

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Victoria Hädler

**Komunikační strategie Státní opery Praha
v letech 2010/2011**

Bakalářská práce

Praha 2013

Autor práce: **Victoria Hädler**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.**

Rok obhajoby: **2013**

Bibliografický záznam

HÄDLER, Victoria. *Komunikační strategie Státní opery Praha v letech 2010/2011*. Praha, 2013. 73 s. Bakalářská práce (BC) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce „Komunikační strategie Státní opery Praha v letech 2010/2011“ pojednává o komunikačních nástrojích této instituce a o způsobu jakým se prezentuje široké veřejnosti. Toto téma je uvedeno do širšího kontextu disciplíny art marketingu a věnuje se jejímu současnému stavu u nás i ve světě. Zabývá se specifiky divadelního prostředí a odlišností úzkého trhu a cílové skupiny. Analyzuje negativní i pozitivní aspekty zvolené propagace a navrhuje nová řešení s ohledem na nové trendy v komunikaci.

Státní opera Praha je důležitou součástí kulturního bohatství České republiky a její současná nestabilní pozice je výsledkem aktuálního špatně nastaveného positioningu a globální kulturní situace dnešní moderní společnosti. Důležitou součástí této práce je deskripce a analýza krizové komunikace Státní opery Praha a popis jejího následného sloučení s Národním divadlem. Práce rovněž nastiňuje situaci financování kulturních statků v České republice a popisuje stále běžnější trend institucí stávat se ekonomicky soběstačnými subjekty. Závěr obsahuje shrnutí celkové efektivity nastavené komunikace a rovněž zahrnuje evaluaci autorčina průzkumu.

Abstract

The bachelor thesis „The communication strategies of the Prague State Opera House between the years 2010/2011 deals with the advertising tools by which this institution presents itself to the public. This topic is brought into a larger context of the field of art marketing and its current situation in our country and abroad. It deals with the specific

features of the „theatre“market and the narrow target audience. It encompasses an analysis of the negative and positive aspects of the applied advertising techniques and comes up with new solutions with regard to the new trends in communication.

The Prague State Opera house is an important part of the cultural riches of the Czech Republic and its present unstable situation is a result of the current bad positioning and the global cultural situation of today's modern society. The fundamental element of this dissertation is the description and analysis of the crisis management of the State Opera Prague and the description of its subsequent union with the National Theatre. The dissertation furthermore pinpoints the funding of cultural institutions in Czech Republic and the growing trend to achieve financial self sufficiency. The conclusion deals with the overall efficacy of the chosen communicational mode and furthermore contains the evaluation of the author's research.

Klíčová slova

opera, Státní opera Praha, marketing, umění, krizová komunikace, art marketing

Keywords

opera, State Opera Prague, marketing, performing arts, crisis communication, art marketing

Rozsah práce: 85 192 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 18. prosince 2012

Victoria Hädler

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za jeho vstřícnost, trpělivost a cenné a relevantní připomínky k mé práci. Dále bych také chtěla poděkovat PR expertu ND Ondřeji Paloušovi za poskytnuté informace.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Hädler Victoria

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2009

E-mail diplomantky/diplomanta:
vicky_hadler@yahoo.com

Studijní obor/typ studia:
Marketingová Komunikace a PR/Prezenční

Předpokládaný název práce v češtině:
Komunikační strategie Státní opery Praha v letech 2010/2011

Předpokládaný název práce v angličtině:
Communication Strategies of the Prague State Opera House 2010/2011

Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012):
(diplomovou práci je možné odevzdat nej dříve ve po dvou semestrech od schválení tezí, tedy teze schválené v LS 2010/2011 umožňují obhajovat práci nejdříve v LS 2011/2012)
LS 2011/2012

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):
Cílem této práce je komplexní analýza komunikačních aktivit Státní opery Praha. Toto téma spadá do takzvaného „Art Marketingu“ a všechny elementy, které souvisí s propagací nebo prezentací této instituce jsou základem pro tuto práci. Po úvodním popisu subjektu a jeho zasazení do kontextu by měla následovat analýza konkrétních komunikačních projevů. Cílem je zjistit, jakým způsobem Státní opera Praha aplikuje nástroje marketingové komunikace ve snaze zvýšit poptávku a jakým způsobem ovlivňuje kladné vnímání této instituce širokou veřejností. Důležitými komunikačními elementy jsou venkovní reklamy, webové stránky, produkty propagačního charakteru a „event marketing“. Neméně důležitým elementem je samotný repertoár a program a způsob, jakým tato selekce působí na veřejnost, popřípadě jaké cílové skupiny se snaží nejvíce oslovit. Důležitým bodem této práce je také získávání finančních prostředků a konkrétní způsoby jeho provedení jako je fundraising, pronájem privátním subjektům nebo přidělené granty. Cenová politika je také součástí této analýzy a důraz je kladen na abonentní programy, slevové programy a celkovou cenovou hladinu vstupenek. Cílem této práce jest tedy analyzovat způsob, jakým tato instituce propaguje své aktivity, jakých nástrojů marketingové komunikace užívá a jak je vnímána veřejností.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. **Úvod – Popis subjektu Státní opery a kontext** (Zasazení do historického kontextu a popis vývoje této instituce až do současnosti)
2. **Program Státní opery**
 - a. **Repertoár** (Způsob selekce uměleckých představení a frekvence repríz, počet premiér za rok, poměr baletních představení a operních představení)
 - I. **Opera**
 - II. **Balet**
 - b. **Koncerty jiných žánrů – populární hudby** (Akce a události, které nejsou přímo spjaty s Operou.)
3. **Dílčí komparace** (Konkurenční aktivity institucí, které uvádějí na svých jevištích balety a opery.)

4. **Komunikace a propagace Státní opery Praha** (Analýza propagačních materiálů Státní opery Praha a jejich efektivnost. Analýza nejrůznějších eventů ve snaze zpropagovat tuto instituci.
 - a. Propagační materiály ve formě letáků
 - b. Billboardy
 - c. Event marketing
 - d. Webové stránky
 - e. E-shop
5. **Služby divákům** (Podmínky prodeje vstupenek divákům a možnosti nákupu lístků, existence studentských/seniorských slev a nejrůznější věrnostní programy.)
 - a. Ceny vstupenek
 - b. Abonentní slevy
 - c. Forma prodeje vstupenek
 - d. Nabídka turistům
6. **Získávání financí** (Různé způsoby, jakými opera získává finanční prostředky)
 - a. Pronájem soukromým subjektům
 - b. Granty
 - c. Fundraising

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován):

2010/2011 (reklamní materiály, prospekty, billboardy, www.stránky)

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Deskriptivní metoda a analýza komunikačních aktivit

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a z působu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

Vrbka, Tomáš. *Státní opera Praha: opereta & balet: 1888-2008: historie divadla v obrazech a datech. Státní Opera Praha, 2010. ISBN: 802-3928-317.* Rozsáhlá publikace, která přibližuje historii a vývoj Státní Opery v obrazech a datech. Jsou zde mapovány sezony a je možno vsadit Operu do kontextu a sledovat, jak se vyvíjela. Je to všeobecný přehled o aktivitách Opery za celou dobu její existence.

Johnová, R. *Marketing kulurního dědictví a umění. Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2724-0.* Kniha nabízí osvědčené způsoby, jak aplikovat marketingové přístupy v organizacích spravujících kulturní dědictví s důrazem na muzea, galerie, památky, knihovny, kulturní a informační centra. Kniha nabízí mnoho příkladů z domácího i zahraničního prostředí.

Smolíková M. (ed.) *Management umění. VŠUP, 2008. ISBN: 978-80-86863-24-5.* Publikace shrnuje texty od osmi autorů, kteří se na 167 stranách zabývají například tématy potenciálu a trendů v managementu umění, kulturní politikou, projektem a projektovým cyklem, fundraisingem uměleckých projektů, pravidly úspěšného fundraisingu v oblasti umění.

Kotler, P. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. Harvard Business Press, 1997. ISBN 978-0875-847375.*

S ubývající státní podporou kulturních subjektů nastává konkurenční boj mezi těmito institucemi. Aplikací základních marketingových principů a zároveň chápáním odlišnosti publika Kotler v této publikaci tyto elementy spojuje do efektivní strategie.

Bernstein, Cheff. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining the Performing Arts Audiences. John Wiley & Sons, Inc, 2007. ISBN 978-0787-978440.*

Chování diváků a publik po celém světě se radikálně mění a diváci se stali náročnějšími, spontánnějšími a vybíravějšími. Pochopením měnícího se trendu profilu diváka se nabízí nové marketingové strategie zacílení na současné diváky.

Kotler, N. G. - Kotler, P. - Kotler, W. I. *Museum Marketing & Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources. Jossey-Bass, 2008. ISBN 978-0787-9091-23.* Kniha nám poskytuje náhled do současných marketingových strategií umění a také obsahuje současné informace ohledně positioningu, brandingů a e-marketingu. Ukazuje postup, jak dosáhnout vysokého

ohodnocení v očích spotřebitele a jak dosáhnout finanční stability.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

JANČAŘÍK, Jonáš. Marketingová komunikace Nové scény Národního divadla od ledna 2010 do jara 2011 (relaunch značky). Praha: Univerzita Karlova, Fakulta Sociálních Věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2011.

JECHOVÁ, Jitka. Komunikační strategie Národního divadla v Praze pro rok 2010. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta Sociálních Věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2011.

DOHNALOVÁ, Kamila. Metropolitan Opera: Live in HD v kině Aero. Deskripce a vyhodnocení úspěšností marketingových aktivit během prvních dvou sezon. Praha: Univerzita Karlova Fakulta Sociálních Věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2011.

Datum / Podpis studenta/ky

.....

Obsah

ÚVOD	3
1. TEORETICKÝ ZÁKLAD K PROBLEMATICE	4
1. 1. ART MARKETING A JEHO SPECIFIKA.....	4
1. 1. 1. <i>Art marketing ve vztahu k obecnému marketingu</i>	4
1. 1. 2. <i>Marketingový mix v art marketingu</i>	6
1. 2. ART MARKETING DIVADELNÍCH SCÉN.....	8
1. 2. 1. <i>Marketing a divadlo</i>	8
1. 2. 2. <i>Divadelní trh</i>	9
1. 2. 3. <i>Strategické plánování</i>	9
1.3. SOUČASNÁ SITUACE ART MARKETINGU.....	10
1. 3. 1. <i>Současný stav art marketingu ve světě</i>	11
1. 3. 2. <i>Současný stav art marketingu v České republice</i>	12
2. CHARAKTERISTIKA STÁTNÍ OPERY PRAHA.....	13
2. 1. HISTORIE A POPIS STÁTNÍ OPERY PRAHA.....	13
2. 2. SOUČASNÁ POZICE STÁTNÍ OPERY PRAHA (POSITIONING)	14
2. 3. REPERTOÁR A NÁVŠTĚVNOST.....	15
2. 3. 1 <i>Opera</i>	18
2. 3. 2. <i>Balet</i>	18
2. 3. 3. <i>Koncerty jiných žánrů</i>	19
2. 3. 4. <i>Výjimečné marketingové produkce</i>	19
2. 4. KONKURENCE.....	20
2. 4. 1. <i>Přímá konkurence</i>	21
2. 4. 2. <i>Nepřímá konkurence</i>	22
3. KOMUNIKACE A PROPAGACE STÁTNÍ OPERY PRAHA	24
3.1. TIŠTĚNÉ MATERIÁLY.....	24
3.2. VENKOVNÍ REKLAMA OOH.....	25
3.3. ONLINE KOMUNIKACE.....	26
3. 3. 1. <i>Webové stránky SOP</i>	26
3. 3. 2. <i>Online reklama</i>	27
3. 3. 2. <i>Sociální síť (Facebook, Twitter)</i>	27
3.4. PUBLIC RELATIONS.....	28

3. 4. 1. <i>Časopis Opera plus</i>	28
3. 4. 2. <i>Event marketing</i>	29
3. 4. 3. <i>Přehled PR aktivit v zahraničí</i>	30
3. 4. 4. <i>Přehled PR aktivit v ČR</i>	30
4. SLUŽBY DIVÁKŮM	32
4. 1. FORMA PRODEJE VSTUPENEK.....	32
4. 2. CENOVÁ HLADINA VSTUPENEK.....	32
4. 3. SLEVY.....	33
4. 3. 1. <i>Abonentní slevy</i>	33
4. 3. 2. <i>Jednorázové slevy</i>	34
4. 3. 3. <i>Zvláštní slevy</i>	35
5. FINANCOVÁNÍ STÁTNÍ OPERY PRAHA	37
5. 1. FUNDRAISING.....	37
5. 2. VLASTNÍ ZISKY SOP.....	38
5. 3. DOTACE A GRANTY.....	38
5. 4. SPONZORING.....	39
6. KRIZOVÁ KOMUNIKACE SOP	40
6. 1. CHARAKTER PROBLEMATIKY SLOUČENÍ S ND.....	42
6. 2. DŮVODY KE SLOUČENÍ UVEDENÉ MINISTERSTVEM KULTURY	42
6. 3. REAKCE STÁTNÍ OPERY PRAHA.....	43
6.4. SLOUČENÍ.....	44
7. ZÁVĚR	46
8. SUMMARY	48
9. POUŽITÉ ZDROJE	50
9. 1. POUŽITÁ LITERATURA	50
9. 2. INTERNETOVÉ ZDROJE	51
10. SEZNAM PŘÍLOH	53
11. PŘÍLOHY	54

Úvod

V poslední době se mediálním světem prohnala bouře nejrůznějších reakcí a kritik na téma sloučení Státní opery Praha (SOP) s Národním divadlem (ND). V této práci bych chtěla analyzovat podstatu této kauzy a zároveň ukázat tristní situaci financování a podpory pražských divadel obecně. Díky nedostatečnému financování tak zanikají tradiční kulturní instituce s mnohaletou tradicí. Jedná se o převis nabídky nad poptávkou, nebo stát jednoduše nebojuje za udržení těchto uměleckých institucí? Podle Kotlerova *Standing Room Only* je to v první řadě otázka stále se snižujícího zájmu o umění, díky jiným levnějším a intelektuálně méně náročným alternativám trávení volného času. Dalším důvodem je však také snížení státních finančních dotací do kulturních institucí a jejich následná svízelná situace se těmito nově vzniklým podmínkám přizpůsobovat. Znamená tato proměna tedy konec dominance umělecké kreativity či nastává pouze nutnost aplikovat obecné marketingové principy na kulturní tvorbu a přizpůsobovat je specifickému prostředí? Kulturní instituce by měly bojovat o zájem společnosti a pokusit se vyhrát nelítostný ekonomický boj, ale zároveň udržet kvalitu umění na vysoké úrovni. I umění podléhá vlivům trhu a tak především v době všeobecné recese vyvstává potřeba kvalitní komunikace, rychlého přizpůsobení trendům a nového přístupu právě tradičních kulturních institucí „vyššího“ umění.

V této práci se budu věnovat disciplíně art marketingu a jeho významu pro dnes již stále okrajovější žánr umění, jímž je opera a balet. Budu používat především deskriptivní metodu, díky níž chci upozornit na způsob propagace a komunikace s veřejností ze strany SOP. Také chci analyzovat její aktivity a zaujmout k nim kritický postoj, především co se týče chystaného sloučení s Národním divadlem a krizové komunikace na toto téma. Nebudu se příliš držet struktury svých tezí, neboť jsem zvolila vhodnější dělení na základě obecnějších hlavních nadpisů a detailnějších podnadpisů a tím dodržím hierarchii těchto různých kapitol a podkapitol. Rozdíly oproti tezím jsou ovšem pouze formální a nic zásadního z obsahové roviny se měnit nebude. Cílem práce je poskytnout všeobecný přehled o této instituci a poskytnout kritický náhled na její současnou nestabilitu a následné sloučení s ND. Cílem práce je analyzovat veškeré komunikační kanály, kterými se opera profiluje a zhodnotit jejich efektivitu. Deskriptivní metoda se dále bude opírat o pevné teoretické základy z disciplíny marketingu všeobecného a konkrétního odvětví art marketingu.

