

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Klára Čížková

**Srovnávací studie marketingové komunikace divadla Disk a Studia
Marta v akademickém roce 2006/2007**

Bakalářská práce

Praha 2009

Autor práce: **Klára Čížková**

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

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2009

Hodnocení:

Bibliografický záznam

Bibliografický záznam

ČÍŽKOVÁ, Klára. Srovnávací studie marketingové komunikace divadla Disk a Studia Marta v akademickém roce 2006/2007. Praha. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations, 2009, 66 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Anotace

Bakalářská práce „Srovnávací studie marketingové komunikace divadla Disk a Studia Marta v akademickém roce 2006/2007“ pojednává o marketingové komunikaci dvou univerzitních divadel v České republice a to divadle DISK v Praze a Studiu Marta v Brně. Cílem práce je zmapování jejich aktivit z hlediska využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Univerzitní divadla jsou velmi specifická. Jejich účelem není primárně zprostředkovávat zážitek pro diváka, ale dát studentům divadelních fakult prostor pro jejich studijní růst, prostor, kde si mohou ověřit své znalosti a dovednosti. Univerzitní divadla mají tedy simulovat chod regulérního, profesionálního divadla, ačkoliv ve své podstatě musí být považována za divadla amatérská. Nehrají zde profesionální herci, ale studenti divadelních fakult.

Aby univerzitní divadla mohla simulovat chod běžných divadel, musí si zajistit diváky. Právě na tento aspekt fungování univerzitních divadel jsem se zaměřila. Chtěla jsem zjistit, jakými způsoby se tato divadla prezentují a jak pracují s jednotlivými nástroji marketingového mixu, aby zajistila svým studentům publikum. V rámci srovnání marketingové komunikace obou subjektů, bude brán v potaz kontext jejich vzniku a polohy v rámci České republiky.

Klíčová slova

Divadlo, divadelní trh v České republice, marketingový mix, univerzitní divadla, divadelní studio DISK, divadelní studio Marta

Annotation

The bachelor thesis „ Comparative Study of the Marketing Communication of the Theater DISK and Studio Marta in the Academic Year 2006/2007 “deals with the marketing communication of two university theaters, theater DISK in Prague and Studio Marta in Brno. The aim of this thesis is to map the activities of these two theaters in the field of marketing with their use of the tools provided within the marketing mix.

University theaters are very specific in the way they function. Their primary purpose is not to provide entertainment for an audience, but instead to provide a space for students of the theater faculties to grow in their studies. A space, where they can verify their knowledge and skills they gained during their studies. University theaters have to simulate the run of regular, professional theaters although they in fact have to be taken as amateur theaters. They have no professional actors, just students of theater faculties.

To be able to simulate the function of normal theaters university theaters must be able to attract an audience. This aspect of their functioning is at the core of my study. I was interested to find out, what are the ways university theaters present themselves and how they work with the individual tools provided by the marketing mix to secure an audience for their students. Within the comparison of the marketing communication of the two subjects the context of their founding and their location within the Czech Republic will be taken into account.

Keywords

Theater, theater market in the Czech Republic, marketing mix, university theaters, theater studio DISK, theater studio Marta

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 113 328 znaků s mezerami, tj. 54 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 21. května 2009

Klára Čížková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. PhDr. Janu Haladovi, Csc., za jeho relevantní připomínky k mé práci. Díky také patří doc. Mgr. Janu Kolegarovi a Mgr. Michalu Lázňovskému za přístup k interním informacím ze Studia Marta a divadla DISK.

Také bych zde ráda poděkovala svým rodičům za jejich rady a trpělivost.

Obsah

ÚVOD	10
1. DIVADELNÍ TRH OBECNĚ	12
1.1 DIVADELNÍ TRH V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1.1 Statutární divadla	15
1.1.2 Soukromá divadla	15
1.1.3 Divadla jako neziskové organizace	16
2. MARKETING V DIVADLE	17
2.1 TRANSAKČNÍ A VZTAHOVÝ MARKETING	17
2.2 STRATEGICKÝ NÁSTROJ STP	18
2.2.1 Segmentace trhu	18
2.2.2 Targeting cílových skupin na trhu	18
2.2.3 Positioning na trhu	18
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ-SWOT ANALÝZA.....	19
3. MARKETINGOVÝ MIX	20
3.1 PRODUKT	21
3.1.1 Značka	22
3.1.1.1 Výrobní značky.....	24
3.1.1.2 Vlastní značky.....	24
3.1.1.3 Druhové značky	24
3.2 PLACE-UMÍSTĚNÍ DIVADLA	25
3.3 PROMOTION-PROPAGACE DIVADLA	26
3.3.1 Placená a neplacená propagace	27
3.3.1.1 Reklama.....	27
3.3.1.2 Přímý prodej.....	28
3.3.1.3 Podpora prodeje.....	29
3.3.1.4 Public Relations.....	30
3.3.1.4.1 Interní Public Relations.....	31
3.3.1.4.2 Public Relations směrem ven	31
3.3.1.4.2.1 Finanční Public Relations.....	32

