průměru navštěvujete divadlo?

Jak často v průměru navštěvujete divadlo? (313 odpovědí)



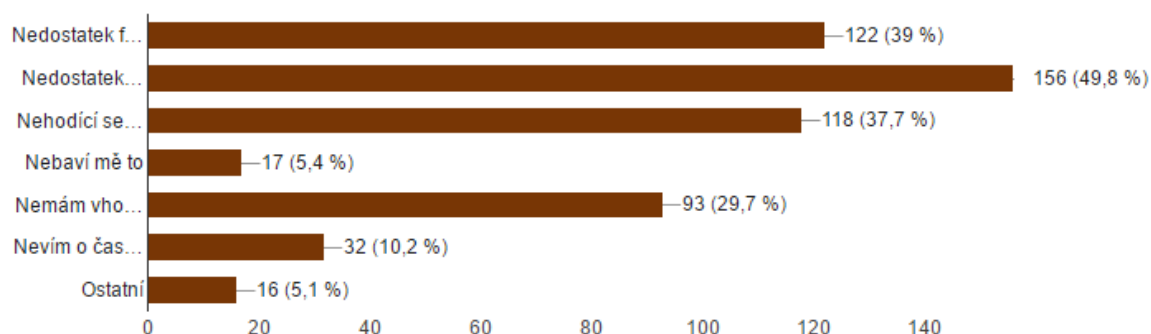
**Otázka č. 7:** Chtěli byste divadlo navštěvovat častěji?

Chtěli byste divadlo navštěvovat častěji? (313 odpovědí)



**Otázka č. 8:** Proč nenavštěvujete divadlo častěji? Výběr více odpovědí.

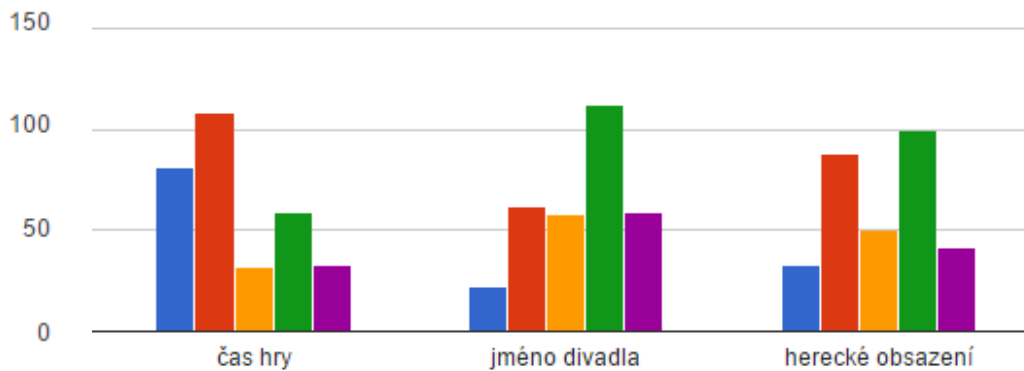
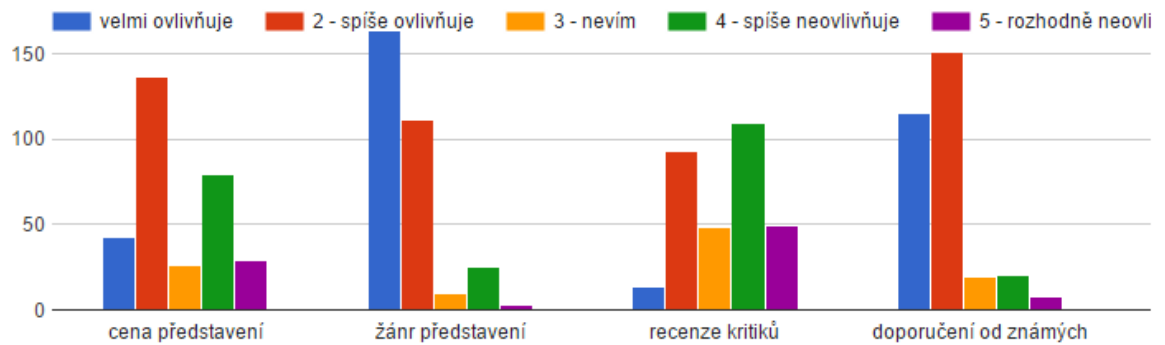
Proč nenavštěvujete divadlo častěji? (313 odpovědí)