1. Teoretický úvod k dané problematice

1. 1. Art marketing a jeho specifika

Specifickou disciplínu art marketingu lze zahrnout pod obecný marketing, avšak vyžaduje hlubokou znalost tohoto prostředí, náročného zákazníka a přizpůsobení klasického marketingového mixu. Disciplína zahrnuje mnoho odvětví, která jsou v anglickém názvu i odlišená názvy, tzv. „Arts marketing“ podle Johnové, je v dnešní době chápán jako marketing výtvarného umění, z anglického „fine arts“. Oproti termínu „art marketing“, který je chápán jako termín označující širokou škálu podkapitol kulturního marketingu.¹ Art marketing se tedy zabývá širokou oblastí umění, ať už hudebního, vizuálního či pohybového. Tato disciplína spočívá v aplikaci obecných pravidel a principů, jako jsou např. 4P, tedy součástí cena, distribuce, propagace a produkt marketingového mixu² a jejich přizpůsobení se konkrétnímu prostředí v podobě zprostředkovávání zážitků či děl kulturního dědictví. Je stále mladou disciplínou, jako ostatně i marketing samotný, a proto je v neustálém vývoji a neexistuje možnost stagnace. Art marketing je samozřejmě postaven především na bázi ekonomického profitu, ale zároveň má za úkol zprostředkovat lidem kulturní dědictví v libivé formě. Neklade si za cíl, ani se nesnaží bránit institucím v uměleckém růstu, ale snaží se cíleně tyto umělecké výtvary přeměňovat ve finanční odměnu, přisuzuje jim hodnotu v očích spotřebitele a snaží se je zprostředkovat někdy i laické veřejnosti. Pro art marketing jsou velmi důležité kulturní kořeny člověka, kulturu v art marketingu chápeme jako soubor poznávacích procesů a nastavených hodnot při styku s uměním. Získáváme je v průběhu života, jsou to jakési nepsané individuálně nastavené normy, dle kterých jednáme. Johnová tvrdí, že: „Kulturní faktory mají v případě analýzy chování zákazníka na trzích kulturních statků ještě větší význam, než v případech konzumního chování.“³ Právě od kulturních předpokladů každého jedince se odvíjí způsob, jakým bude služby kulturních subjektů konzumovat a vstřebávat jejich komunikační aktivity. Podle Derricka Chonga je hlavním specifikem těchto kulturních institucí to, že umělecká vize stojí nade vším včetně tržních signálů. Cílem této disciplíny tedy není prodat produkt ve snaze uspokojování zákaznickovy potřeby, ale naopak nabízí jakousi uměleckou vizi, která je

¹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing*. Praha : Grada, 2008, str. 13.

² Kotler marketing mix, KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007.

³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing*. Praha : Grada, 2008, str. 74.

atraktivní pouze pro specifický segment populace. Hlavním cílem je tuto cílovou skupinu identifikovat. V žádném případě by se nemělo jednat o zprostředkovávání lidem toho, co oni chtějí vidět.⁴

1. 1. 1. Art Marketing ve vztahu k obecnému marketingu

Marketing je v povědomí veřejnosti neustále neprávem spojován pouze s rychloobrátkovým zbožím a výhradně s ekonomickým ziskem, avšak v dnešní době se uplatňuje stále více právě marketing a jeho přístupy v neziskových sférách a ve službách typu politického marketingu, marketingu umění nebo marketingu dobré věci neboli corporate social responsibility.⁵ Propagace je v dnešním komerčním prostředí nezbytná. Kesner tvrdí že v dnešním prostředí „*kde o pozornost potenciálního návštěvníka soupeří obrovské množství fragmentované nabídky, nemůže kulturní organizace spoléhat jen na kvalitu*“⁶, ale musí o sobě dávat vědět ať už má jakýkoli potenciál. Dle mého názoru neexistuje špatný či dobrý marketér umění, ale na tenkém ledu se může ocitnout marketér necitlivý a neznalý tohoto velmi vyhraněného prostředí. Nelze zde aplikovat velkou masovou kampaň typu propagace nového potravinového produktu, jelikož cílení je užší a zákazníci jsou znalejší a citlivější na konkrétní reklamní a komunikační projevy. Loajalita ke značkám v art marketingovém prostředí je založena na emocionálním poutu ke značce či instituci. Tato loajalita je mnohem silnější a dlouhodobější než je tomu u rychloobrátkového zboží, které je charakterizované minimální věrností k produktům. Základní stavební jednotkou úspěšné komunikace je pozice značky v mysli spotřebitelů. „*Pro marketéry je hodnota značky vnímaná zákazníky mnohem důležitější než její finanční hodnota,*“⁷ což platí jak v obecném marketingu, tak i v oblasti marketingu s kulturou.

Dalším specifikem art marketingu, a tímto bodem se taktéž vymezuje oproti klasickému kotlerovskému pojetí marketingu, je fakt, že nejsou uskutečňované žádné reálné potřeby. Při návštěvě kulturní instituce se v žádném ohledu nejedná o uspokojování fyzických či psychických potřeb. Je to něco vznešenějšího, týká se

⁴ CHONG, Derrick. *Arts Management*. New York: Routledge, 2010, str. 6.

⁵ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008, str. 129.

⁶ KESNER, Ladislav. *Marketing a Management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 227.

⁷ DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 62.

kultivace člověka samotného a rozšiřování jeho kulturní kapacity. Z toho vyplývá, že není efektivní zákazníkovi vsugerovat, že tento produkt potřebuje, ale spíše v něm musí vyvolat pozitivní emoce a touhu po kulturním obohacení.

1. 1. 2. Marketingový mix v art marketingu

Klasický marketingový mix 4P, který jsem zmiňovala v předchozí kapitole, je utvořen z anglických názvů s počátečním písmenem P a zahrnuje kategorie product, price, placement a promotion. V obecné rovině v sobě podkategorie produkt skýtá všechna řešení pro uspokojení zákaznických potřeb ať už reálných, nebo násilně vyvolaných. Specifikem nabízeného produktu v art marketingu je to, že většinou produkt nenabízíme celé veřejnosti, ale pouze konkrétnímu segmentu. Přístupy k propagaci produktu mohou využívat různých pozitiv instituce, např.: Marketing produktu založený na osobě, zážitku, události či místě⁸ s akcentem na specifický kulturní a historický význam. SOP využívá kombinace těchto přístupů. Konkrétním projevem je především její pestrý divadelní program, historická budova jako dominanta kulturního centra ČR a také konkrétní reprezentace značky, to znamená vizuální podoba propagačních materiálů.

Dalším elementem marketingového mixu je cena, která v art marketingu funguje stejně jako v marketingu obecném. Je to nástroj, který velmi silně ovlivňuje zákaznicko chování a její hodnota v divadelním prostředí není založená výhradně na nákladech, ale na celkové hodnotě produktu.⁹ Dvořák s ohledem na cenu v uměleckém prostředí tedy hovoří o „ceně subvencované“¹⁰, která se neřídí pouze náklady či výdaji, ale je z větší části dotovaná státem a z veřejných zdrojů. Je však za všech okolností nesmyslné, aby se divák a potenciaální návštěvník řídil pouze cenovou hladinou a v tomto sektoru je to i velmi nepravděpodobné. Záleží pouze na ochotě za ten který umělecký kus cenu přijmout, ochota se však odvíjí od nejrůznějších externích socio-kulturních faktorů působících na lidského jedince. Nejdůležitějšími popudy ke koupi produktu kulturního dědictví jsou například: hodnota značky v zákaznickově mysli, zda ji

⁸ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha : Grada Publishing, 2008, str. 18.

⁹ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str. 140.

¹⁰ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str.142.

považuje za jedničku v dané oblasti, tzv. brand leader¹¹, nebo k ní má z konkrétních důvodů silnou citovou vazbu. Dále se může jednat o vlivy, jako je hudební vkus, některé žánry mají širší záběr, jiné například jako opera naopak užší. Každý dospělý jedinec má již utvořený názor na hudební žánry napříč hudebním spektrem. Neposledním faktorem je samozřejmě také vzdělání a potažmo následná kulturní gramotnost a vztah k institucím, které kulturu zprostředkovávají.

Další podkategorií marketingového mixu je place neboli distribuce. I u této kategorie opět platí pravidlo, že musí učinit každým z elementů 4P produkt více lákavým a pro zákazníka žádoucím. V tomto případě se to týká především distribuce směrem k zákazníkovi, aby produkt byl ve správném časovém úseku na správném místě k dispozici zákazníkovi. Podle Dvořáka je „*cílem otevřít a provozovat co nejvíce distribučních kanálů a jejich preferenci a hierarchizaci je nutno řešit dynamicky*“¹². To znamená, že vstupenky musí být dostupné prostřednictvím všech možných komunikačních kanálů. V kapitole služby divákům se budu věnovat konkrétním distribučním kanálům Státní opery Praha. Zvláště v dnešní době nových médií a sociálních sítí by pouze fyzický prodej na pokladně divadla znamenal ekonomickou sebevraždu. Tyto distribuční kanály se tedy musí obměňovat na základě jejich preference a celkově se musí přizpůsobovat trendům společnosti.

Poslední částí marketingového mixu je propagace, pod kterou spadá široká kategorie komunikačního mixu, to jest způsoby a kanály kterými o sobě kulturní instituce může dávat vědět. Toto bude hlavní cílem zkoumání mé práce a právě díky těmto konkrétním projevům jako jsou Public Relations (PR), reklama, podpora prodeje, sponzoring nebo přímý prodej si lze utvořit ucelenou představu o komunikačních schopnostech subjektu. V dnešní době je placené neosobní sdělení formou reklamy nedostačující pro komunikaci produktu. Nezbytnou součástí je především udržování kladného vztahu s veřejností pomocí PR a schopnost instituce se kvalitně prezentovat v médiích.

¹¹ Brand leader – značka s nejlepším postavením v dané kategorii, popřípadě s nejlepšími tržbami.

¹² DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str.149.

1. 2. *Art marketing divadelních scén*

1. 2. 1. Marketing a divadlo

Když umělci uvažují o významu těchto dvou slov, často se uchylují k ukvapenému závěru, že tyto dva pojmy nemohou koexistovat. Panický strach plyne především z čehokoli, co by byť jen vzdáleně mohlo připomínat pokleslý zábavní průmysl, který je založen na bázi podřízení umělecké vize tržním impulsům. Je však odmítnutí všech dostupných reklamních nástrojů a útek do ústraní ten pravý signál pro budoucnost těchto kulturních institucí, kterými jsou právě divadla a operní domy? Nepřizpůsobit se moderním trendům, či dokonce se těmto trendům bránit může mít pro instituci jako je SOP fatální následky. Toto jednání může mít v současné době za výsledek pouze stagnaci, nebo dokonce úpadek diváckého a veřejného zájmu. I úspěšné zahraniční operní domy by nikdy nemohly dosáhnout vrcholu úspěchu bez kvalitní prezentace. Cílem není přeměnit tato vznešená prkna, která znamenají svět, v něco křiklavého a nevkusně kýčovitého. Řešením je pouze zdravá volba solidní komunikace a snaha uspět jak na poli ekonomickém, tak neprohrát na poli uměleckém. Existuje zde potenciál oslovit větší skupinu návštěvníků, kteří právě díky nedostatečné komunikaci nemusí mít o dané kvalitní scéně povědomí. Neexistující komunikace se bohužel v dnešní globalizované moderní společnosti rovná negativní komunikaci. To znamená, že instituce, která o sobě záměrně nedává vědět, touto cestou jistým způsobem nějakou zprávu komunikuje. Instituce tím dává najevo svůj postoj k okolí a odkrývá tak negativní vztah směrem k veřejnosti. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí a rozmachu nových divadelních scén, který byl odstartován po roce 1989, je aplikace marketingu na kulturní prostředí nevyhnutelná.¹³ Žádný subjekt si nemůže být jist svou pozicí, což přesně dokazuje případ nestabilní pozice SOP v současné době, a musí bojovat o „*uchování existence v ostřejším konkurenčním prostředí*“¹⁴, což si mnoho subjektů neuvědomuje. Divadla a umělecké instituce, které zakrní, tak nebudou moci dále splňovat své umělecké vize, pokud nebudou schopna naplňovat svá hlediště a udržovat si své diváky.

¹³ DVORÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str. 115.

¹⁴ DVORÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str. 115.

1. 2. 2. Divadelní trh

Tento pojem je u nás neologismem a tudíž nepatří mezi zavedené odborné termíny užívané v odborných publikacích. Pod tímto pojmem si můžeme představit takový trh, který slučuje tržní aspekty s uměleckými. Trh sám je pak velmi různorodý a je potřeba ho dále dělit na jednotlivé segmenty, které závisí na již konkrétních projevech potřeb zákazníků. Pro divadelní trh obecně podle Philipa Kotlera platí pravidlo, že nelze jednoduše aplikovat masový marketing, ale je třeba nalézt takzvanou tržní niku¹⁵. Dle Johnové je dnešním ideálním přístupem k trhu 20. století s uměním takzvaný „holistický přístup“, který propojuje marketing založený na vztazích s ohledem na zákazníka. V podstatě kombinuje všechny předchozí uznávané přístupy a jedná se o marketing šitý zákazníkovi na míru.¹⁶ To znamená, že hlavní a podstatný rozdíl je ve zprostředkovávání převážně nehmátatelných produktů formou zážitku z představení. Z tohoto charakteru tedy v podstatě jasně vyplývá odlišný způsob zacházení s tímto trhem a již zmiňovaný apel na kulturní přínos jedinci. Trh je díky silnému konkurenčnímu prostředí již dosti saturovaný a každý subjekt tak musí komunikovat své konkurenční výhody, opera například může spoléhat na dlouholetou tradici a vyspělost tohoto žánru. Problémem na tomto trhu také často bývá nedostatečné vymezení oproti institucím, které se zabývají podobnými žánry a časté dublování repertoáru, jako je tomu i v případě Státní opery Praha a Národního divadla.

1. 2. 3. Strategické plánování

Strategické plánování je důležité pro celý podnikatelský záměr subjektů, důležité jsou definované cíle formou „mission statement“¹⁷, který by měl být znám především ve vnitřní struktuře, tedy zaměstnancům. Aplikace strategického plánování na art marketing se příliš neliší od jakékoli jiné firemní strategie. Základním principem je především schopnost uvědomit si, kde se organizace v současné době nachází a kam se chce v budoucnosti posunout. K tomuto zkoumání současné situace kulturních institucí patří známá SWOT analýza slabých, silných stránek, příležitostí a ohrožení. SWOT

¹⁵ Tržní nika je tržní prostor úzce vymezený specifickým žánrem a způsobem distribuce. KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2010.

¹⁶ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění : Art marketing*. Praha : Grada, 2008, str. 24.