3.4.2.2.2	<i>Mediální Public Relations</i>	32
3.4.2.2.3	<i>Marketingové Public Relations</i>	33
3.4	PRICE-CENA PRODUKTU	34
3.4.1	Způsoby určování ceny	34
3.5	PROCESSES-PROCESY	36
3.6	PHYSICAL EVIDENCE	36
3.7	PEOPLE-LIDÉ	36
4.	UNIVERZITNÍ DIVADLO DISK A STUDIO MARTA	38
5.	DIVADLO DISK	40
5.1	SWOT ANALÝZA DIVADLA DISK	40
5.2	MARKETINGOVÝ MIX DIVADLA DISK	41
5.2.1	„Produkt“ divadla DISK	41
5.2.2	„Place“ divadla DISK	42
5.2.3	„Promotion“ divadla DISK	43
5.2.4	„Price“ divadla DISK	45
5.2.5	„Processes“ divadla DISK	46
5.2.6	„Physical Evidence“ divadla DISK.....	46
5.2.7	„People“ divadla DISK.....	46
6.	STUDIO MARTA	48
6.1	SWOT ANALÝZA STUDIA MARTA	48
6.2	MARKETINGOVÝ MIX STUDIA MARTA	49
6.2.1	„Produkt“ Studia Marta	49
6.2.2	„Place“ Studia Marta	50
6.2.3	„Promotion“ Studia Marta	51
6.2.4	„Price“ Studia Marta	53
6.2.5	„Processes“ Studia Marta	53
6.2.6	„Physical Evidence“ Studia Marta	54
6.2.7	„People“ Studia Marta	54

7.	SROVNÁNÍ DIVADLA DISK A STUDIA MARTA	55
7.1	„PRODUCT“	56
7.2	„PLACE“	57
7.3	„PROMOTION“	57
7.4	„PRICE“	58
7.5	„PROCESSES“	58
7.6	„PHYSICAL EVIDENCE“	59
7.7	„PEOPLE“	59
8	ZÁVĚR	60
9	RESUMÉ	63
10	POUŽITÁ LITERATURA	65
11	SEZNAM PŘÍLOH	68
PŘÍLOHY	69

Úvod

Vzdělání a kultura a jsou nepostradatelnými součástmi života naší společnosti. Díky nim jsme schopni rozvoje, poznání a rozšíření horizontů našich znalostí a prožitků. Univerzitní divadla v sobě spojují oba tyto elementy. Jsou to jak instituce vzdělávací, patřící pod umělecké vysoké školy, a zároveň i instituce kulturní, které zprostředkovávají umělecké zážitky a vytváří nové kulturní hodnoty.

Univerzitní divadla jsem si jako téma své bakalářské práce vybrala z důvodu zájmu o marketingovou komunikaci v neziskových, kulturních institucích. Skutečnost, že se jedná o instituce, které se věnují vzdělávání vysokoškolských studentů, je mi blízké z generačních důvodů.

Posláním univerzitních divadel je poskytnout studentům divadelních fakult možnost získat určitou formu praxe tím, že simulují chod profesionálních divadel. Nejde jen o studenty herectví, ale i dalších oborů divadelních fakult jako je režie, dramaturgie, scénografie či produkce. Právě studenti produkce či divadelního manažerství mají možnost se aktivně podílet na propagaci svých divadel.

Jelikož jsou univerzitní divadla součástí vysokých škol, je jejich činnost dotována z části rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, určeného na chod vysoké školy. Univerzitní divadla tak mají zajištěn pravidelný přísun finančních prostředků a nejsou tak závislé na někdy komplikované a nejisté kulturní grantové politice jako jiná statutární divadla, která jsou zřizována státem, krajem či městem. Finanční prostředky, které univerzitní divadla získávají z tohoto zdroje však pokrývají jen nejnutnější výdaje chodu divadel a na marketing divadla a jeho propagaci tak nezbyvá velká částka. Je však nesporné, že pro efektivní fungování univerzitních divadel jako vzdělávacích institucí, je třeba oslovit potenciální diváky. A to bez využití marketingové komunikace jde jen stěží.

Jak divadlo DISK, tak Studio Marta jsou shodné v mnoha ohledech. Mají stejný účel, obě patří pod Akademii múzických umění a jsou i stejně financována. Hlavní rozdíly tedy plynou z umístění obou univerzitních divadel v rámci České republiky. Fungují na odlišných trzích v rámci dvou největších měst a z toho plyne i jejich odlišné postavení na těchto trzích.