**Otázka č. 9:** V jaké míře ovlivňují výběr divadla/divadelní hry tato kritéria? Oznamkuje od 1-5. (1- zcela ovlivňuje, 2 - spíše ovlivňuje, 3 - nevím, 4 - spíše neovlivňuje, 4 - rozhodně neovlivňuje)

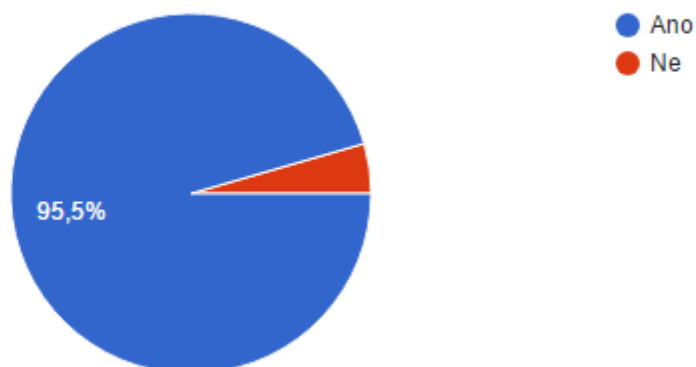
Kritéria: cena, žánr představení, recenze kritiků, doporučení od známých, čas hry, jméno divadla, herecké obsazení

V jaké míře ovlivňují výběr konkrétní divadelní hry tato kritéria? Označte od 1-5. (1 - velmi ovlivňuje, 2 - spíše ovlivňuje, 3 - nevím, 4 - spíše neovlivňuje, 5 - rozhodně neovlivňuje)



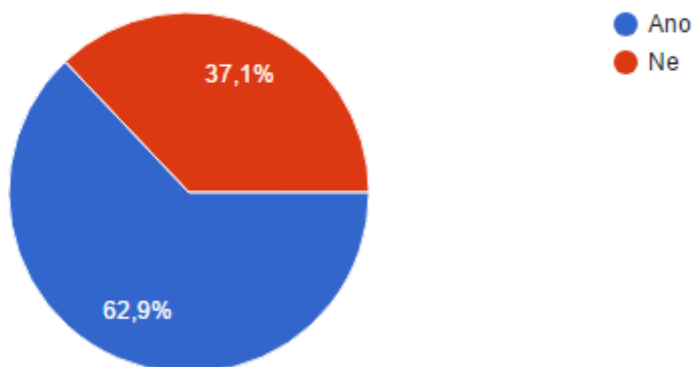
**Otázka č. 10:** Slyšeli jste někdy o MDZ?

Slyšeli jste někdy o Městské divadle Zlín? (313 odpovědí)