¹⁷ Mission statement – ucelená formulace o poslání firmy nebo organizace.

analýza SOP je bezpředmětná, neboť již nebude nadále fungovat jako samostatná instituce. Dále je nutný konkrétní a detailní popis současné pozice vůči konkurenci a postavení dané instituce na trhu. Velmi důležitý je také positioning, který je obrazem značky v myslích spotřebitelů a jeho vymezení oproti konkurenci. Tato oblast je poněkud problematičtější, neboť instituce často nemají nastavenou jasnou vizi, a komunikaci a následný vytvářený obraz, co se týče repertoáru, obsazení nebo vizuální identity nemusí být koherentní s celkovým positioningem. Dalším krokem je jasné definovaná pozice, které chceme dosáhnout a jakým způsobem stanoveného cíle můžeme dosáhnout. V neposlední řadě to jsou již konkrétně zvolené komunikační kanály a frekvence jejich využití. Je důležité si uvědomit, že strategické plánování je zásadním způsobem ovlivňováno vnějšími a vnitřními faktory. Konkrétně z vnitřních faktorů to může být organizační fungování: struktura, vedení a celkový finanční stav instituce, od kterého se způsob strategie logicky odvíjí. Z vnějších faktorů to je: charakter prostředí, např. kulturní, ekonomické či demografické aspekty¹⁸. Nejdůležitějším rysem strategického plánování je tedy především detailní analýza prostředí a znalost možností pohybu z místa současné pozice. Právě absence jakékoli formy strategického plánování a neznalost prostředí byla vytýkána postupu Ministerstva kultury v procesu transformace ND a SOP. Slovy šéfa kulturní redakce České televize Petra Fishera: „*Je pravda, že celý problém sloučení proběhl velmi rychle a že to celé bylo značně nekonceptní. Na začátku procesu nestál totiž nejdůležitější cíl, což je dramaturgické oddělení obou scén, konkrétní specifikace, co se bude v jednotlivých scénách hrát.*“¹⁹

¹⁸ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str. 73.

¹⁹ FISHER, Petr. Poslanci žádají přehodnocení součení ND a SOP. *Ceskatelevize* [online] 12. 1. 2012 [cit. 2012-04-25] Dostupné z WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/160271-poslanci-zadaji-prehodnoceni-sloucení-nd-a-sop/>

1. 3. *Současná situace art marketingu*

1. 3. 1. *Současný stav art marketingu ve světě*

V oblasti art marketingu existuje vícero protichůdných paradigmat, podle Joanne Scheff konzumace umění není méně žádaná ze své podstaty. Dle autorky je nižší návštěvnost způsobena stylem, jakým je umění popisováno, předkládáno veřejnosti, graficky zpracováno a finančně ohodnoceno. Nezájem je tedy dle autorky odrazem neschopnosti se přizpůsobit stále se měnícím lifestylovým trendům a vkusu publika.²⁰ Naši kolegové v USA jsou na tom s art marketingem o poznání lépe, neboť marketing je zde na rozdíl od našich zeměpisných šířek absolutní samozřejmostí. „*Kontinentální Evropa je charakterizována spíše etatistickým pojetím, kdy je umění a kultura tradičně podporována státy.*“²¹ I přes tuto státní podporu všechny evropské kulturní instituce musí své zisky vykazovat a na základě nich se poté kalkuluje, do jaké míry jsou soběstačné. Například Vídeňská opera má soběstačnost 38 % a toto číslo je již považováno za úspěšné hospodaření.

Z mého pohledu však samotný trend vývoje dnešní moderní globalizované společnosti napovídá, že dochází k jakési druhé fázi „*krize kultury*“²². Týká se to vzdělávání a mnohem menšího vlivu umění v našich každodenních životech. Dále také díky velké konkurenci v podobě levnějších alternativ trávení volného času a v neposlední řadě také hektický způsob života a změna životních priorit. Prioritami se stává v první řadě uspokojování materiálních potřeb a silný konzumerismus a odsouvání kultivace své osobnosti do pozadí. Dalším důvodem je samozřejmě i světová situace v podobě ekonomické recese, která má silný vliv na spotřební chování společnosti. Kultura, ač si to připouštíme či nikoliv, je prvním druhem výdajů, které se radikálně omezují v době finančně ztížených podmínek. Tím celková společenská úroveň upadá a lidé již nemají zájem ani prostředky být „*kulturními*“ lidmi. Disciplína art marketingu má za úkol tyto okolnosti zvrátit a přesvědčit potencionální konzumenty o nutnosti kultivace ducha a přínosu uměleckého zážitku, jak už v emocionální tak i znalostní rovině.

²⁰ SCHEFF, Joanne. *Arts Marketing Insights*. San Francisco: Joey Bass, 2007, str. 9.

²¹ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008, str. 22.

²² Odkazuji na knihu Hanah Arendtové *Krize kultury*.

1. 3. 2. Současný stav art marketingu v České republice

V současné době hraje v naší republice důležitou roli v kulturní politice ještě neustále stát a to jak z důvodů finančních, tak i díky rozhodovacím pravomocím. V posledních letech však stát značně omezil finanční příliv do kulturních institucí v podobě menších dotací a grantů. Díky těmto škrtnům existence mnoha souborů a divadel visí na vlásku a ukazuje se jejich neschopnost přizpůsobení se tržnímu prostředí. Jedním z neúspěšnějších marketingových počínů spojených s operním žánrem v poslední době, byl live přenos z Metropolitní opery do českých kin. V České republice se setkal s velkým mediálním ohlasem a s pozitivními reakcemi publika. Pro marketéry operních domů je to pozitivní zpráva. Znamená to totiž, že operní publikum ještě zcela nevymizelo a o kvalitní operu je zájem, a to i mezi mladou generací. Zároveň to však nutí k zamyšlení, zda naše operní domy nezůstávají, co se týče kvality, výrazně pozadu. Především s vědomím, že je laťka nastavená dosti vysoko a kvalita zahraničních operních domů je nesporná, je otázkou, zda není třeba přehodnotit celkový přístup. Samozřejmě nelze mluvit o vyrovnané kvalitě, ale v každém případě by kulturní subjekty v ČR měly důstojně obhajovat své pozice a produkovat kvalitní inscenace, samozřejmě adekvátní odlišnému prostředí. Je zřejmé, že jsme mnohem menší trh a naše možnosti i díky finančním dotacím jsou omezeny, například: Londýnská opera English National Opera (ENO) získává ročně průměrně 53 % grantového příspěvku od Arts Council, což je nezisková organizace, která podporuje umění a 10 % dotace od města Londýn.²³

²³ NEKOLNÝ, Bohumil. Opera naše drahá. A2: *Advojka* [online]. 2010, roč. 2010, č. 1. [cit. 2012-04-24]. ISSN 1803-6635. Dostupné z WWW: <http://www.advojka.cz/archiv/2010/1/opera-nase-draha>

2. Charakteristika Státní opery Praha

2.1. Historie a popis Státní opery Praha

Státní opera Praha je státní příspěvková organizace, založená na základě Zřizovací listiny Ministerstva kultury České republiky. Jméno Státní opera jí náleží od roku 1992, kdy se stala samostatným subjektem a odpojila se od scény Národního divadla. V současné době opět došlo ke sloučení se scénou Národního divadla, to znamená, že se od ledna roku 2012 bude prezentovat pod hlavičkou ND. Budova Státní opery Praha byla založena v roce 1888, tehdy pod názvem Nové německé divadlo, a sloužila potřebě německy mluvící menšiny. Již tenkrát představovala přímou konkurenci Národnímu divadlu. Scéna byla za nacistické okupace přejmenována na Deutches Opernhaus a byla členy NSDAP využívána k politickým shromážděním. V roce 1945 byla přejmenována na Smetanovo divadlo a prošla radikální změnou, během níž si činohra našla jiné působiště a balet a opera se zde osamostatnily pod jménem Velká opera 5. května. Stejně jako je tomu i dnes, začala tato scéna představovat nežádoucí konkurenci ND a právě z tohoto důvodu byly tyto instituce sloučeny. SOP fungovala jako třetí scéna ND a vrátila se ke svému původnímu názvu Smetanovo divadlo. Možná právě díky problematické minulosti byla Státní opera často považována za druhořadou a odsunována do pozadí. Po sametové revoluci v roce 1989 nabyla své kýžené svobody a stala se nezávislým právním subjektem. V lednu roku 2012 se SOP opět stala součástí ND na popud ministerstva kultury a především bývalého ministra kultury Jiřího Bessera. Ten opeře vytýkal prodělečnou činnost, neschopnost opery si na sebe vydělat a skutečnost, že si dvě scény konkurují v oblasti operní a baletní tvorby. „*Ministr kultury Besser také uvedl, že nechce, aby si tyto dvě scény nezdravě konkurovaly.*“²⁴

²⁴ Koncepce transformace státních příspěvkových organizací SOP a ND. 2011.[online] [cit. 2012-04-17] Dostupný z WWW. <http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepce-transformace.pdf>

2.2. *Současná pozice Státní opery Praha (Positioning)*

Pozice SOP měla a má i nyní velmi nestabilní pozici, neboť je druhou pražskou scénou, teoreticky vlastně třetí, pokud bereme v potaz scénu Stavovského divadla, která se věnuje operním a baletním inscenacím. Poskytuje služby v oblasti již zavedeného a tradičního žánru a snaží se je zprostředkovávat veřejnosti. Státní opera se dlouhodobě potýká s nedostatečnou vyhraněností oproti ND, které je z historického hlediska více uznávané a má lepší postavení značky na trhu. Repertoár se dle analýzy Ministerstva kultury překrývá, není originální a leckdy existuje i poměrně malé povědomí o umělecké nezávislosti Státní opery Praha, jak vyplývá z mého vlastního průzkumu.²⁵ Průzkum byl uskutečněn online a zúčastnilo se ho 100 respondentů. 50 % dotazovaných se o průzkumu dozvědělo ze sítě Facebook a ostatních 50 % z jiných komunikačních kanálů. Slabou stránkou průzkumu je fakt, že má procentuálně více respondentů z nižší věkové kategorie a spíše ženy. Státní opera je tradiční institucí, která představuje divácky poměrně náročný a specifický žánr umění. Značka Státní opery má silný potenciál, ale často není dost jasně vymezená oproti svému největšímu konkurentovi, Národnímu divadlu. SOP si klade za cíl udržet svou uměleckou a finanční nezávislost a profilovat se jako scéna číslo jedna v tomto uměleckém odvětví. Kromě svých stálých návštěvníků chce také oslovovat nové cílové skupiny diváků, především mladou generaci mezi 20 a 30 lety, které se tento žánr odcizuje. Naším tuzemským publikem je vnímána spíše jako instituce pro zahraniční klientelu a splňuje funkci kulturního „lákadla na turisty“. Národní divadlo zastává vedoucí pozici – „brand leader“, z důvodu historických okolností vzniku a s ním spojených vlasteneckých konotací. SOP naopak zůstává i přes zjevnou kvalitu operním domem pro cizince, což však lze rovněž z historického hlediska opodstatnit. Positioning, neboli budování značky je „*pozice značky ve srovnání s konkurencí, která existuje v myslích spotřebitelů*“²⁶ Je to jedna z nejproblematictějších podmínek úspěchu, do jisté míry je samozřejmě ovlivňována marketingovými strategiemi instituce, ale mohou na ni také působit neovlivnitelné externí faktory. Není to otázka produktu, ale cílem je zapůsobit na mysl spotřebitele. Současný positioning je takový, že SOP funguje neustále ve stínu ND a spotřebitelé na rozdíl od SOP ND spatřují a považují za „srdeční“ záležitost. ND pro ně představuje

²⁵ Hädler, V. – *Propagace Státní Opery Praha (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://propagace-statni-opery-praha.vyplnto.cz>.

²⁶ FRANZEN, Giep a MORIARTY, Sandra. *The Science and Art of Branding*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 2009. Str. 165.

více lidovou a spotřebitelsky vstřícnou instituci. Změnit vnímanou hodnotu z pohledu marketéra je velmi těžký úkol a právě SOP se zásadně potýká se stínem, který na ni vrhá minulost tohoto subjektu. Positioning SOP by do budoucnosti měl být založený na výhodách, především v cenových nabídkách, které Opera nabízí a které jsou dostupné všem. Tím se může vyrovnat ND co se týče spotřebitelsky přátelského subjektu. Důraz a apel v komunikaci by měl být především kladen na emoce, aby se SOP stala „srdeční“ záležitostí, stejně jako ND.

2.3. Repertoár a návštěvnost

Repertoár je velmi důležitou součástí propagačních aktivit, neboť repertoár v největší míře rozhoduje o návštěvnosti a směru, kterým se charakter té které instituce ubírá. V případě opery je to onen hlavní produkt, který je nabízen zákazníkům. Jednou z hlavních kritik této instituce ze strany Ministerstva kultury bylo to, že se SOP údajně příliš držela „kasovních trháků“²⁷ neboli divácky úspěšných představení a vyhýbala se avantgardním a moderním inscenacím, které jí podle MK ubíraly na kvalitě jakožto umělecké instituce. „Výčet inscenací SOP uváděných od jejího vzniku (níže od roku 2003) nepředstavuje nabídku zajímavých uměleckých počinů a projektů. Jedná se zejména o tituly, které měly napomoci v neustálém boji o holé ekonomické přežití.“²⁸ Každopádně z marketingového pohledu na věc se tomuto postupu nedá mnoho vytknout, ba právě naopak, monitoring návštěvnosti a oblíbenosti je nezbytný a výběr divácky atraktivních představení je krokem kupředu. Otázka umělecké kvality je věc relativní a dosti subjektivní a lze ji posuzovat jen velmi těžko. Rovněž odborná kritika se může v tomto ohledu názorově diametrálně lišit a nikdy na toto téma neexistuje jednotný názor. Divácky vděčná představení jsou ovšem logicky ta, která jsou v povědomí široké veřejnosti, a proto je lze nazvat „mainstreamovými“.²⁹ V roce 2010 se hrálo celkem 18 operních titulů a 6 baletních, z nichž 3 se uvedly jako premiéry.³⁰ Kotler rozděluje instituce na ty s dvěma různými přístupy: „tržně zaměřený“ a „umělecky zaměřený“ přístup. Podle Fogela ze *Standing Room Only*, musí instituce respektovat požadavky publika, aby přežila, ale zároveň přispívat k rozvoji umění a

²⁷ Koncepce transformace státních příspěvkových organizací SOP a ND. 2011. [cit. 2012-04-17] Dostupný z WWW. <http://www.mkr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepce-transformace.pdf>

²⁸ Koncepce transformace státních příspěvkových organizací SOP a ND. 2011. [cit. 2012-04-17] Dostupný z WWW. <http://www.mkr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepce-transformace.pdf>.

²⁹ Mainstream – hlavní proud, neboli věci, které se líbí větší části společnosti.

³⁰ Výroční Zpráva SOP 2010, dále budu všechny zmiňované číselné a statistické údaje čerpat z této zprávy.

přiblížit nové možnosti diváků.³¹ Celkem všech představení, koncertů a akcí v roce 2010 proběhlo 286, poměr v repertoáru opery k baletu je tedy 3:1. Celková návštěvnost za rok 2010 byla 182 963 diváků, což znamená přibližně o 6000 více než v roce předchozím. Průměrná obsazenost jednoho představení byla 71.7 % a vzhledem ke zmiňované kulturní krizi, která je zapříčiněna také krizí ekonomickou, se jedná o poměrně uspokojivé číslo.³² Z pohledu návštěvnosti byla nejúspěšnějším představením opera Carmen. Měsíc, kdy byla celková návštěvnost nejvyšší, byl leden, a to díky festivalu Prague Winter a již předem zadaným představením. Není nijak překvapivé, že nejmenší návštěvnost i podle očekávání je v letních měsících, hlavně v srpnu. Vychází to z předpokladu takzvaných „divadelních prázdnin“, které vymezují, co je a není divadelní sezona³³. Řídí se klasickým školním rokem a až na výjimky se inscenace nepořádají o velkých letních prázdninách. Průměrný počet prodaných lístků (opera a balet) na jedno představení převyšuje průměr prodaných lístků na jedno představení Národního divadla. Největší rozdíl je vidět na baletních představeních, kde rozdíl mezi prodejem vstupenek baletu SOP, dokonce převyšuje prodej ND o celých 229 vstupenek.³⁴

Nejhranějším titulem se v tomto roce stalo Čajkovského Labutí jezero, které získalo velký potenciál pro marketing, jelikož v roce 2010 diváci mohli zhlédnout premiéru filmu Černá labuť. Tento film byl celosvětově proslulý a i v našich kinech se těšil velkému diváckému zájmu. Hlavním motivem známého filmu je melodie z baletního představení a celý děj se točí kolem této inscenace. Nemohlo dojít k lepší propagaci a lepšímu PR této inscenace,³⁵ také proto bylo Labutí jezero nejenom nejhranější inscenací tohoto roku, ale také baletním představením s celkovou nejvyšší tržbou SOP. Tomuto jevu můžeme přisoudit jméno „*buzz marketing*“, který spadá pod disciplínu PR a je definován podle Kotlera jako proces „*který má za úkol vyvolat rozruch, rozproutit debatu kolem jistého tématu a posílit pozitivní šeptandu co se týče značky*“.³⁶ Jelikož to

³¹ KOTLER, Philip a SCHEFF, Joanne. *Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard business school press, 1997.