Tato práce se věnuje marketingové komunikaci obou univerzitních divadel v akademickém roce 2006/2007. Jelikož některé informace z tohoto období nebyly k dispozici, byla jsem nucena některé srovnatelné údaje přebírat z jiných let, kde údaje

k dispozici byly. Hlavními zdroji těchto údajů byly bakalářské a diplomové práce, týkající se fungování univerzitních divadel. Díky neexistenci souhrnných dokumentů, které by mapovaly činnost obou divadel, jsem čerpala hlavně z osobních setkání a formou písemné korespondence s řediteli, potažmo tajemnicí divadla. Z toho je zřejmé, že univerzitní divadla někdy postrádají koncepčnost, která by přesahovala osobu nebo spíš osobnost jejich vedoucích manažerů. Je zde poslání školy, které zůstává stejné, ale záleží na přístupu ředitele divadla, jakým způsobem divadlo komunikuje a prezentuje své aktivity. Bylo by však zjednodušeným závěrem tvrdit, že toto platí pouze u univerzitních divadel, jelikož jsou ve své podstatě amatérská. Mnoho profesionálních divadel svou marketingovou komunikaci také rozvíjí pouze na základě představ a znalostí svých ředitelů, kteří leckdy právě tuto složku fungování divadla podceňují.

Srovnání obou divadel umožnilo hlubší porozumění specifčnosti těchto institucí, jelikož nabídlo širší kontext, v kterém se dají obě divadla nahlížet. Umožňuje ucelenější pohled na způsob jejich fungování a důvody jejich počínání v oblasti marketingové komunikace v kontextu místních podmínek.

Účelem této bakalářské práce je komplexnější pohled a srovnání využití marketingového mixu divadlem DISK a Studiem Marta. Práce si klade za úkol zmapovat jejich stávající marketingové aktivity a zároveň poukázat na nevyužité příležitosti v rámci jednotlivých nástrojů marketingového mixu obecně, ale i v rámci srovnání obou univerzitních divadelních scén.

1. DIVADELNÍ TRH OBECNĚ

„Trh je souborem skutečných a potenciálních kupujících daného produktu.“¹ Těto jednoduché definicí trhu, což je na pováženou, se velké množství lidí, kteří se profesně věnují divadlu, brání. Brání se tomu, aby na divadlo byly aplikovány tržní mechanismy. Z čeho pramení tento odmítavý postoj? V České republice, stále relativně mladé demokracii s tržní ekonomikou, je v lidech zakořeněn pocit, že to, co sebe samo prodává (jinými slovy propaguje) je nějakým způsobem komerční a tedy pro někoho pokleslé. Z toho pramení postoj, že to, co je kvalitní a v tomto případě i kulturně přínosné, se nepotřebuje chovat inovativně, potažmo aplikovat marketingové nástroje. Je to příklad tzv. pohledu orientovaného na produkt,² kdy divadlo věří v kvalitu svého „produktu“ tak, že jej staví nad vše ostatní a není ochotné produkt pozměnit, i kdyby to vedlo k jeho zvýšenému prodeji. Filozofií těchto společností je, že kvalitní a propracovaný produkt si své diváky najde.³

Jak dále píše Kotler a Scheff, existuje také marketingová filozofie orientovaná na prodej (sales oriented).⁴ Jde o snahu podpořit ty aktivity divadla, které přinášejí okamžitý a viditelný výsledek. Jde například o zvýšenou propagaci na úkor jiných nástrojů marketingového mixu. Tato divadla staví na myšlence, že diváky přilákají komunikací, která je přesvědčí na úkor nabídky konkurence. Jak uvádí Kotler a Scheff, je tato strategie dnes stále „vše prostupující“.⁵ Jak však píše Jan Dvořák, propagace je v českých divadlech stále „podceňována“⁶.

Samozřejmě, že tu nelze bezhlavě aplikovat marketingovou strategii, která funguje např. pro prodej oblečení na divadla, ale rozhodně se nevyplácí na marketing a marketingovou komunikaci zanevřít úplně. Nacházíme se v době, kdy si bez jasné a zřetelné prezentace instituce či produktu, daný subjekt uzavírá cestu k potenciálním „spotřebitelům“. Ti jej totiž nejsou v množství výzev a poselství schopni najít a rozeznat.

Třetí přístup, jenž jsem zde naznačila, můžeme nazvat pohledem orientovaným na diváky, kdy jde o zjišťování jejich zájmů a potřeb a komunikování s nimi. S postupem času se totiž diváci stávají stále sofistikovanějšími a více si vybírají. U tohoto přístupu, nejde o to

¹ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 133

² Rentschler, Ruth. *Innovative Arts Marketing*. 1. vydání. St. Leonards: Allyn and Bacon, 1997, s. 3

³ Kotler, Philip, Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 33

⁴ Tamtéž, s. 34

⁵ Tamtéž, s. 34

⁶ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 28

zcela podřídít svůj produkt i služby všem tužbám a přáním diváků, ale jde o to počítat s nimi. Je důležité zahrnout diváky od začátku do plánů fungování divadla a mít jasnou strategii, jak s nimi komunikovat při případných stížnostech. Komunikace by měla probíhat nejen v rámci klasických marketingových nástrojů jako je reklama, ale měla by se vinout jako červená nit vším, co daná instituce dělá. Od vlastního produktu po vše, co k němu patří⁷. Kotler a Scheff píší, že definují organizaci orientovanou na diváky jako organizaci, která „činí všechny kroky k tomu, aby vycítila, posloužila a uspokojila potřeby a tužby svých klientů a veřejností v rámci omezení daných jejich posláním a rozpočtem“.⁸

1.1 DIVADELNÍ TRH V ČESKÉ REPUBLICCE

Abychom mohli mluvit o marketingových strategiích a využití nástrojů marketingové komunikace, je třeba si divadelní trh v České republice vymezit a popsat. Rozdělení divadelních subjektů lze uskutečnit na základě dvou hlavních hledisek, a to za jakým účelem vznikaly a jaký mají právní režim. Další rozlišení divadelních scén se zakládá na jejich způsobu činnosti. Ten však může být shodný i pro divadla, která nemají stejný způsob financování ani stejný právní status.