**Otázka č. 11:** Navštívili jste někdy MDZ?

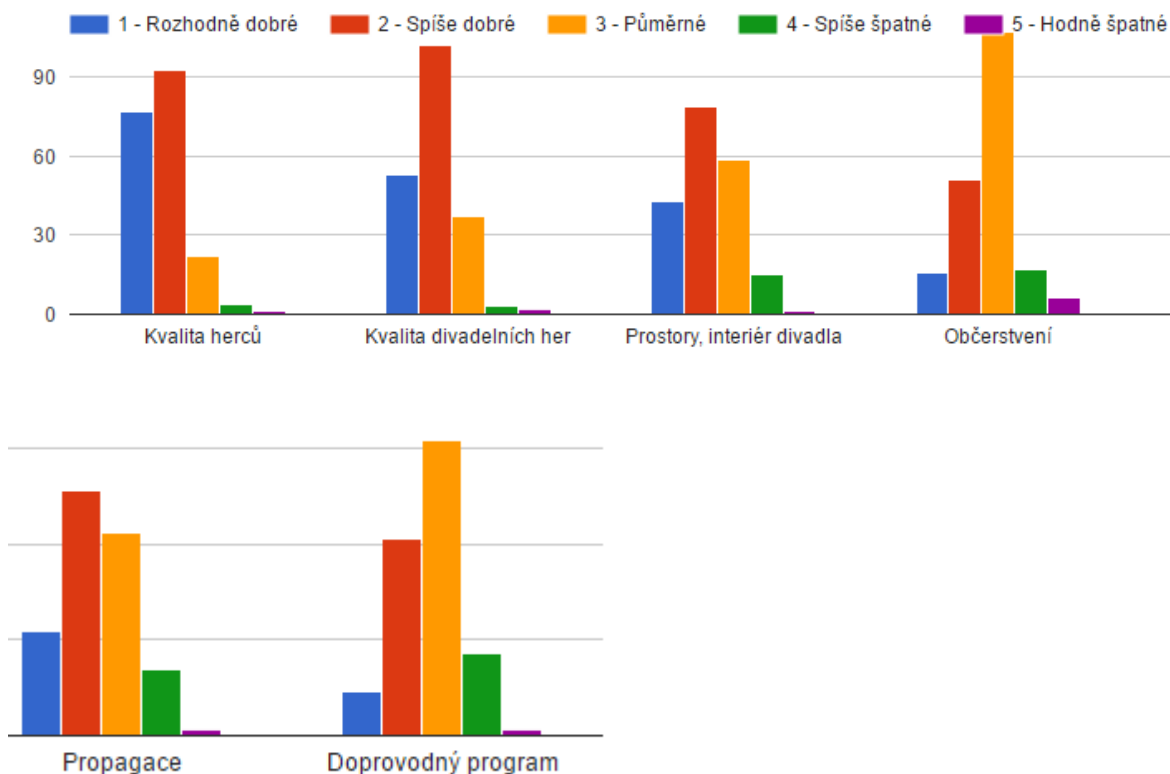
Navštívili jste někdy Městské divadlo Zlín? (313 odpovědí)



**Otázka č. 12:** Pokud navštívili. Jak hodnotíte jednotlivé body vztahující se k MDZ? (1 – Rozhodně dobré, 2 – Spíše dobré, 3 – Průměrné, 4 – Spíše špatné, 5 – Hodně špatné)

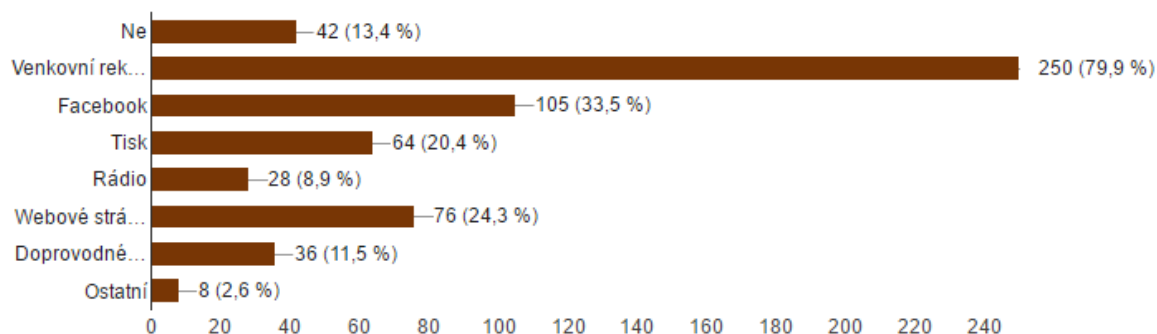
Body: Kvalita, herců, kvalita divadelních her, prostory a interiér divadla, občerstvení, propagace a doprovodný program

Jak hodnotíte jednotlivé body vztahující se k Městskému divadlu Zlín?