³² Výroční zpráva Státní opery Praha. Praha (CZ): SOP, 2010.

³³ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004, str 84.

³⁴ Výroční zpráva Státní opery Praha. Praha (CZ): SOP, 2010.

³⁵ Did 'Black Swan' make ballet 'hot' again? *theweek.com* [online]. 24.2.2011, [cit. 2012-04-20]. Dostupný z WWW. <http://theweek.com/article/index/212423/did-black-swan-make-ballet-hot-again>

³⁶ KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2010str. 474.

nebyla ze strany SOP záměrná a plánovaná kampaň, můžeme říci, že vnější kulturní vlivy zapříčinily produkci filmu a s ním pro SOP spojené pozitivní externality.³⁷ Je to z důvodu mnohem většího a širšího zásahu veřejnosti, nikoli už vyvoleného úzkého segmentu návštěvníků opery, takže se tato inscenace ukázala širšímu spektru nových potencionálních návštěvníků. Schopnost využití buzz marketingu je všeobecně mezi kulturními institucemi poměrně malá a představuje nevyužitý velký potenciál pro přilákání nových diváků, především pak z řad mladší generace. Příkladem z poslední doby může být inscenace pražského A studia Rubín na téma kauzy VV a Kristýny Kočí, která dosáhla ohromného mediálního i diváckého ohlasu.

Co se týče struktury návštěvníků, tak se dle ní musí repertoár průběžně přizpůsobovat. Podle statistik ve výroční zprávě postupně klesá návštěvnost cizinců a mírně se zvýšila návštěvnost domácího publika. Také byl zaznamenán celkový úbytek turistů ze západních zemí navštěvujících Prahu, což má neblahý vliv na návštěvnost SOP.³⁸ Samozřejmě současná hospodářská krize má také velký vliv na návštěvnost kulturních institucí. Podle Maslowovy hierarchické pyramidy můžeme vydedukovat, že pokud nejsou uspokojeny nejspodnější potřeby, tak nenastává touha ani potřeba po uspokojování vyšších potřeb. To znamená, že pokud nám ekonomická krize ubírá finanční prostředky, je pravděpodobné, že budeme na prvním místě uspokojovat fyzické existenciální potřeby a až po těchto nějaký další duchovní rozvoj a seberealizaci.

Kromě obvyklých inscenací se SOP také pokouší oslovit návštěvníky v rámci divadelního cyklu během méně navštěvovaných letních měsíců, tedy v červenci a srpnu. Uspořádala proto v roce 2011 Prague Ballet Summer a svůj tradiční Verdi festival, tak jako v roce 2010. V červenci se proto hrála výhradně baletní představení a v měsíci srpnu naopak výhradně Verdiho opery. Zvláštní pozornost si také zaslouží projekt „Hurá do Opery“ z roku 2011, který má dětem díky speciálně přizpůsobeným inscenacím přiblížit operu jako takovou a vychovávat je v duchu této tradice. Tento projekt má samostatné webové stránky a je graficky přizpůsoben cílové skupině.

³⁷, KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2010 str. 111. Externalita – výsledek nějaké činnosti jednoho subjektu na jiné, kteří nemají možnost odmítnout a jejich zájmy nejsou brány v potaz.

³⁸ Výroční zpráva Státní opery Praha. Praha (CZ): SOP, 2010.

2. 3. 1. Opera

SOP uvedla dvě premiéry za rok 2010: Don Quijote a Tristan a Izolda. V roce 2011 byla veřejnosti představena premiéra Lucia di Lamermoor a obnovená inscenace Trubadůra. Jedním z častých nařčení ze strany MK byla neschopnost opery vyprodukovat větší počet premiér v průběhu divadelní sezony v porovnání s ND. Zřejmě to však mohlo být způsobeno především nedostatečnými finančními zdroji. Navíc se konzervativní a tradiční instituce držela divácky úspěšných představení, namísto uměleckého „experimentování“. Snaha vydělat a být soběstačná se tak promítla do repertoáru v tom smyslu, že se opera nepouštěla do divácky náročných a zřejmě nerentabilních inscenací. Spoléhalo tak na svá tradičně výtěžná představení jako jsou Carmen, Aida, Rigoletto, La Traviata a jiné.

2. 3. 2 Balet

V roce 2010 se konala jedna baletní premiéra a to inscenace Čajkovského „Poslední dcera cara“. V roce 2011 to byla premiéra baletu Giselle. Rovněž proběhla obnovená premiéra adaptace Petra Maláska, Fantom opery. Dalším nejasným kritériem je neschopnost definovat, jaký počet premiér za rok je adekvátní a dostačující. Dle mého názoru je pro tradiční konzervativní instituci až krajně nevhodné uvádět velký počet nových inscenací, které po pár reprízách končí. Co se týče i baletních inscenací, Státní opera Praha se drží tradičního konzervativního pojetí inscenace a snaží se na rozdíl od Národního divadla vyvarovat moderním experimentálním představením. *„Členové baletu SOP se domnívají, že Zuska proslulý svým moderním pojetím zlikviduje klasický balet, jaký je v současné době v repertoáru Státní opery.“*³⁹ Pod novým vedením Petra Zusky (původně uměleckého šéfa ND), který je zastáncem moderního pojetí baletních inscenací, se umělci obávají, že tradiční balet v Praze zcela zanikne. Tento výrok by ovšem také znamenal, že obě scény měly k baletu naprosto odlišný přístup a představovaly veřejnosti jedinečné produkce. Potažmo je tedy výtko co se týče dublování repertoáru bezpředmětná, neboť se i stejné tituly na obou jevištích značně odlišují.

³⁹ČTK. Konec klasického baletu v Praze. *ceskatelevize* [online]. 20.6.2012 [cit. 2012-04-25-]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/127824-konec-klasickeho-baletu-v-cechach/>

2. 3. 3. Koncerty jiných žánrů

V průběhu roku 2010 proběhlo 40 akcí, které svým charakterem vybočovaly z obvyklé dramaturgie SOP. Tyto se dále dělí na ty, které byly uspořádány SOP a ty, kterým byl prostor opery pouze za finanční odměnu poskytnut. V roce 2011 například: The Tap Tap, tradiční slavnostní vyhlášení soutěže Slavík Mattoni či Galakonzert Státní opery svým příznivcům. Dále v roce 2011 Bílé Vánoce Lucie Bílé, které se ve Státní Opeře konají již tradičně několikátým rokem. Mediálně známá George Michael Tour a koncert Mira Žbirky, nebo úspěšná charitativní akce Ples v opeře. Další zajímavou akcí byl také charitativní večer „Šance pro děti“ a sama SOP se podílela na uspořádání tohoto charitativního gala večera. Zde je nutno vymezit poněkud okrajovější aktivitu SOP a tou jest pořádání výstav ve foyeru budovy a jejich propojení s obvyklou hudební inscenací. Potenciál i prestiž prostorů Státní opery Praha je však i navzdory konání těchto komerčních akcí nedostatečně využíván a skrývá velké rezervy v komunikaci. Právě díky uspořádaným akcím jiných žánrů, převážně populární hudby, je možno do Opery nalákat širší segment obecnstva. V návaznosti se může značně zvýšit všeobecné povědomí o této scéně a lze na ni vytvořit pozitivní emocionální vazbu. Dále samozřejmě SOP získává za tyto komerční akce značné finanční obnosy a může tak zvýšit své každoroční výnosy. Z dosavadní komunikace těchto možností vyplývá, že zde existuje značná trhlina v marketingovém konceptu. Nejedná se o aktivní oslovování potenciálních klientů a událostí, ale je to spíše příklad pasivního vyčkávání.

2. 3. 4. Výjimečné marketingové produkce

Výjimečnými marketingovými produkcemi mám na mysli program, který vybočuje z běžného dramaturgického rámce či konceptu, a pracuje s potenciálem nového nápadu, který si klade za cíl přilákat klientelu. Může to být například v dobách, kdy si je instituce vědoma pravidelně menší návštěvnosti a její provoz je výrazně prodělečný. To znamená, že to jsou v obecné rovině akce, které mají zajistit vyšší příliv financí v ekonomicky složitějších obdobích. Může se to odvíjet od sezonního vlivu, kulturních a ekonomických otázek či naopak to mohou být náhodná kupní rozhodnutí a nepředvídatelné signály trhu. Konkrétně tyto marketingové postupy lze demonstrovat na těchto třech akcích: „Prague Ballet Summer“, „Verdiho měsíc“ a „Hurá do opery“. První dvě akce jsou směřovány na nejtěžší období divadelní sezony, kdy většina divadel

není v běžném provozu a mají takzvané „divadelní“ prázdniny. Jelikož však SOP má pořád velkou šanci oslovovat především zahraniční návštěvníky, zorganizovala „Prague Ballet Summer“ na měsíc červenec a operní období Verdi na měsíc srpen. Hlavní dominantou Prague Ballet Sumer bylo již zmiňované Labutí jezero. Opera v rámci zvýšení tržeb a snížení nákladů využila nahraného doprovodu a ušetřila tím na výdajích pro orchestr. Zda je to vhodné či nikoli z marketingového hlediska těžko soudit, skutečností však zůstává, že hlediště byla v době těchto měsíců i přes všechnu snahu poloprázdná. Z uměleckého hlediska je však nahraný doprovod jednoznačně negativním signálem, protože ochuzuje návštěvníky o jedinečný hudební zážitek. Akce „Hurá do Opery“ naopak cílí na specifickou skupinu školáků, předškoláků a je poměrně rychle rostoucím potenciálním trhem. SOP díky tomuto programu vychovává nejenom kulturně gramotné děti a budoucí generaci návštěvníků opery, ale také jim přibližuje operu samotnou a program tím nabývá vzdělávacího charakteru. Zároveň se díky této akci daří oslovovat jak děti samotné, tak jejich nutný doprovod – rodiče.

2. 4. KONKURENCE

Dvořák ve své publikaci nabízí odlišné termíny pro toto základní dělení a to: „běžná“ a „latentní“ konkurence, ve své podstatě však znamenají totéž co konkurence přímá a nepřímá. Na konkurenci jako takovou nesmíme nahlížet jako na celistvý subjekt, který se žánrově překrývá, ale vyvstává potřeba diference v rámci tohoto pojmu. Konkurenci tedy dělíme na přímou a nepřímou.

Schopnost analýzy konkurence je nutná, neboť nám ukazuje instituce či subjekty, které cílí na stejný segment nebo alespoň podobný segment populace. Navíc to také znamená, že se dělí o poměrně malý trh s uměním a nevyhnutelně bojují o stejné zákazníky. Konkurenci v komerčním prostředí považujeme za samozřejmost, ale přesto se firmy všemi možnými způsoby snaží konkurenční firmy odstranit. V art marketingu tomu však tak není a dokonce samotná existence konkurence má spíše pozitivní vliv. Dle Jana Dvořáka, který konkrétně na příkladu SOP a ND uvádí, že „*zastupitelé a další činitelé města by měli všemožně bojovat proti monopolu a usilovat o posílení konkurence, vždy to přináší zkvalitnění divadelní činnosti*“⁴⁰. Nutnost existence konkurence je tedy ne žádoucí, ale přímo nezbytnou součástí pro fungování kvalitních

⁴⁰ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo*. Praha: Pražská scéna, 2004, str.126.

dramatických a hudebních produkcí a je tedy komplementárního charakteru, jedno nemůže existovat bez druhého. I přes tuto skutečnost se ministr kultury vyjádřil poměrně jasně: „*Ministr Besser uvedl, že nechce, aby si SOP a ND nezdravě konkurovaly.*“⁴¹ Konkurence operních domů ve větších evropských městech není ojedinělou záležitostí, avšak existují zde jisté odlišnosti. Ve Vídni je to například Státní opera a Lidová opera, v Londýně Anglická Národní opera a Královská Opera v Covent Garden. Principem však je, že první typ scény v těchto kulturních centrech následuje dvorní tradici aristokracie, je luxusní, operní hvězdy jsou prvotřídní a ceny tomu odpovídají. Druhá scéna vychází z měšťanské tradice, celková vizuální podoba je skromná, lístky jsou levnější a často se využívá překladů do rodného jazyka.⁴² Problémem, který autorka článku spatřuje je fakt, že naše dvě scény se snaží docílit image typu „první scény“ a dvě scény stejného typu vedle sebe nemohou plnohodnotně existovat a fungovat. Možným řešením by mohla být diferenciací těchto dvou subjektů. „Lidové“ Národní divadlo by však za těchto okolností nemohlo experimentovat s pokrokovým repertoárem a mělo by se zaměřovat především na domácí tvorbu. Státní opera by se naopak musela propracovat k inscenacím oper, které by kvalitou mohly konkurovat úspěšným evropským operním domům.

2. 4. 1. Konkurence přímá

Nejzřejmějším a v podstatě hlavním přímým konkurentem vždy bylo a je Národní divadlo. Tato konkurence v oblasti art marketingu byla trnem v oku bývalému ministru kultury, jenž spatřoval instituci SOP z tohoto důvodu jako nadbytečnou. Národní divadlo má v repertoáru baletní, operní a navíc i činoherní představení. Počet titulů v oblasti opery a baletu však byl v SOP nepoměrně vyšší a frekvence představení častější, neboť se na rozdíl od ND soustředí pouze na tyto dva žánry. Jelikož v minulosti SOP patřila pod ND, tím spíše je rivalita větší a znatelnější. Konkurence má, jak už jsem zmiňovala, pozitivní i negativní vliv na kulturní instituce. Úkolem Ministerstva kultury by mělo být vytěžení pozitivních faktorů z této konkurence a dosažení větší kvality produkcí.