Jak píše Jan Dvořák, pro divadelní trh v České republice jsou charakteristické „tři základní způsoby provozování divadla, kopírující konfiguraci tří principů moderní demokratické společnosti, jež tvoří státní sféra, komerční sektor a iniciativy občanské společnosti“.⁹ Podle těchto tří typů provozování divadel u nás se divadla dělí na statutární, soukromá a divadla jako neziskové společnosti (viz níže).

Pro lepší představu o velikosti divadelního trhu v České republice, zahrnujícího všechny tři zmíněné typy divadel, můžeme použít statistiku Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS).¹⁰ NIPOS získává a zpracovává statistické údaje o kulturních zařízeních jako jsou divadla, galerie, knihovny, kulturní památky a další. Z dat, které NIPOS shromáždil o divadlech za rok 2006 a 2007, můžeme vyčíslit celkový počet divadel v České republice a jejich právní statut.

⁷Rentschler, Ruth. *Innovative Arts Marketing*. 1. vydání. St. Leonards: Allyn and Bacon, 1997, s. 3

⁸Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 36

⁹Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 30

¹⁰http://www.divadlo.cz/box/doc/statistika/statistika_kultury_2007.pdf

V roce 2006 bylo v České republice 126 divadel, v roce 2007 jich bylo již 130. Z toho statutárních divadel bylo 48 v roce 2006 a 45 v roce 2007. Divadel zřizovaných státem, krajem, obcí či městem bylo tedy okolo 36 procent celkového počtu divadel u nás. Neziskových divadel bylo ve stejném období 39 v roce 2006 a 44 v roce 2007. Tvořila tak zhruba 32,5 procent všech divadel na českém divadelním trhu.

Posledním sledovaným typem divadel u nás byla divadla soukromá. Jak NIPOS samo uvádí, počet soukromých divadel v České republice je vyšší a je těžké úplně informace o těchto subjektech získat. Z šetření NIPOSu vyplynulo, že v roce 2006 bylo 39 soukromých divadel a v roce 2007 41 těchto divadel. To činí přibližně 31,5 procent celkového počtu divadel.

Bohužel tento dokument neuvádí počty divadel pro jednotlivé kraje. Pro porovnání velikosti divadelních trhů v Praze a Brně je možné získat údaje ze statistiky vedené Divadelním ústavem. Tato statistika byla vypracována naposledy v roce 2001, neexistují tedy aktuální data z let 2006 a 2007. Jako celkový počet divadel v České republice v roce 2001 je zde uvedeno 127 divadel. Z toho v Praze jich ve stejném období bylo 79. Jak se zde uvádí, „Hustotou a strukturou své divadelní sítě se Praha naprosto vymyká srovnání s ostatními kraji“.

Narozdíl od Prahy, která je vlastním krajem, Brno spadá pod Jihomoravský kraj. V rámci statistiky není možné odlišit divadla, která fungují v rámci města Brna a ta, která sídlí v jiných městech zmíněného kraje. V roce 2001 bylo v Jihomoravském kraji zaznamenáno fungování 20 divadel. Většina z těchto subjektů působí v rámci města Brna, což vyplývá i z popisu statistiky Divadelního ústavu o Jihomoravském kraji, který říká, že „Brno jako sídelní město kraje má po Praze nejrozvinutější divadelní síť, která je schopna reflektovat široké kulturní zájmy občanů Brna i obyvatel kraje“.¹¹

Podle statistiky Divadelního ústavu bylo v roce 2001 62 procent všech divadel fungujících v rámci České republiky v Praze. V Brně jich bylo přibližně 16 procent z celkového počtu. Obě univerzitní divadla a to divadlo DISK i Studio Marta, která jsou předmětem druhé části bakalářské práce, jsou zahrnuta v rámci této statistiky. Obě univerzitní divadla spadají pod statutární divadla, jelikož finance získávají v rámci dotací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

¹¹ <http://www.divadlo.cz/box/doc/statistika/statistika2001.pdf>

Profesionální divadla na divadelním trhu v České republice jsou rozdělena na tři výše uvedené hlavní typy. Samozřejmě také existují divadla, která se tomuto schématu vymykají, jako například studentská divadla nebo amatérské divadelní spolky.

1.1.1 STATUTÁRNÍ DIVADLA^{12 13}

Ve své podstatě tedy u nás rozlišujeme tři základní formy divadel. První typ divadel jsou tzv. divadla statutární. Jsou zřizována státem, krajem, obcí či městem za účelem veřejného a kulturního zájmu. Tyto subjekty jsou také svým zřizovatelem dotovány. Nejde tedy o divadla, která by byla zřizována za účelem zisku. To, co utrží za své služby, jde na pokrytí ztráty subvencí. Statutární typ divadel je u nás převládající a tvoří tak největší procento scén. Právní formou divadel statutárního typu bývá nejčastěji příspěvková organizace a obecně prospěšná společnost.