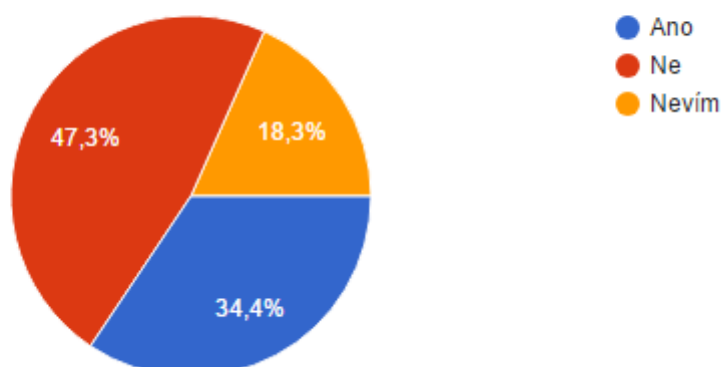
**Otázka č. 13:** Zaregistrovali jste nějakou propagaci MDZ? Výběr více odpovědí.

Zaregistrovali jste nějakou propagaci Městského divadla Zlín? (313 odpovědí)



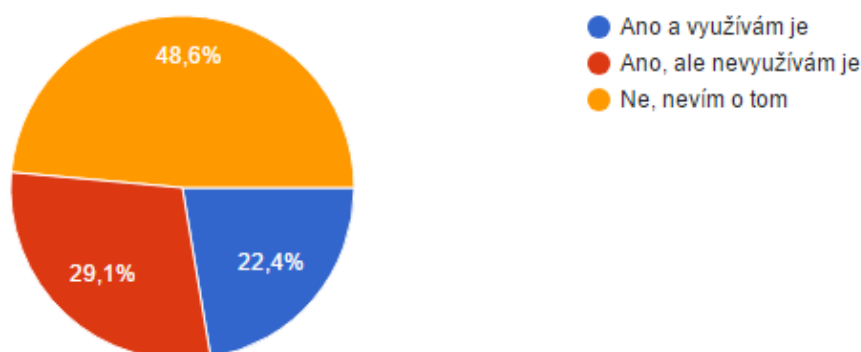
**Otázka č. 14:** Inspirovala vás tato propagace k návštěvě?

Inspirovala vás tato propagace k návštěvě? (311 odpovědí)



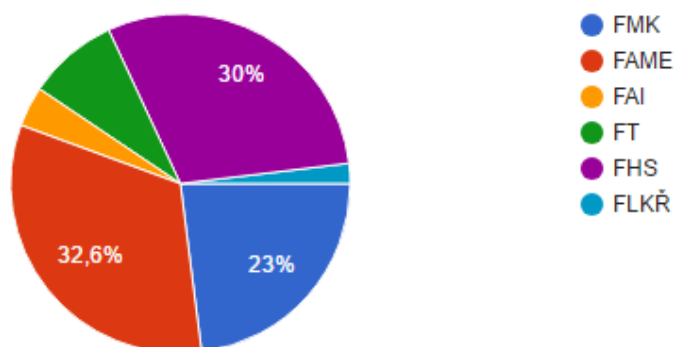
**Otázka č. 15:** Víte o studentských slevách?

Víte o studentských slevách? (313 odpovědí)



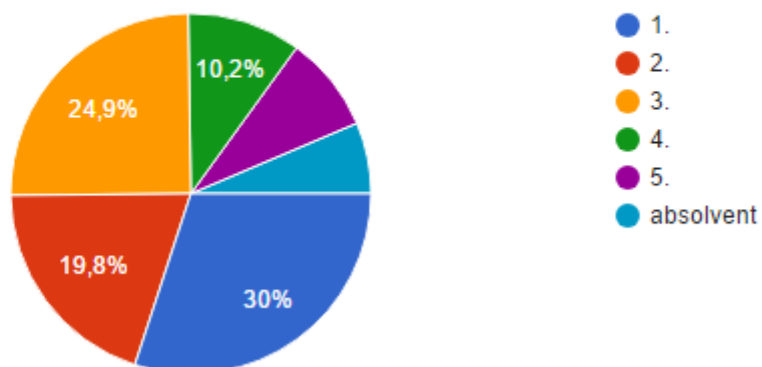
**Otázka č. 16:** Jakou fakultu studujete?

Jakou fakultu studujete? (313 odpovědí)



**Otázka č. 17:** V jakém jste ročníku?

V jakém jste ročníku? (313 odpovědí)



**Otázka č. 18:** Jste muž nebo žena?

Jste? (313 odpovědí)