⁴¹ Státní opera se sloučí s národním divadlem. *Deník.cz* [online]. 6.6.2011, [cit. 2012-04-19] Dostupný z WWW. [http://www.denik.cz/z_domova/\(statni-opera-praha\)-se-slouci-s-narodnim-divadlem.html](http://www.denik.cz/z_domova/(statni-opera-praha)-se-slouci-s-narodnim-divadlem.html)

⁴² DRÁPELOVÁ, Věra. Opera a balet jak v ND, tak i SOP je anomálie? *Zpravy.idnes.cz* [online]. 13.2.2011, [cit. 2012-04-20]. Dostupný z WWW. http://zpravy.idnes.cz/existence-opery-a-baletu-jak-v-narodnim-divadle-tak-ve-statni-opere-praha-je-anomalie-gme-/kavarna.aspx?c=A110212_215501_kavarna_chu

Národní divadlo je považováno za hlavního konkurenta SOP také z důvodu lokality. Působení ve stejném městě a tudíž cílení na stejný segment diváků logicky znamená mnohem větší rivalitu, než jakou mohou způsobit operní domy v jiných městech. Dle mého mínění navíc nemohou dosahovat kvality operní scény v Praze, jelikož mají menší dotace od státu a nemají takový potenciál oslovovat zahraniční turisty. Místo budovy v hlavním městě Praha, které je kulturním srdcem ČR a velká konkurence ve městě nutí instituce k lepším výkonům. Další přímou konkurencí jsou v každém případě také live přenosy ze zahraničních operních domů do menších alternativních scén kin, jako je například Aero, Světozor a Biooko. Přenosy nabízí vždy kvalitní obsazení velkými světovými operními hvězdami a jsou finančně dostupné všem skupinám populace, včetně studentů a žáků. Mají velký potenciál přilákat i náhodné zákazníky, protože není třeba zvláštního „dress code“, neboli vhodného oděvu. Hlavním pozitivem je silná pozice značky slavných operních domů, které se v povědomí zákazníků rovnají nejvyšší kvalitě.

2. 4. 2. Konkurence nepřímá

Do konkurence nepřímé tedy potažmo zahrnujeme jakékoli volnočasové aktivity, které se nabízejí, především ve spojitosti s kulturním vyžitím. Další nepřímou konkurencí jsou opery v jiných městech, jako například v Brně, které díky své poloze působí na trochu odlišnou cílovou skupinu. SOP však zůstává tou nejatraktivnější a nejdominantnější scénou také právě díky své vhodné poloze v hlavním městě země. Nepřímou konkurencí jsou dále všechny další subjekty nabízející jakékoli kulturní a volnočasové vyžití a aktivity. Především bychom do nich měli zařadit instituce s hudebním zaměřením, tedy hlavně inscenace muzikálové a operetní, například: Hudební divadlo Karlín, Broadway nebo například Goja Music Hall. Tyto mají ovšem mnohem širší záběr a necílí pouze na úzkou diváckou skupinu SOP, avšak mohou se v jistých aspektech překrývat. Jelikož je Praha poměrně známá právě jako kulturní centrum a město s dlouholetou historií, je tu velká koncentrace konkurence v kulturní sféře. Domnívám se tedy, že sloučení SOP a ND vede k zániku zdravé konkurence, což vyústí ve sníženou uměleckou kvalitu budoucích představení. Jak zmiňuje docent Dvořák, obecně známý princip vlivu monopolního postavení na kvalitu produktu platí i v kulturní sféře. Argumentace Ministerstva kultury, že si SOP a ND konkurují především nezdravě, tak postrádá racionální podklad. Dvořák dále tvrdí, že inscenace

Narodního divadla nikdy nedosahovaly takové kvality, jako právě za doby osamostatnění Státní opery Praha.

3. Komunikace a propagace Státní opery Praha

3.1. Tištěné materiály

Opera používá neměnnou škálu tištěných propagačních materiálů, které jsou až na malé výjimky vizuálně identické co se týče grafického rozvržení. Jsou to především letáky obsahující měsíční program a podrobný popis chystaných premiér. Dále jsou to samotné programy k jednotlivým inscenacím, které obsahují podrobný rozpis děje a pěveckého či tanečního obsazení. Dalšími tištěnými propagačními materiály jsou brožury o chystaných nadstandardních akcích, jako je například: „Prague Ballet Summer“. Jsou to akce, které vybočují ze standardního programu SOP nebo brožury na zvýšení povědomí, například: O chystaném Galakonzertu Státní opery svým příznivcům. Tištěné materiály jsou k dostání na pokladnách SOP nebo přímo distribuované od uvaděček před představením. Co se týče vizuální identity, trochu problematické je samotné logo, neboť má čtyři různé grafické podoby. Identita je tudíž značně roztržštěná a není jasně vizuálně sjednocena. Ani jedno logo není pro SOP charakteristické, neboť se neobjevuje na všech materiálech a má čtyři barevná provedení, viz. Příloha 2. Z pohledu diváka je těžké zapamatovat si více grafických provedení loga jedné instituce. Záměrem bylo využívat různých barevných provedení loga na různá barevná pozadí, avšak tento postup je velmi nestandardní. Vhodně zvolené černo-bílé logo se totiž může uplatnit na jakémkoli podkladu a měla by se dodržovat zásada jedné podoby loga. Tato podoba jedině tehdy může fungovat jako plnohodnotný symbol, nebo reprezentace produktu. Správně využití logo totiž má svoje klasické poznávací barvy, například Coca Cola červeno-bílá barva. Z mé vlastní analýzy vyplývá, že pouhých 29 % respondentů si je schopno vybavit logo Státní opery. Naopak loga, která si již řadu let zachovávají svoji podobu jsou notoricky známá, například divadlo Semafor.

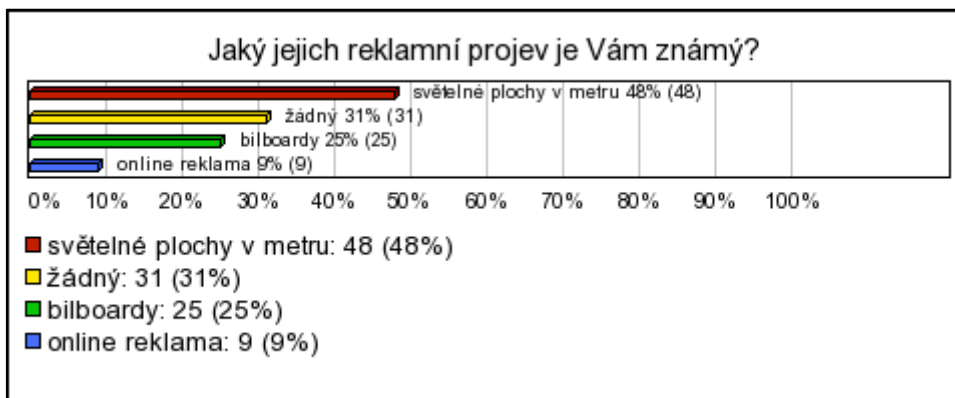
SOP by měla využívat větší škály tištěných materiálů, jako jsou například klasické plakáty k výlepu, neboť je to efektivní a minimálně nákladný komunikační nástroj. Jednoznačně je nutné sjednotit logo a vybrat pouze jedno ze čtyř již existujících provedení, aby se povědomí o značce díky různorodosti symbolu netříštilo.

Tabulka č. 1: Znalost loga Státní opery Praha.

3.2. Venkovní reklama OOH

Široké veřejnosti nejnámějším komunikačním prostředkem Státní opery jsou citylights umístěné především ve vestibulech a stanicích pražského metra. Z dotazníku je zřejmé, že drtivě většině jsou známy pouze tyto citylights a velké části není známý žádný reklamní projev Státní opery Praha.⁴³ Pokaždé obsahují identické informace, nemění se a zachovávají si svou vizuální identitu. Je na nich vždy podrobný rozpis programu a jednotlivých představení na každý měsíc. Informace jsou umístěny na pozadí rozzářené operní scény a neobsahují žádné doplňující informace. Jejich sjednocené grafické zpracování souhlasí se všemi ostatními propagačními materiály a obsahují oranžové provedení loga SOP, které se nachází v pravém horním rohu. Jsou umístěny především ve frekventovaných stanicích v centru města a rovněž poblíž samotného operního domu. Primární cílovou skupinou jsou pravděpodobně turisté, kteří městskou hromadnou dopravou cestují, a které tento bigboard osloví na první pohled. Sekundární pak všichni ostatní tuzemští obyvatelé, kteří taktéž užívají tento dopravní prostředek. Sdělení je přímočaré a motivace pro potenciálního zákazníka spočívá v pestrém repertoáru operních a baletních inscenací. Problémem je však malé využití dostupných komunikačních kanálů a přílišná jednostrannost ve zvolené formě komunikace.

⁴³ Hädler, V. – *Propagace Státní Opery Praha (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://propagace-statni-opery-praha.vyplnto.cz>.

Tabulka č. 2: Povědomí o reklamních prostředcích Státní opery Praha

3.3. Online komunikace

3.3.1. Webové stránky

Webové stránky jsou patrně nejsilnějším a nejpropracovanějším propagačním prvkem Státní opery Praha. Je na nich možno dohledat v podstatě všechny informace od služeb pro tisk (press service) až po operní e-shop. Vlastní několik domovských stránek, kromě hlavní domény www.opera.cz., například také: operaprague.com, staatsoper-prag.com, opera-de-prague.com nebo www.sop.cz. Tyto domény lze dobře dohledat, po zadání do vyhledávačů jsou všechny horní vygenerované odkazy, cca prvních 5 odkazů přímo na jejich oficiální „homepage“. Stránky kromě již zmiňovaného e-shopu obsahují také odkaz na kampaň „Hurá do opery“, která je zvlášť zaměřená na dětské návštěvníky ve školním a předškolním věku. Rovněž obsahují propojení se sociálními sítěmi Facebook a Twitter. Design je vždy doprovázen logem SOP, které je umístěno v levém horním rohu. Webové stránky obsahují nabídku interaktivní prohlídky interiéru budovy a možnost nahlédnutí do architektonických plánů budovy. Návštěvníkům je zde poskytnut jak interaktivní výkres, tak zdařilá animace virtuální prohlídky. Existuje zde tedy poměrně velká interaktivita pro návštěvníky webových stránek. Dalším důležitým odkazem je možnost online přehrávání video ukázek z představení. Na základě videí, ve kterých veřejnosti SOP produkt představuje, se potenciální zákazník může rozhodnout, zda o produkt stojí či nikoliv. Webové stránky rovněž obsahují veškerá vydání operního časopisu *Opera Plus* v pdf formátu a jsou tu zveřejněny veškeré PR výstupy. Samozřejmě zde existuje možnost online koupě lístků a již zmiňovaný e-shop.

E-shop je prostor, ve kterém opera v rámci „merchandisingu“⁴⁴ nabízí své produkty, které jsou zahrnovány do kategorie vedlejší obchodní činnosti Státní opery Praha.

Na e-shopu si zákazníci mohou koupit programy z předchozích představení, knihy týkající se tvorby a historie opery a kalendáře s fotkami opery. E-shop funguje klasickým způsobem, avšak nemá širokou škálu reklamních předmětů či produktů. Je nutno říci, že pravděpodobně většina věcí není z pohledu zákazníka zajímavá a nevyužívá principu merchandisingu efektivně. Pouze minimum věcí je možno prakticky využít, tudíž pozbývá e-shop i pro skalní fanoušky smyslu, jelikož doprodává pouze staré brožurky, které již nejsou aktuální. Produkty nejsou relevantní k zájmu veřejnosti a bylo by vhodnější prodávat běžně používané předměty reklamního charakteru s logem SOP, ve snaze zvýšit povědomí o značce pomocí těchto propagačních předmětů.

3. 3. 2. Online reklama

Klasická inzertní placená reklama ve formě online propagačních bannerů neprobíhá. Naopak se však velmi často uplatňuje reklama formou doporučení na českých a zahraničních kulturních portálech a portálech zabývajících se turismem. Tyto nabízejí možnosti kulturního vyžití v Praze a fungují především na zprostředkovatelské bázi. To znamená, že si vzájemně poskytují výhody, portály mají pestřejší nabídku programu a pravděpodobně nějakou formu provize. SOP má pak větší možnost udání vstupenek a kvalitní přesně cílenou reklamu.

3. 3. 3. Sociální sítě (Facebook a Twitter)

Sociální sítě jsou v dnešní době médiem s největším rostoucím počtem uživatelů. Podle nejnovějších statistik by měl být současný počet uživatelů sítě Facebook v ČR kolem 3 621 700⁴⁵. Tím se ocitáme na 43. místě v žebříčku zemí s největším počtem facebookových uživatelů. Facebook se jeví jako poměrně snadný způsob komunikace a navíc je finančně nenáročný. Kotler tvrdí, že „mladší generace dospělých odpoutává od jiných typů médií a více se naklání k médiím sociálním“⁴⁶. Mylnou domněnkou některých marketérů je přesvědčení, že je to způsob komunikace, který je zcela zdarma.

⁴⁴ Podpora odbytu produktů zahrnuje reklamní a upomínkové předměty, které nesou obchodní značku hlavního produktu a které jsou za výrobní cenu dány do oběhu, s cílem propagace a zviditelnění obchodní značky.

⁴⁵ Czech republic Facebook statistics. *Socialbakers.com* [online]. 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>

⁴⁶ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, Str. 23.

Faktem zůstává, že o kvalitní facebookový profil se musí starat správce a je potřeba finančních prostředků na vývoj nových aplikací. Státní opera Praha v současné době komunikuje na sociálních sítích Facebook a Twitter. Její komunikace na síti Facebook počala v roce 2009 a postupně se rozvíjela, až dospěla k propracovaným a častým výstupům. SOP na Facebooku komunikuje hlavně chystané premiéry, jejich obsazení a upozorňuje také na poslední možnost zhlédnout derniérová představení. Zpětně také uveřejňuje fotografické a video záznamy z odehraných představení a koncertů. Rovněž upozorňuje na zajímavé celebrity a hosty, které představuje veřejnosti. Tito umělci fungují jako ukazatele image a úrovně celé opery. Instituce se na své stránce příznivců, takzvané „fan page“ snaží upozornit na nově nabízené slevy a abonentní programy na příští sezony. Komunikaci na Facebooku a Twitteru lze charakterizovat jako sporadickou a konzervativní a je ideálním výběrem komunikace těchto tradičních subjektů. SOP rovněž vlastní samostatnou „fan page“ – stránku příznivců zachranteoperu.cz, jejímž cílem je krizová komunikace a přísun informací v době jednání o sloučení s Národním divadlem. Stránky Facebooku i Twitteru jsou propojeny s oficiální webovou stránkou SOP. Velmi zřídka se také objevují odkazy na články z tisku a to většinou v době krizové komunikace. Bohužel jsou tyto důležité články a reakce na ně uveřejňovány velmi nepravidelně a neposkytují hlavní předpoklad tohoto média – aktuálnost. Součástí facebookového profilu je taktéž diskuze, kde lidé mají možnost se k současnému dění vyjádřit. Opera dále vytváří takzvané poznámky, ve kterých své uveřejněné PR výstupy specifikuje a dále rozvádí.

3. 4. Public Relations

3.4.1. Časopis Opera Plus

Tento časopis vydávaný čtvrtletně v tištěné podobě je taktéž dostupný ve formátu pdf na webových stránkách opery Praha. Je to časopis, který slouží hlavně ke komunikaci s veřejností a k udržování kontaktu především s předplatiteli, ale i s běžnými zákazníky. Periodikum informuje o chystaných plánech SOP a jeho hlavním cílem je udržení komunikace a dobrých vztahů mezi institucí a veřejností. Vychází v česko-anglické verzi a je nabízen zdarma divákům při představeních SOP. Z tohoto důvodu je konkrétním nástrojem PR a je nutno dodat, že v roce 2011 přestal vycházet díky nestabilní pozici opery. V roce 2010 už vyšla ze čtyř vydání pouze dvě. Velké pochybení spatřuji především v pozastavení funkce činnosti tohoto časopisu, neboť

právě ukončení jeho vydávání mohlo mít na svědomí zhoršení komunikace v době krize a následné komunikační šumy. Veřejné mínění se mohlo příznivě naklonit až už k té či oné straně, která by skrze něj byla schopna efektivně vést krizovou komunikaci. Jakým vhodnějším způsobem by bylo možno komunikovat právě krizové okamžiky sloučení a jak lépe by se dalo ovlivnit veřejné mínění? Dočasný ředitel Oliver Dohnányi však myslel striktně ekonomicky na snížení výdajů, avšak ne vždy bychom se měli spokojit pouze s ekonomickým rozbohem propagačního nástroje, záleží především na účinnosti. Nedostatečná komunikace a rozpad věrnostního časopisu, který sloužil jako zdroj informací, však může fatálně a nenávratně poškodit instituci a demonstruje neschopnost se vypořádat s krizovou situací.