Příkladem této formy divadla je například Národní divadlo v Praze či Státní opera Praha, jejichž zřizovatelem je stát prostřednictvím Ministerstva kultury. Moravské divadlo v Olomouci a Jihočeské divadlo České Budějovice jsou zřizována kraji a Slovácké divadlo Uherské Hradiště a Divadlo Na Zábradlí v Praze městy. Dejvické divadlo a Divadlo v Řeznické jsou příkladem divadelních scén zřizovanými městskými částmi.

1.1.2 SOUKROMÁ DIVADLA^{14 15}

Divadla zřizovaná z podnikatelského záměru a tedy primárně za účelem zisku jsou tzv. divadla soukromá. Jedná se o scény, které v první řadě musí vycházet vstříc zájmům a preferencím diváků. Nejde o posouvání hranic či snaze kultivovat diváka, jde o předložení takového produktu, který bude divákem žádán. V opačném případě by se soukromá divadla dlouho na trhu neudržela. Právně jsou soukromá divadla zapsána jako akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným. Lze je také provozovat na živnostenský list registrovaný na osobu jejich ředitele.

¹² Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 31

¹³ Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Nakladatelství Pražská scéna, 2004, s. 34

¹⁴ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 32

¹⁵ Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Nakladatelství Pražská scéna, 2004, S. 35

Soukromých divadel je v dnešní době celá řada. Jako příklady můžeme uvést Divadlo bez zábradlí, Divadlo na Fidlovačce, Ungelt nebo Divadlo Járy Cimrmana. Divadla Kalich a Ta Fantastika jsou příklady soukromých divadelních scén, které se zaměřují na muzikálovou produkci.

1.1.3 DIVADLA JAKO NEZISKOVÉ ORGANIZACE^{16 17}

Posledním z této typologie divadel jsou divadla jako nezávislé neziskové organizace. Vzhledem k tomu, že jsou v neziskovém, tedy třetím sektoru, se také někdy označují jako „třetí divadla“. Tento typ divadel vzniká z iniciativy a potřeby lidí, kteří je zakládají. Jako u ostatních neziskových subjektů, jde o organizace, jejichž vznik je řízen společenskou poptávkou.

Jak již samotný název dává napovědět, nejde v tomto případě o vytváření zisku. Prostředky, které jsou získány, jsou použity na další aktivity daného divadla. Jelikož se jedná o instituce třetího sektoru, jsou nejčastěji zřizována jako občanská sdružení, nadace a nadační fondy a v některých případech i jako obecně prospěšné společnosti. Vyskytují se také divadla, která působí jako společenství osob na základě živnostenského listu.

Divadlo v sedm a půl Brno, Vizita, Buchty a loutky a Alfred ve dvoře jsou příklady divadel jako neziskových organizací.

¹⁶ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 33

^{17 17} Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Nakladatelství Pražská scéna, 2004, s. 37

2. MARKETING V DIVADLE

Jak bylo již výše zmíněno, v aplikaci marketingu na divadla se nesmí zapomínat, že jde o spojení dvou zájmů. O umělecké poslání dané organizace a o naplňování potřeb diváků. Lze dělat dobré divadlo bez marketingu, ale pak hrozí, že si na sebe nevydělá, protože divák se o něm nedozví. Stejně tak lze stavět svou činnost na dobré marketingové strategii, ale bez dostatečně propracovaného produktu, vás diváci navštíví pouze jednou.

2.1 TRANSAKČNÍ A VZTAHOVÝ MARKETING

Další rozdíl v přístupu k marketingu představuje jeho rozdělení na transakční a vztahový marketing.¹⁸ Transakční marketing je hlavně o jednorázovosti dané operace. Jde o to prodat lístek na daný produkt bez nějaké přidané hodnoty, bez snahy si diváka nějakým způsobem zavázat a udržet. Vztahový marketing je naopak o budování vztahů, které mají být přínosné i v budoucnosti. V případě divadel jde o snahu si udržet diváka, zajistit mu ne pouze kvalitní kulturní zážitek, ale i něco navíc. Příkladem může být příjemné jednání všech, se kterými divák přijde při celé akci do styku. Ať už jde o šatnářky, uvaděče nebo i pokladní. Zkrátka jde o vytvoření vztahu, který bude založený na něčem hlubším než pouze na prodeji a koupi. Budování takové vztahu je samozřejmě dlouhodobější proces, ale také pak přináší dlouhodobější výsledky. Pokud si vychováte své diváky, pak můžete počítat i s tím, že se stanou chodící reklamou pro vaše divadlo. Navíc word of mouth je pro většinu lidí mnohem hodnověrnější než jakékoliv jiné reklamní sdělení. Při této formě propagace nějakého produktu jsou příjemci sdělení ochotni informaci více věřit. To pramení z faktu, že ten, kdo jim informaci sděluje (například příbuzný, kamarád nebo spolupracovník), je pro ně mnohem hodnověrnější, jelikož sám na produktu a jeho prodeji nemá žádný osobní zájem. Informaci nám tedy sděluje bez vedlejšího úmyslu. Z toho plyne, že investice dlouhodobějšího rázu do vztahu s divákem se divadlům v delším časovém horizontu většinou vyplatí.

¹⁸ Rentschler, Ruth. *Innovative Arts Marketing*. 1. vydání. St. Leonards: Allyn and Bacon, 1997, s. 11

2.2 STRATEGICKÝ NÁSTROJ STP

Jak na svých webových stránkách jedné internetové reklamní agentury se dočteme, že marketingový mix je taktickým, ne strategickým nástrojem.¹⁹ Nejprve než tedy můžeme přejít k využití marketingového mixu musí dojít k tomu, že si firmy nebo organizace určí svou strategii a to s využitím tří základních otázek, které si musí zodpovědět. Jde o určení segmentation, targeting a positioning (STP) a analýz vnitřních i vnějších vlivů .

2.2.1 SEGMENTACE²⁰

Nejprve musí organizace trh, na kterém se pohybuje, segmentovat (segmentation). Jde tedy o to si trh rozčlenit na konkrétní skupiny. Jde o vytvoření skupin podle různých kritérií. Hlavní kategorie využívané k segmentaci trhu a určení vlastního segmentu nebo cílové skupiny jsou geografická, demografická, psychografická a behaviorální hlediska. V případě divadelního trhu by se například mohlo jednat o věkové skupiny, skupiny rozdělené podle životního stylu a tak dále.

2.2.2 TARGETING²¹

Dalším krokem je strategické určení skupiny, které se budeme primárně a sekundárně věnovat (targeting). Je nereálné a hlavně v konečném výsledku nevýhodné se zaměřit na všechny skupiny. Dojde tak k rozmělnění našeho sdělení a v důsledku i k jeho neefektivitě. Může tedy jít o určení si skupiny vysokoškolských studentů z Prahy jako naší primární cílové skupiny a mladé profesionály do 35 let jako naší sekundární cílové skupiny. Tím, že si vymezíme tyto skupiny si připravíme půdu pro taktická rozhodnutí týkající se marketingového mixu jako je produkt nebo cena.

2.2.3 POSITIONING²²

Posledním krokem strategického rozhodnutí je, kam se na trhu budeme chtít umístit (positioning). Je výhodné se od začátku na trhu konkrétně profilovat. Pokud nebudou mít potenciaální zákazníci relativně přesnou představu o tom, čím se vaše organizace liší od jiných a jaké je vaše zacílení, pak bude obtížné se diferencovat od konkurence.

¹⁹ <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

²⁰ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 262-265

²¹ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 144

²² Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 298

2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ-SWOT ANALÝZA

Dalším ze strategických nástrojů v marketingu je SWOT analýza, která se věnuje analýze vnitřního i vnějšího prostředí dané instituce. SWOT analýza se konkrétně týká rozboru silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek instituce a také příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) pro konkrétní instituci na daném trhu.

Marketingovou příležitostí se dle Kotlera rozumí „oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat“.²³ Naopak marketingová hrozba je „výzva vzniká na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku“.²⁴

Identifikace vnějšího a vnitřního prostředí dané instituce pomáhá v dlouhodobém plánování společnosti a na základě této analýzy lze dále formulovat její cíle. Díky SWOT analýze víme, čeho by chtěla daná instituce dosáhnout. Otázkou zůstává, za využití jakých nástrojů marketingového mixu.

Jan Dvořák uvádí konkrétní příklady slabých a silných stránek divadel a také příležitostí a hrozeb, které se týkají těchto kulturních institucí.²⁵ Jako silné stránky uvádí vynikající tým odborníků, známých a znamenitých umělců, zkušeného a úspěšného manažera v čele, dobrou organizaci, dosavadní dobré výsledky, kvalitní inscenace, bohaté a moderní vybavení, komunikační a jiné přednosti lokace, jako dobré spojení a dosažitelnost či skvělou image a pověst divadla. Naopak jako slabé stránky divadel zmiňuje jejich špatnou pověst, nefunkční organizaci, prostorovou tíseň, nedostatek personálu, nepříznivou lokaci a nedostatečné dopravní spojení.

Co se týče konkrétních příležitostí divadelních scén jedná se o neobsazené místo na trhu, rozšíření trhu, možnost nových (finančních) zdrojů (například z fondů EU) a nové divácké okruhy (jako jsou například turisté). Naopak mezi hrozby divadel patří konkurence, změny v politice, legislativě a ekonomice, úroveň diváka a demografické faktory.

²³ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 90

²⁴ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 91

²⁵ Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Nakladatelství Pražská scéna, 2004, s. 121

3. MARKETINGOVÝ MIX

Nejznámější definice toho, co je marketingový mix je od Philipa Kotlera, který uvádí, že „je souborem marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“.²⁶ V případě divadel by chtělo poupravit termín „firma“ a nahradit jej pro naši potřebu vhodnějším termínem a to označením organizace.