3.4.2. Event Marketing

Event marketing je disciplína spadající pod obor PR. Největším počinem event marketingu neboli marketingu událostí SOP za rok 2011, byl nepochybně Galakonzert příznivcům Státní opery Praha. Uskutečnil se ve snaze docílit změny postoje Ministerstva kultury a dosáhnout pozitivní odezvy veřejnosti a stálých spotřebitelů tohoto kulturního produktu. To znamená, že tato akce shromáždila pod jednou střechou pravidelné návštěvníky SOP a jedince, kteří byli této instituci příznivě nakloněni. Galakonzert se dle mého názoru zasloužil o vybudování pevné základny odporu proti strategii Ministerstva kultury. Obsahoval stěžejní árie z nejznámějších oper a baletní scény z nejúspěšnějších baletních představení. Ve výsledku to znamenalo, že i náročný divák si mohl v každém případě přijít na své. Představily se na něm známé osobnosti opery a nechyběl ani emocionální apel na každého přítomného diváka v podobě mluveného projevu. Na konci galakonzertu byla na šatnách k dispozici petice za zachování Státní opery Praha. Petice byla velmi úspěšná a ke dnešnímu dni se pod ni podepsalo neuvěřitelných 18 000 lidí. Co se týče koncertu, byl dle mého názoru málo propagovaný, ale samotný večer skončil velkým úspěchem v podobě ovací. Obrovský potenciál guerilla marketingu, který mohl být perfektním prostředkem komunikace pro toto rozporuplné téma, zůstal nevyužit. Guerilla marketing, který je vhodný pro tento typ komunikace především proto, že užívá nekonvenčních komunikačních kanálů a nástrojů, tudíž je adekvátní vzniklé výjimečné a nestandardní situaci. Navíc je velmi efektivním nástrojem a velmi levným prostředkem komunikace. Mediální ohlas byl velký, neboť tato akce byla ukázkou elegantního protestu adekvátního umělecké branži.

Vystupující odpověděli na hrozby Ministerstva kultury nenásilným způsobem v podobě kvalitního uměleckého výkonu.

3. 4. 3. Přehled PR aktivit v zahraničí

Veškeré PR výstupy jsou uveřejňovány na významném zahraničním operním serveru Operabase, který je překládán do více než 20 světových jazyků a tímto způsobem se o aktivitách opery dozvídá publikum po celém světě. Objevují se opakovaně uveřejňované články ve významných zahraničních operních zpravodajích jako je například: Opernwelt, Orpheus a Operanews. V roce 2010 rovněž vznikla možnost koupě elektronické vstupenky – e-ticketu, a došlo k propojení prodejního portálu SOP s jinými zahraničními prodejními systémy. Rovněž byl zaznamenán vznik nově přeložených stránek do německého a anglického jazyka. Tato skutečnost zajisté napomohla k pozitivnímu vztahu s mezinárodní klientelou a vedla k rozšířenému dosahu informací na internacionální spektrum diváků. Avšak zásadní potíž je v tom, že se SOP nepodařilo tyto změny prosadit dříve. Zajisté si touto netečností zavřela mnohé dveře do světa a navíc překlad webových stran prestižní Opery přichází skutečně příliš pozdě. Především proto, že jednou z hlavních cílových skupin jsou právě turisté. V oblasti PR aktivit v zahraničí jsou dle mého názoru obrovské rezervy a není divu, že neprobíhaly žádné investiční aktivity ze zahraničí. Kdo by ostatně podporoval instituci, která přezíravě zanedbává vztahy, a soustřeďuje se, soudě dle komunikace, především na domácí trh. Taktéž je nevyužitá možnost kvalitní spolupráce se zahraničními operními domy a absence následných benefitů pro obě zúčastněné strany.

3. 4. 2. Přehled PR aktivit v ČR

Byla zlepšena a prohloubena již existující spolupráce s kulturními portály, jako je například Operaplus a s jinými klasickými zpravodajskými servery. Spolupráce s televizními komunikačními kanály probíhá buď formou přímých záznamů z koncertů a live odvysílání v České televizi, nebo na základě umístění nových informací o dění v opeře do kulturních rubrik pořadů, jako je například Dobré ráno. SOP rovněž zajišťovala možnost výhry vstupenek v různých rozhlasových či televizních soutěžích a snažila se tak zvýšit povědomí značky SOP především mezi mladým obecnstvem. Hlavním cílem roku 2010 byla intenzivní kampaň pro základní a střední školy a patřila k ní propagace těchto speciálně uzpůsobených nabídek a jejich cenová výhodnost.

Opera také posílila povědomí o této akci díky speciálnímu odkazu přímo na hlavní webové domácí stránce a barevně a tematicky uzpůsobila webový design této kampaně. Jedná se o již zmiňovanou kampaň „Hurá do Opery“⁴⁷.

Webové stránky SOP zveřejňují v podstatě veškeré PR výstupy: Tiskové zprávy, výroční zprávy a různá grafická pojetí identity Opery, jako je například logo Státní opery. Obsahují také veškerá vydání časopisu SOP *Opera plus*, který vycházel čtvrtletně. PR snahy v rámci ČR byly poměrně úspěšné, především dětská kampaň „Hurá do Opery“, která využila velké skuliny na trhu. Neúspěšná komunikace pak byla především ve spojení s krizovou komunikací, které se ale budu věnovat především v kapitole 7. Hlavní slabou stránkou komunikace bylo neexistující oddělení vztahů s veřejností. Ve většině případů vztah s veřejností zajišťoval ředitel SOP a do médií se zprávy dostávaly tudíž jen útržkovitě. Fakt, že někteří lidé dodnes neví o sloučení Národního divadla a Státní opery Praha je velmi překvapivý, nicméně toto číslo není vysoké. Jak demonstruje následující graf, necelých 30 % občanů si myslí, že SOP je v dnešní době samostatnou institucí (z autorčina průzkumu).

Tabulka č. 3: Povědomí o organizační struktuře SOP



⁴⁷ Kapitola 3.3.4. *Výjimečné marketingové produkce.*

4. Služby divákům

4.1. Forma prodeje vstupenek

Vstupenky je možné zakoupit přímo v budově SOP na dvou pokladnách, jedna funguje jako pokladna předprodeje a druhá slouží výhradně k přímému prodeji na místě. Vstupenky lze rovněž zakoupit v elektronické podobě e-ticket, což znamená, že si divák může lístek vytisknout přímo doma. Hlavním negativním aspektem je vysoký manipulační poplatek, který činí 60 korun, jenž nemá opodstatnění. Dalším problémem je, že lístek lze pouze přímo koupit, nikoli rezervovat, což právě kupříkladu systém Národního divadla bez problému umožňuje. To znamená, že namísto zlepšení vztahu v rámci cenové politiky se tímto počinem vztah se spotřebitelem spíše zhoršil. SOP předprodej přes internet zajišťuje agentura Bohemia Ticket, se kterou současný ředitel Ondřej Černý již ukončil smlouvu. Obvinil Bohemia Ticket z hájení vlastních zájmů a netransparentnosti veškerých transakcí. Agentura se po celou dobu existence Státní opery, jak je patrné z výroční zprávy SOP, aktivně podílela na její obchodní politice. Obchodní politika spočívala hlavně v diktování cenové nabídky, ale také ve výběru divácky úspěšných inscenací, což bylo SOP opakovaně vytýkáno.

4.2. Cenová hladina vstupenek

Celková cenová hladina vstupenek na běžnou SOP inscenaci se liší na základě toho, zda se jedná o baletní či operní představení. Cenová stratifikace opery se pohybuje v rozmezí 100 – 1200 korun a balet stál (v letech 2010–2011) 200 – 1500 korun. V současné době je zaznamenáno masivní zlevňování především baletních představení. Tato informace se týká období ještě před sloučením s Národním divadlem, tedy doby nestability instituce SOP. Cenová hladina se však v letech 2010 a dříve udržovala v podstatě na stejné úrovni. Průměrná cena vstupenky byla v roce 2010 na balet 303 korun, na operu 471 korun a na komerční koncert jiného žánru pouhých 77 korun. Obecně jsou ceny dostupné i pro průměrně vydělávající české občany a není důvod celkově snižovat cenovou hladinu. Může se ovšem zdát, že ceny opery jsou nedostupné, soudě podle obecné znalosti pouze nejdražších vstupenek v přízemí. Z mé analýzy vyplývá, že se respondenti všeobecně domnívají, že cenová hladina je vyšší než ve skutečnosti. Jejich odhad na nejlevnější vstupenku bez uplatnění slev mnohonásobně převyšuje skutečnost. Nejvíce respondentů se domnívalo, že lístky stojí mezi 300 až 500Kč.

Tabulka č. 4: Vnímání cenové hladiny SOP

Skutečnost, že tato cena je pouhých 100 Kč, získala nejméně hlasů.⁴⁸ Právě tyto mylné domněnky a nedostatečná komunikace výhodných cen, které SOP nabízí, je jedním ze základních faktorů neúspěchu přilákat nové klienty. Tito diváci raději volí dominantně komunikující Národní divadlo, které ceny dává vědět veřejnosti lépe než SOP. Cena je jedním z možných důvodů, proč návštěvník opery nenavštíví, převažuje domněnka, že tento žánr „vyššího“ umění musí být automaticky dražší než žánr nízký, což není pravidlem.

4.3 SLEVY

4.3.1. Abonentní slevy

Tyto slevy fungují na principu věrnostního programu opery a množstevní slevy. To znamená, že diváci, kteří se pro tyto cykly rozhodnou, mají ke značce SOP pozitivní vztah a produkt chtějí konzumovat dlouhodobě. Díky těmto programům je možno udržet a budovat pozitivní vztah ke značce SOP. Opera nabízí celoroční předplatné vždy na konci divadelní sezony a směřuje sem masivní propagaci, neboť tyto zisky zajišťují pevnou finanční rezervu na další rok. Zájemci si mohou vybrat jeden z desíti abonentních cyklů, šitý specifickým cílovým skupinám na míru. Oproti koupi běžných

⁴⁸ Hädler, Victoria. – *Propagace Státní Opery Praha (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://propagace-statni-opery-praha.vyplnto.cz>.

vstupenek lze uplatnit slevy ve výši 30 – 80 %. Následuje výčet veškerých abonentních cyklů SOP:

1. Světové operní hity – ryze pro milovníky opery, nejznámější operní představení
2. Velká řada – 8 již předem vybraných inscenací, kombinace opery i baletu
3. Malá řada – 5 již předem vybraných inscenací, kombinace opery a baletu
4. Rodiny – průřez repertoárem a soustřeďuje se především na víkendové termíny
5. Odpoledne v opeře – výběr odpoledních představení
6. Seniorská řada 1 – různé možnosti libovolné kombinace operních a baletních představení s výraznou slevou
7. Seniorská řada 2 – různé možnosti libovolné kombinace operních a baletních představení s výraznou slevou
8. Nové inscenace – předplatné na nově připravené inscenace
9. Divadlo pro děti – speciálně určeno pro rodiče s dětmi od 7 let
10. Studentská – libovolný výběr představení s konkrétní slevou pro tento specifický segment.⁴⁹

Z mého pohledu je záplava abonentních cyklů nesmyslná a nadbytečná. Každý cyklus je velmi úzce vymezený a neposkytuje prostor k vlastní volbě z programu. Nejrozumnějším řešením by bylo omezit počet cyklů a zajistit větší možnost flexibility v rámci jednotlivých abonentních cyklů.

4. 3. 2. Jednorázové slevy

Jsou klasifikovány jako slevy, které mají omezenou platnost na jedno běžné představení SOP. Nevyžadují žádnou účast ve věrnostních programech, ani žádné jiné zvláště vybrané či zakoupené vstupenky. Jsou to slevy, které vychází z horší finanční situace a ztížených finančních poměrů vybraných sociálních skupin, především ZTP (zdravotně a tělesně postižení), studentů a důchodců. Většina státních i soukromých divadel plně respektuje jejich nižší příjmy a přizpůsobuje tak celkovou cenovou politiku, aby jim mohly vyjít vstříc. Problémem SOP je, že tyto informace o těchto naprosto běžných slevách na veškerá představení nelze dohledat na jejich webových

⁴⁹ www.opera.cz

stránkách. Tyto nedostupné informace jsou pro veřejnost tedy neexistující a SOP ubližuje své image „user friendly“⁵⁰, právě na rozdíl od ND, které poskytuje slevy studentům a ostatním skupinám naprosto běžně. Systém cenového zvýhodnění pro studenty a důchodce na jednotlivá představení platí pouze v případě, že kupují vstupenky na druhý balkon, což je v divadelním světě běžná taktika. V tomto případě se poskytuje sleva ve výši 50 % . Pro držitele ZTP je možno uplatnit slevu na všechna představení ve výši 50 % a pro studenty uměleckých škol je cena vstupenky symbolických 20 korun, jako ostatně ve valné většině divadel soukromého i státního sektoru. Díky cenové politice SOP je nejméně třetina kapacity z finančního aspektu běžně dostupná tuzemskému publiku. Slevy pro tyto speciální skupiny jsou nabízeny s klasickou slevou 50 % , avšak jsou nedostatečně dávány na vědomí veřejnosti. Není možné, aby subjekt o těchto slevách neinformoval a navíc nedával možnost uplatnit tyto slevy při koupi online. Je důležité si uvědomit, že slevy a nižší ceny neznamenají automaticky větší počet prodaných vstupenek. Zákazníci jsou ochotni si za kvalitu zaplatit, a proto by ceny měly být v průměru vyšší a zlevňovat by se mělo spíše podle aktuální situace.

4. 3. 3. Zvláštní slevy

Zvláštní slevy jsou ty, které nejsou poskytovány pravidelně a přizpůsobují se především aktuálním marketingovým mezerám na trhu. SOP vyvinula zvláštní členskou kartu Státní opery, která poskytuje svému majiteli 20% slevu na jakákoli představení. Zajímavostí je, že je přenosná a tudíž nevyjadřuje jedinečnost vlastníka věrnostní karty, jak je obvyklé. Je založena na principu věrnostních karet, které se používají i v odlišných komerčních odvětvích, například Billa karta nebo DM karta, ale nespĺňuje ono kritérium jedinečnosti loajality jedné osoby.

Další zvláštní slevou je „Vánoční dárek“, což je sleva, jak již název napovídá, speciálně vytvořena ke koupi přímo pod vánoční stromeček. Vztahuje se pouze na ta nejluxusnější místa v přízemí a lóžích a sleva činí až 65 % . Je to sleva sezonní a její charakteristikou je výjimečnost a luxus.

Celý koncept slev je založen na příliš komplikovaném a nepřehledném systému. Divák se může v záplavě abonentních cyklů, speciálních slev a nekomunikovaných běžných slev opravdu ztratit. Není cílem poskytovat co největší škálu slevových

⁵⁰ Populární termín, který označuje službu přátelskou pro uživatele a jednoduchou na používání.

moznosti, ale niekoľko a ty predovšetkým kvalitne propagovať. Ze situácie SOP jasne vyplýva, že kvalitná komunikácia je mnohým efektívnejším marketingovým nástrojom, než kombinovaný a neprehľadný systém „tisíc“ slev. Dôležitým kľúčom k vyriešeniu tohto problému je schopnosť si uvedomiť, že tam kde je veľká poptávka, sleva o návštevnosti nerozhoduje.

5. Financování Státní opery Praha

Financování institucí takzvaného „performing arts“ bylo vždy nákladnou záležitostí a opera dokonce patří k nejnákladnějším žánrům vůbec. Podle informací z otevřeného dopisu České hudební rady ministru Besserovi jasně vyplývá, že odborná veřejnost považuje celý proces transformace za „*chaotický a neprofesionálně řízený*“⁵¹ a zdůrazňuje především, že vysoká úroveň umění logicky vyžaduje adekvátní financování. Dle mínění Hudební rady⁵² je opera v ČR „*trvale podfinancována*“ a považují komisi, která není složená z odborníků na tuto oblast, za neschopnou posuzovat tyto umělecké aspekty. Financování Státní opery Praha se skládá především ze státních příspěvků, ve formě dotací a grantů. Dále ze sponzoringu komerčními subjekty, s nímž má SOP velké problémy, a dále z tržeb samotné instituce. Tyto výnosy plynou především z pronájmů soukromým subjektům a z prodeje vstupného na představení opery. Velký rozdíl je mezi finanční politikou oper v jiných evropských městech, například: „*Královská opera měla např. v roce 2008 příjmy ve výši 90,4 mil.£. Z toho dotace od Arts Council England byla ve výši 26,3 mil.£. Vlastní příjmy (tržba za představení) tvořily 35,6 mil.£, dary a odkazy přinesly 15,3 mil.£, komerční podnikání potom 11,6 mil.£ a 1,6 mil.£ byly tzv. ostatní příjmy.*“⁵³ Dotace, kterou město této operě přispívá je 10 % a grant Arts Councilu tvoří až 53 %.

5. 1. Fundraising

Fundraising ve svém nejširším slova smyslu znamená jednoduše získávání finančních prostředků pro realizaci plánů té které kulturní instituce, či neziskové organizace. Získávání financí se dělí do více podkategorií, pod něž spadá například shánění sponzorů – sponzoring. Také může zahrnovat státní grantovou a dotační politiku kulturních institucí. Dále samozřejmě zahrnuje jakékoli jiné komerční aktivity opery, které jsou ziskové. Například pronájem soukromým subjektům, prodej vstupenek na operní a baletní představení a vedlejší obchodní činnost formou „merchandizingu“, tedy konkrétně e-shop a jím nabízené produkty.

⁵¹ Česká hudební rada. *chr.nipax.cz* [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW: http://chr.nipax.cz/download/Otevreny_dopis_MK_k_SOP_3-3-2011.pdf

⁵² Hudební rada – je národní sekcí nevládní organizace Mezinárodní hudební rady při UNESCO. <http://chr.nipax.cz/>

⁵³ NEKOLNÝ, Bohumil. Opera naše drahá. A2: *Advojka* [online]. 2010, roč. 2010, č. 1. [cit. 2012-04-24]. ISSN 1803-6635. Dostupné z WWW: <http://www.advojka.cz/archiv/2010/1/opera-nase-draha>

5.2. Vlastní zisky SOP

Budova SOP je již tradičním místem konání nejrůznějších prestižních koncertů, akcí a slavnostních vyhlášení soutěží. Mezi tyto například patří slavnostní vyhlášení soutěže Slavík Mattoni, který se v budově Opery každoročně koná. Příjmy z pronájmů soukromým subjektům v roce 2010 činily 14 milionů 536 tisíc a v roce 2011 20 milionů 109 393 tisíc korun českých.⁵⁴ Příjmy za hlavní obchodní činnost SOP, tedy z prodeje lístků činily v roce 2011 103 milionů 575 tisíc a v roce 2010 83 milionů 438 tisíc korun českých. Výnosy za prodané zboží činily v roce 2011, 1 800 000 korun a v roce 2010, 1 484 000 korun českých. Vidíme zde tedy rostoucí tendenci zisků všeobecně ve všech kategoriích příjmů. Kritika Ministerstva kultury, že styl hospodaření SOP za poslední roky nebyl úspěšný tedy postrádá racionální základ, neboť i laikovi je zřejmé, že zisky oproti předchozím rokům narůstaly. Národní divadlo mělo mnohem větší finanční ztráty v průměru za rok, než subjekt Státní opery Praha i když je třeba si uvědomit, že má žánrově mnohem širší záběr.. Finanční soběstačnost opery byla v roce 2010 byla 41 % a v roce 2011 dokonce dosáhla rekordní soběstačnosti ve výši 51 %. Finanční soběstačnost se definuje jako podíl finančních zdrojů získaných vlastními aktivitami (prodejem, pronájmem atd.) v porovnání s celkovými příjmy a vyjadřuje se v procentech. Jakmile soběstačnost operního domu přesahuje 25 %, je toto číslo považováno za úspěch.⁵⁵

5.3. Granty a dotace

Grant je neoficiální pojem, který se užívá ve spojitosti s finanční odměnou na základě výběrového řízení. Poskytovatelem může být „*nadace, nadační fond, stát nebo akademické či vědecké instituce*“⁵⁶. Oproti tomu dotace je většinou poskytována „*z veřejného rozpočtu a vyžaduje splnění předem daných podmínek*“⁵⁷.

Státní opera Praha: příspěvek zřizovatele činil v roce 2010 přesně 139 milionů 194 tisíc korun. V roce 2011 činila dotace ministerstva kultury pouze 117 milionů korun, což znamenalo značné uskromnění a tedy v důsledku i vytýkaný menší počet premiérových

⁵⁴ ÚFIS, Výkaz zisku a ztrát Státní příspěvkové organizace v letech 2010/2011.[online]. Dostupný z WWW. <http://www.info.mfcr.cz/ufis/>

⁵⁵ VOLNÝ, Přemysl. Tripartita o sloučení. *Divadelní noviny*. [online]. 2012, roč. 2012, č. 9. [cit. 2012-05-06] ISSN 1210-471X. Dostupné z WWW: <http://www.divadelni-noviny.cz/tripartita-o-sloucení/>

⁵⁶ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008, str. 155.

⁵⁷ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008, str. 155.

inscenací. Co se týče dotací kulturních institucí na rozdíl od našich amerických kolegů jsou v Evropě stále ještě poměrně běžnou praktikou. Ekonomické recese, nové směry zájmů veřejnosti a větší možnosti nabídky volnočasových aktivit však způsobují větší potřebu reakce těchto institucí. Je třeba, aby se instituce v tomto tržním prostředí kvalitně prosazovaly na základě zvýšených zisků z tržeb a možného snížení nákladů, ne však na úkor umělecké kvality produkce. Státní opera Praha dále v roce 2010 čerpala finance ve výši 12 milionů Kč. z programu ISPROFIN⁵⁸, během kterého proběhla kompletní rekonstrukce zdrojů tepla a chladu.

5. 4. Sponzoring

Sponzoring ve veřejnosti často vyvolává konotace mecenášství, charity nebo jednoduše darovaných peněz bez výhody pro sponzorující instituci. Specifikum sponzoringu, jako nástroje marketingové komunikace je však právě naopak to, že má ve všech případech „*komerční přínos pro obě strany*“ a můžeme jej podle Johnové nazvat „*transakcí mezi rovnocennými subjekty*“⁵⁹. To znamená, že sponzorovaný i sponzor by z tohoto vzájemného vztahu měli v ideálním případě pouze vytěžit. Státní opera Praha se v minulosti po celou dobu své existence potýkala s velkým problémem a to konkrétně neschopností nalézt postavením rovnocenného a adekvátního sponzora. Je velmi zvláštní, že instituce s takovým potenciálem a renomé, jako je opera, tohoto cíle nedosáhla. Jediným sponzorem, který byl v posledních letech zaznamenán, byl komerční sponzor Jaguar. Tato automobilová společnost dala SOP k dispozici opravdu zanedbatelné finanční prostředky. Hovořilo se o výši částky 15 000 korun českých⁶⁰, což je částka pro instituci jakou je SOP opravdu nepodstatná. Další výhodou pro SOP a zároveň sponzorovou propagací byla akce odvozu v luxusních vozech Jaguar na charitativní akci „Ples v opeře“. Tento počín byl z hlediska mediálních výstupů a ohlasů výhodný spíše pro sponzorující firmu, než pro sponzorovanou operu. Podle Vysekalové ale celkový trend je takový, že „*směřuje k věcným darům, jako jsou například různá technická zařízení nebo vlastní produkty*“.⁶¹ To znamená, že sponzoring, který by měl pokrývat poměrně značnou část finančních nákladů kulturních subjektů, jako je tomu i v

⁵⁸ ISPROFIN – je informační systém programového financování Ministerstva financí. Je to manažerský systém pro řízení a kontrolu čerpání položek státního rozpočtu. (http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/isprofin_eds.html)

⁵⁹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění : Art marketing*. Praha : Grada, 2008, str.24.

⁶⁰ Podle ústního sdělení Ondřeje Palouše (PR specialisty ND, Ostrovní 1 Praha 1) dne 22.února 2012.

⁶¹ VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 24.

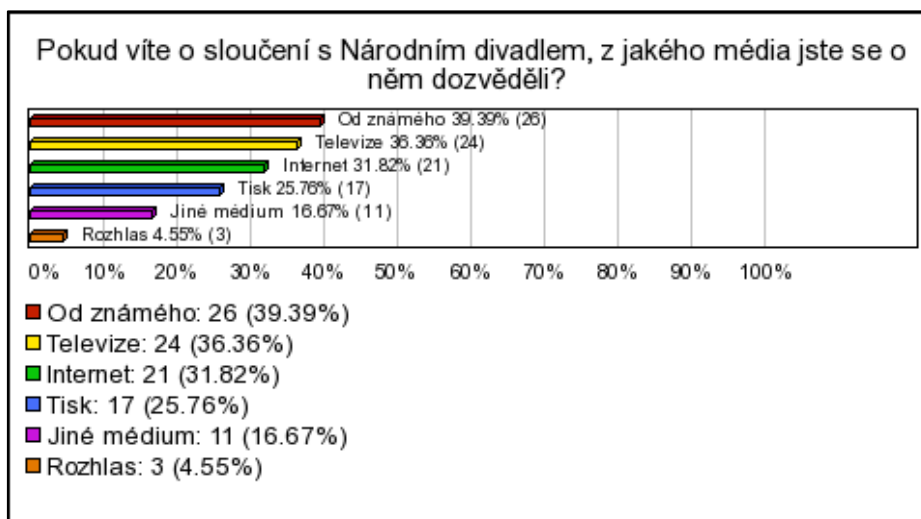
zahraničí, je v tomto případě neexistující. To ve výsledku znamená, že opera musela spoléhat především na finanční injekce od státu. Neschopnost nalezení sponzora dále snižuje míru soběstačnosti Státní opery Praha a zvyšuje roční ztrátu za rok 2011, která byla používána jako argument Ministerstva kultury ke sloučení s ND. Kesner považuje za ideální strategii k získání financí, snahu získat sponzory na jednotlivé projekty a programy, jelikož dle něj sehnat generálního sponzora celé instituce je v dnešní době téměř nemožné.⁶²

⁶²KESNER, Ladislav. *Marketing a Management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005, str.256.

6. Krizová komunikace Státní opery Praha

Krizová komunikace Státní opery Praha se v období před sloučením potýkala s obtížnou situací neustálého obměňování vedení, a tudíž neměla pevný základ řízení a jasně danou hierarchii. Možná i z těchto důvodů neměla vypracovaný strategický PR postup pro kvalitní uveřejňování informací a otevřeného vztahu s veřejností. Reakce byly zmatené, nesjednocené a objevovaly se často až příliš pozdě. Často se stávalo, že se uveřejněná reakce objevila pouze na webových stránkách v aktualitách Státní opery Praha. Orientace pro návštěvníka tak byla značně komplikovaná a informaci nebylo snadné dohledat. Jak už bylo naznačeno, největší problém spočíval v neustále se střídajícím vedení a především slabé PR opoře, která byla takřka neexistující, a vykonával ji výhradně dočasný ředitel SOP. V médiích byly samozřejmě samotné zprávy dosti kusé a pozměněné a vzniklo mnoho informačních šumů i díky nekvalitní komunikaci Ministerstva kultury. Z mého dotazníku vyplývá, že celkové povědomí o sloučení u respondentů existuje, i přes velký mediální prostor věnovaný této kauze, jsou však informace značně zmatené. Někteří respondenti si do dnešního dne nejsou jisti současnou organizační strukturou Státní opery Praha a ti kteří informace znají, mají značně odlišné názory na celou problematiku sloučení. Většina dotazovaných se o sloučení dozvěděla od známého a až na druhém místě prostřednictvím masového média.

Tabulka č. 5: Téma SOP v médiích



6.1. Charakter problematiky sloučení s Národním divadlem

Jak už bylo nastíněno v kapitole 3.5., hlavním a dlouhodobým problémem byla skutečnost, že SOP představovala velkou konkurenci značce Národního divadla. Tyto dva subjekty se musely dlouhodobě dělit o stejnou cílovou skupinu návštěvníků. I z historického hlediska, jak již bylo předestřeno v kapitole 3.1, je pochopitelné, že pozice SOP je oproti pozici ND značně znevýhodněna díky „cizácké“ image, kterou si vysloužila jako konkurenční německé divadlo. Ani v dnešní době se této nálepky nezbavila, neboť v myslích spotřebitelů je pořád z velké části orientovaná na zahraniční klientelu.⁶³ Značka tedy není v povědomí českého publika tak silně zakořeněna jako značka Národního divadla. Ta se pojí s mytizovaným historickým obdobím Národního obrození, je jeho primárním symbolem i díky veřejné sbírce Čechů na nové české divadlo. Státní opera Praha fungovala jako zastánce tradičních divácky úspěšných inscenací, oproti progresivnější dramaturgickému konceptu Národního divadla. Z průzkumu vyšlo najevo, že většina dotazovaných upřednostňuje Národní divadlo, a často nedokáže vysvětlit důvod, proč tomu tak je. Podle Vysekalové je „*Přijetí reklamy ovlivněno emocionálními faktory, které mnohdy převažují nad racionálními argumenty včetně ceny a kvality.*“⁶⁴ Volba mezi těmito dvěma institucemi je založena na historické tradici, schopnosti se propagovat a prestiže značky v myslích spotřebitelů.

6.2. Důvody ke sloučení uvedené Ministerstvem kultury

V následujících osmi bodech, které byly zveřejněny na portálu zachranteoperu.cz, je shrnuto v podstatě vše, co Ministerstvo kultury předložilo veřejnosti jako argumentaci ke sloučení těchto dvou divadelních scén. Posléze byla zveřejněna zpráva Ministerstva kultury o detailní analýze a konceptu transformace těchto dvou kulturních subjektů. Problémem komunikace Ministerstva kultury byla také skutečnost, že některé názory pronikaly útržkovitě do mediálních výstupů a nebyla nastavena korektní veřejná diskuze. Ministerstvo dokonce nebylo ochotno uveřejnit výsledky kontroly těchto dvou institucí a jejich hloubkové analýzy, než došlo k samotnému sloučení souborů a propojení obou scén. Toto lze pokládat za očividnou ignoraci veřejného zájmu a demonstruje se tím neprůhlednost celého procesu.

⁶³ Hädler, Victoria. *Propagace Státní Opery Praha (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://propagace-statni-opery-praha.vyplnto.cz>.

⁶⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 51.