Původně byla součástí marketingového mixu tzv. čtyři P, označující v angličtině produkt, cenu, místo a propagaci. K těmto čtyřem však přibývala další a to například procesy a lidé. I pořadí a tedy i význam jednotlivých nástrojů z marketingového mixu se obměňuje podle toho, o jaký typ organizace se jedná. Například místo (Place), které je běžně vykládáno jako způsob distribuce daného produktu, se u spotřebních výrobků může objevit až pod ostatními P. Pro organizace, jakými jsou divadla, ale hraje umístění velkou roli v marketingovém mixu. Pokud je divadlo na těžko dostupném místě, pak má mnohem těžší úlohu při lákání potencionálních diváků.

Marketingový mix se stal skoro jakýmsi zaklínadlem v oboru marketingu. Nemůžeme ale marketingový mix pouze školometsky přebírat, ale musíme se zamyslet, jak našemu produktu může být nejvíce prospěšný. A to samozřejmě platí obzvlášť u organizací poskytující služby v kulturní sféře. Poskytují totiž produkt, který není hmatatelný, ale ve formě služby, zážitku pro zákazníka. Je tedy třeba se komplexně zamyslet nad tím, co jej může přilákat k našemu produktu a také co ho může udržet. Jak také uvádí ve své diplomové práci Milan Němeček, „při určování vlivů prvků marketingového mixu na jednotlivé dlouhodobé cíle divadla se opět ve značné míře projeví zkušenosti a osobní názor každého marketingového pracovníka, proto se může stát, že pro stejný cíl na témže trhu budou dvě různá divadla upřednostňovat různé prvky marketingového mixu.“²⁷ Jednorázové transakce mezi organizací a zákazníkem jsou pro mnoho kulturních institucí nedostatečné a je tady potřeba nejenom zákazníka najít, ale také vybudovat jeho vztah k našemu produktu.

Také existuje jakási varianta marketingového mixu, která se na něj dívá z pohledu zákazníka. Místo 4P (základní forma marketingového mixu) se jí říká 4C.²⁸ Místo produktu by se tedy hovořilo o **řešení potřeb zákazníka** (Customer Solution). Slouží k tomu, aby si

²⁶ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 32

²⁷ Němeček, Milan. *Marketing v divadle*. Praha. 1998, s. 28

²⁸ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 33

organizace uvědomila, jak nazírá jejich produkt zákazník a jak k němu přistupuje. Pomáhá mu řešit určitý problém, umožňuje mu naplnit určité potřeby, které má? A jaké to jsou? Odpovědi na tyto otázky mohou organizaci přijít s takovým produktem, který bude naplňovat zákazníkovi potřeby či touhy. Dalším C reaguje na pojetí ceny (Price) z pohledu zákazníka a **jaké náklady mu vznikají** při pořizování našeho produktu. Může tedy jít o náklady spojené s cestou k nám a podobně. Nelze tedy jen slepě věřit, že nejnižší cena produktu nutně znamená nejnižší náklady pro zákazníka. **Dostupnost řešení** či **pohodlí** (Convenience) se řadí k místu (Place) v marketingovém mixu. Jde tedy o to, jak dostupný je váš produkt. Jde tedy o to podívat se na své cílové skupiny a položit si otázku, co je pro ně nejdostupnějším. Jsou-li na internetu, pak lze uvažovat o e-prodeji. Pokud jsou to naopak senioři, může se vyplatit přímý prodej. Posledním C je **komunikace** (Communication) a oproti propagaci (Promotion) jde o něco víc, než svým potencionálním zákazníkům pouze vnucovat informace, které sami považujete za důležité, ale o oboustranné komunikaci, která reaguje na podněty a potřeby zákazníků.

3.1 PRODUCT: PRODUKT ²⁹

Produkt se v marketingovém mixu míní to, co je zákazníkům nabízeno danou organizací. Může jít o tak rozličné produkty jako je spotřební zboží nebo služby až po zážitky. Produkt je v marketingu chápán více než jen samotný výrobek, ale i jako jeho vlastnosti, které jej činí jedinečným. Produkt je tedy vnímán jako komplexní výrobek, který je tvořen jádrem a takzvanými rozšiřujícími efekty. Jádro produktu je to, k čemu má produkt sloužit a rozšiřující efekty jej odlišují od konkurence. Rozšiřující efekty můžeme dále dělit na tři skupiny. Na ty, které prohlubují užité vlastnosti produktu jako je například kvalita či u hmotných výrobků například autorizovaný servis. Také existují efekty, které způsobují jiné prožívání produktu. Mezi tyto efekty se řadí značka a design. Posledním typem efektů jsou ty spojené s prodejními službami, což znamená že produkt může být například zaplacen různými způsoby nebo se také týká jeho doručení či úpravy.