Ministerstvo kultury zdůvodnilo nutnost sloučení Státní opery Praha s Národním divadlem takto:

1. SOP je na tom finančně tak špatně, že sloučením s ND se vlastně zachrání.
2. SOP chybí umělecká profilace, SOP navíc dubluje repertoár ND.
3. SOP si nemůže dovolit financovat premiéry nových titulů, ve své dramaturgii se soustřeďuje především na kasovní trháky.
4. SOP nemá osobnosti, které ji manažersky povedou.
5. Vznikne jeden silný balet, baletní soubor SOP musí být zrušen.
6. SOP nemá vlastní dílny na výrobu dekorací, po sloučení bude vybudovaný nový areál dílen, který pokryje potřeby SOP i ND.
7. SOP využívá velké množství spolupracovníků na externí smlouvy a zbytečně tam působí velké množství externích firem.
8. Sloučením se ušetří finanční prostředky, a to hned k 1. lednu 2012 o více jak 22 mil. Kč.⁶⁵

6. 3. Reakce Státní opery Praha

Především odborové organizace kulturních pracovníků se chopily iniciativy a začaly otevřeně komunikovat a tak vznikla paradoxní situace, kdy Opera komunikovala skrze neformální výstupy a reakce odborových zástupců a samotných umělců. Vznikla petice, která k dnešnímu dni obsahuje podle odhadů 15 000 až 18 000 podpisů. Před každým vystoupením se konal výstup odborových zástupců, kteří celou situaci předestřeli a následně diváky vyzvali k podpoře SOP formou podpisu petice. Nutno říci, že pro nic netušící cizince, kteří tvořili významnou část publika, žádný anglický překlad připraven

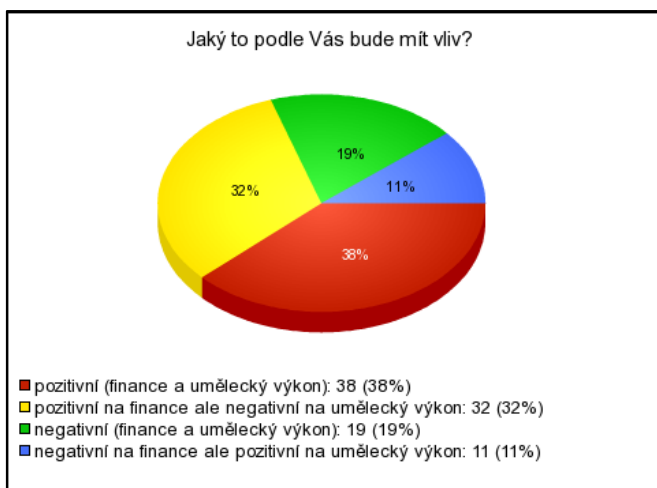
⁶⁵ STÁTNI OPERA PRAHA. *Zachranteoperu.cz* [online]. ©2010-2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.zachranteoperu.cz/index.php/sopka1>

nebyl a ti z toho byli často poměrně dosti zmatení. Závěrečným počinem SOP byl slavnostní Galakonzert na počest Státní Opery Praha, na kterém se představily nejznámější baletní scény a operní árie napříč celým repertoárem. Navíc byl založen portál zachranteoperu.cz, kde odbory napsaly dlouhou rozhořčenou reakci na sloučení s ND. Seřadily zde důvody uvedené pro spojení s ND a ke každému připojily kritický komentář.

6. 4. Sloučení

Ke sloučení obou institucí došlo v lednu roku 2012 a Státní opera Praha tak nadále funguje pod vedením Ondřeje Černého, ředitele Národního divadla. Obě instituce jsou tedy majetkově propojeny a SOP nyní působí jako primárně operní a baletní scéna Národního divadla. Baletní soubor SOP byl rozpuštěn a byl „sloučen“ se souborem Národního divadla a tím vzniknul jeden jediný. Umělci mají mít k dispozici stejné výrobní scénických kulis a rekvizit. Sloučením se má údajně s okamžitou platností ušetřit částka ve výši 22 milionů korun a má pokrýt výdaje potřebné pro proces transformace těchto dvou institucí. SOP a ND se mají žánrově výrazně odlišovat, ale na značce a vizuální identitě kromě nově přidaného loga ND se nic zásadně lišit nemá. Celý koncept sloučení si vysloužil velkou kritiku odborné veřejnosti, především díky osobnostem, které se zasloužily o spojení. Z profesionálního hlediska totiž neměly v uměleckém oboru žádné zkušenosti. Navíc dle již zmiňované teorie konkurenčního boje sloužící k lepší kvalitě, je tento koncept také nevhodný. Jak už jsem zmiňovala, když se podíváme odpovědi respondentů, zjišťujeme, že informace o sloučení nebyly jasně komunikovány. Ve většině případů se dotazovaní domnívají, že sloučení bude mít pozitivní vliv na finance i umělecký výkon. 32 % se však domnívá, že pozitivního vlivu na finance je možno dosáhnout, avšak na úkor umělecké kvality a úrovně.

Tabulka č. 6: Názory respondentů na dopad sloučení na instituci SOP



7. Závěr

Stěžejním tématem této práce je detailní popis a rozbor komunikační strategie Státní opery Praha. Komunikační strategie SOP je v práci podrobena detailní a kritické analýze a zmíněny jsou jak negativní, tak pozitivní aspekty. V průběhu kapitol byly výroky podpořeny vlastním průzkumem autorky o SOP, kterého se zúčastnilo sto respondentů. Ve zmíněném průzkumu je však nutno vymezit několik slabých stránek, a to nepoměr počtu mužských a ženských respondentů. Dále je nutné podotknout, že tito dotazovaní spadají ve většině případů do mladší věkové kategorie (20 – 35) a dosahují všeobecně středního nebo vyššího vzdělání. Tyto zavádějící faktory, tzv. confounders musí být brány v potaz, pokud chceme objektivněji hodnotit validitu daného průzkumu. Přesto je průzkum velice zajímavou sondou o povědomí a znalostech převážně mladých lidí o současném postavení SOP. Průzkum zároveň potvrdil domněnku autorky, že povědomí o konkrétních komunikačních projevech SOP je nízké.

Celková situace v uměleckém sektoru v ČR není v mnoha ohledech ideální. Jedním ze stále se prohlubujících problémů je financování kulturních statků a dále klesající zájem diváků o tak specifický žánr, jakým opera je. V takto složitém prostředí se neschopnost přizpůsobit se novým signálům a tržním principům může stát pro kulturní instituce fatální.

Jak si tedy vede SOP v celkové komunikaci směrem k veřejnosti? Opera využívá všech dostupných komunikačních kanálů, avšak dominantním prvkem jsou citylights v prostorách pražského metra, jiné naopak využívá velmi sporadicky. Dalším problematickým bodem je nejasně nastavený positioning subjektu a jeho nedostatečné vymezení oproti konkurenčním aktivitám Národního divadla. Značné rezervy jsou především v oblasti loga SOP, jehož 4 barevná provedení jednoznačně neprospívají povědomí diváků o značce SOP. Cenová hladina vstupenek do opery je v současné době dle autorčina názoru adekvátní uměleckému výkonu a finančním možnostem domácího publika. Nicméně o poměrně nízkých cenách SOP má veřejnost zkreslené představy, jak vyplývá z autorčina průzkumu. Nabízený produkt v podobě repertoáru SOP vychází vstříc celkové poptávce a nabízí divácky atraktivní představení, která soudě dle své výsledné návštěvnosti, jsou úspěšná. Jsou to nejznámější baletní a operní představení a udržují si svůj tradiční charakter díky svému klasickému provedení.

Největší problém v oblasti komunikace SOP představovala krizová komunikace v době připravovaného sloučení s Národním divadlem. V důsledku nekvalitní

komunikace se objevují informační šумы a nejasné informace. Instituce se tak v tomto ohledu potýká s neschopností vyrovnat se kvalitnější a propracovanější komunikací Národního divadla. Celkově však lze považovat instituci SOP za dobře fungující subjekt, avšak se zjevnými mezerami v komunikačních nástrojích, a to jak v jejich kvalitě, tak kvantitě. Je však nutné chápat propagační snahy SOP v širším kontextu jejich limitů v podobě omezených finančních zdrojů, které jsou důležitou podmínkou zvolené komunikace. Hlavní slabinou je však celkový PR koncept, který ve Státní opeře nemá pevný základ, jako například v Národním divadle. Z konkurenčního hlediska je jednoznačnou chybou, že se tyto dva subjekty sloučily. Na postup Ministerstva kultury v této problematice má veřejnost značně různorodé názory.

Případnou úsporu výdajů, kterou ministerstvo avizovalo, jako jeden z hlavních důvodů pro sloučení, není možno v současné době doložit a nejspíše až čas ukáže, jak se tato věc bude vyvíjet. Z art marketingového hlediska je nanejvýš nešťastné, že k tomuto sloučení došlo a umělecká úroveň nepochybně utrpí ve všech směrech. V současné době ostatně i odborná veřejnost a média spekulují o možném opětovném osamostatnění SOP.⁶⁶

⁶⁶ Reslová Marie. Hraje se nejen o šéfa Národního divadla, ale znovu i o samostatnost Státní opery. *Ceskapozice.cz* [online]. 25. 4. 2012, [cit. 2012-05-13]. Dostupný z: <http://www.ceskapozice.cz/domov/politika/hraje-se-nejen-o-sefa-narodniho-divadla-ale-znovu-i-o-samostatnost-statni-opery>

8. Summary

The aim of this dissertation was to provide a complete overview of the communication strategies of the Prague State Opera and highlight both their positive and negative aspects. In the course of the thesis the statements were supported by hard evidence from the research of the SOP amongst 100 interviewed. In this research however it is necessary to point out a few weaknesses, in the first place the disproportional gender ratio of men and women. It is also crucial to take into account that most of these interviewed people were on average of lower age and higher education. These demographic statistics must be taken into account for the validity of the research.

The overall situation in the art sector in the Czech Republic is quite serious. This is caused due to the decline of state funding of these cultural institutions and also due to the declining interest in this specific genre. Furthermore also as a result of the incapability of cultural institutions to adapt to the market based economy and its signals.

The State Opera uses all available communication tools, however some of them quite sporadically. The next problematic issue is the badly used positioning of this theatre and its incapability to differentiate itself from its main rival institution, the National Theatre. Another problematic area is the visual identity of the four different versions of the logo which distort the customer's awareness. As far as it concerns the price stratification, it is adequate to the performance however it is not communicated well to the public. The offered product in the form of the opera's repertoire is coming up to the public's demand. The opera chooses audience attractive performances which have a good revenue. These are the most famous ballet and opera performances which keep their traditional and conservative characteristic since their adaptations are the classical ones. The biggest problem lies in the crisis management before and after the union with the National Theatre and in consequence there are many rumours appearing and a big portion of the information remains unclear. The institution is confronted with its incapability to lead a good quality communication like the National Theatre.

Overall however SOP can be perceived as a well organized and functioning opera house although with obvious gaps in the communication tools and the frequency of their use. Nevertheless it is necessary to comprehend that the advertisement techniques are limited mainly by inefficient financial resources. Their PR support is not as stable as that of the National Theatre. It is evident non sense from the competitive perspective,

that these two should be united. In recent time however the transformation has been completed and the public differs in opinions on this issue. Concerning the saved finance resources which the ministry promises, it is currently impossible to obtain such evidence and eventually only time will show whether or not it was a successful concept. From the perspective of art marketing however it is not a good step forward and the quality of performance will no doubt take its toll.

10. Použité zdroje

10. 1. Sekundární zdroje tištěné:

CHONG, Derrick. *Arts Management*. New York: Routledge, 2010. ISBN 0-203-865340

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

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

FRANZEN, Giep a MORIARTY, Sandra. *The Science and Art of Branding*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 2009. ISBN 978-0-7656-1790-3

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav. *Marketing a Management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-13-700-669-4

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management, 12. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a SCHEFF, Joanne. *Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard business school press, 1997. ISBN 0-87584-737-4.

SCHEFF, Joanne. *Arts Marketing Insights*. San Francisco: Joey Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-7844-0.

SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5.

VOLZ, Jim. *How to Run a Theatre, A witty, Practical and Fun Guide to Arts Management*. New York: Back Stage Books, 2004. ISBN 0-8230-8313-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Psychologie reklamy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.

10.2 Internetové zdroje

Česká hudební rada. *chr.nipax.cz* [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: http://chr.nipax.cz/download/Otevreny_dopis_MK_k_SOP_3-3-2011.pdf

ČTK. Konec klasického baletu v Praze. *ceskatelevize* [online]. 20.6.2012 [cit. 2012-04-25-]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/127824-konec-klasickeho-baletu-v-cechach/>

Czech republic Facebook statistics. *Socialbakers.com* [online]. 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>

Did 'Black Swan' make ballet 'hot' again? *theweek.com* [online]. 24.2.2011, [cit. 2012-04-20]. Dostupný z WWW. <http://theweek.com/article/index/212423/did-black-swan-make-ballet-hot-again>

DRÁPELOVÁ, Věra. Opera a balet jak v ND, tak i SOP je anomálie? *Zpravy.idnes.cz* [online]. 13.2.2011, [cit. 2012-04-20]. Dostupný z WWW. http://zpravy.idnes.cz/existence-opery-a-baletu-jak-v-narodnim-divadle-tak-ve-statni-opere-praha-je-anomalie-gme-/kavarna.aspx?c=A110212_215501_kavarna_chu

FISHER, Petr. Poslanci žádají přehodnocení součení ND a SOP. *Ceskatelevize* [online] 12. 1. 2012 [cit. 2012-04-25] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/160271-poslanci-zadaji-prehodnoceni-sloucení-nd-a-sop/>

Hädler, Victoria. *Propagace Státní Opery Praha (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://propagace-statni-opery-praha.vyplnto.cz>.

Koncepce transformace státních příspěvkových organizací SOP a ND. 2011.[online]
[cit. 2012-04-17] Dostupný z WWW.
<http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepce-transformace.pdf>

NEKOLNÝ, Bohumil. Opera naše drahá. A2: *Advojka* [online]. 2010, roč. 2010, č. 1.
[cit. 2012-04-24]. ISSN 1803-6635. Dostupné z:
<http://www.advojka.cz/archiv/2010/1/opera-nase-draha>

Reslová Marie. Hraje se nejen o šéfa Národního divadla, ale znovu i o samostatnost Státní opery. *Ceskapozice.cz* [online]. 25. 4. 2012, [cit. 2012-05-13]. Dostupný z:
<http://www.ceskapozice.cz/domov/politika/hraje-se-nejen-o-sefa-narodniho-divadla-ale-znovu-i-o-samostatnost-statni-opery>

Státní opera se sloučí s národním divadle. *Deník.cz* [online]. 6.6.2011, [cit. 2012-04-19]
Dostupný z WWW. [http://www.denik.cz/z_domova/\(statni-opera-praha\)-se-slouci-s-narodnim-divadlem.html](http://www.denik.cz/z_domova/(statni-opera-praha)-se-slouci-s-narodnim-divadlem.html)

STÁTNÍ OPERA PRAHA. *Zachranteoperu.cz* [online]. ©2010-2012 [cit. 2012-05-06].
Dostupné z: <http://www.zachranteoperu.cz/index.php/sopka1>

ÚFIS, Výkaz zisku a ztrát Státní příspěvkové organizace v letech 2010/2011.[online].
Dostupný z WWW. <http://www.info.mfcr.cz/ufis/>

VOLNÝ, Přemysl. Tripartita o sloučení. *Divadelní noviny*. [online]. 2012, roč. 2012, č. 9. [cit. 2012-05-06] ISSN 1210-471X. Dostupné z: <http://www.divadelni-noviny.cz/tripartita-o-sloucení/>

Výroční zpráva Státní opery Praha. Praha (CZ): SOP, 2010.

Servery:

www.operaplus.cz

www.zachranteoperu.cz

www.opera.cz