V případě divadel jde o vícero produktů, které mohou jednotlivá divadla nabízet. Hlavním produktem jsou však rozhodně divadelní inscenace. Můžeme dokonce mluvit o

²⁹ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 124

každém představení jako produktu, či dokonce nabídce jednotlivých sedadel na konkrétní představení jako divadelním produktu.³⁰

Některá divadla nabízí pronájem svých prostor a tato nabídka rozšiřuje spektrum nabízených produktů daným divadlem. Některá divadla pronajímají celou budovu, jiná pouze sály, či prostory jako jsou kavárny a bary, které běžně fungují jako součást divadel. Divadla mohou zájemcům či svým sponzorům také nabízet reklamní plochy v rámci svých prostor. I prodej autorských práv na autorské inscenace konkrétního divadla může být brán jako svébytný divadelní produkt.

Jan Dvořák dále nabízí výčet služeb, které mohou divadla nabízet. Je mezi nimi služba výpůjční, kde jde o půjčování technického vybavení, kostýmů a dalšího vybavení, kterým divadlo disponuje. Pak jsou zde také uvedeny služby informační, distribuční, servisní a administrativní.³¹

Ne všechna divadla nabízí celé spektrum uvedených produktů. Vždy záleží na možnostech divadla a také na jejich zájmu o diverzifikování produktů. Pokud zájem o tvorbu konkrétního divadla upadá, je možné finanční ztráty dohnat například pronájemem prostor dalším subjektům či nabídkou zmíněných doplňkových služeb.

3.1.1 ZNAČKA

Jednou ze zmíněných vlastností je značka výrobku nebo produktu. Značku má samozřejmě i instituce, která poskytuje služby. V dostupné literatuře můžeme najít jak termín značka, tak brand.

Někdy jsou obě označení, značka i brand, používány synonymně. Jindy je mezi nimi činěn rozdíl. Jana Kneschke ve svém článku *Brand není značka* v Marketingových novinách píše o rozdílech těchto termínů.³²

Brand je podle ní jakási vyšší úroveň značky a ne každá značka jí dosáhne. Rozdíl mezi těmito dvěma stupni tkví hned v několika věcech. Značkou může být vše, ale brandem se stává až po nějaké delší době úspěšného působení na trhu. Prvním rozdílem je tedy hledisko časové. Další rozdíly podle autorky zahrnují i to, že brand vymezuje pole působnosti, je spjat s výrobkem nebo s daným typem produktů, že reprezentuje, je jedinečný, srozumitelný a zapamatovatelný.

³⁰ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 105

³¹ Tamtéž, s. 105

³² http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5161

Oproti tomu v českém překladu Marketing management od doc. Ing. Václava Dolanského, CSc. a Ing. Stanislava Jurnečka se vyskytuje pouze termín značka. A to i v těch případech, kde se jedná o značky, které by podle předchozího rozdělení patřili do kategorie brand (například Coca Cola, či Honda). Zde se tedy s pojmy značka a brand pracuje jako s ekvivalentními termíny a tak postupují i já ve své práci.

American Marketing Association, kterou cituje Kotler, definuje značku jako „jméno, název, výtvarný projev nebo kombinaci předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“³³ Značka je tedy jakýmsi „podpisem“, který zaručuje, že produkt s ním spojený, bude odpovídat určitým standardům. Značka však nefunguje jen na této bázi, ale komunikuje v různých úrovních. Například v lidech vyvolává asociace s konkrétním životním stylem a určitými hodnotami, které značka reprezentuje.

V případě českých divadel jde také o cílené budování jejich značky. Je třeba, aby toto vedení divadel mělo na paměti a nepodceňovalo význam, který značka může pro divadlo mít. Značka, která je důsledně komunikována na všech materiálech divadla přispívá k vytvoření vztahu diváka a divadla. Stává se pro něj známou a její přítomnost dává diváku „jistotu“, že ví, co může očekávat. Dobrým způsobem, jak značku posílit mohou být různé obrandované předměty. Pokud je dobře zvolen nosič značky, který podporuje image divadla, pak dochází k vytváření vztahu s diváky, případně širší veřejností.

Pelsmacker popisuje předpoklady, které značce mohou přinést úspěch. Podle prvního z nich „špičková kvalita je základem pro špičkovou značku“ a dodává, že „vyšší kvalita značky současně znamená větší podíl na trhu a větší zisk“.³⁴ Také dodatečné služby na odpovídající úrovni vytváří úspěšnou značku.

Pokud byla firma či organizace jednou z prvních, které byly na daném trhu, tedy byly jakýmsi „pionýry“ ve své oblasti, pak i to často podmiňuje úspěšnost značky. Samozřejmě, že i odlišnost, která může být zákazníky vnímána jako jedinečná, může být ku prospěchu konkrétní značky. Značka se však musí budovat a to vyžaduje hlavně její soustavné komunikování. Zákazníci musí značce důvěřovat a to mohou jen tehdy, když jsou s ní v průběžném kontaktu.

Dalším z předpokladů pro úspěšnou značku je interní marketing, který zaměstnance informuje a přesvědčuje o „důležitosti značky“ a školí je, aby „měli znalosti a dovednosti

³³ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 401

³⁴ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 61

značku posilovat v každodenních činnostech“.³⁵ Tento způsob budování a posilování značky je zvlášť klíčový pro oblast služeb, kde více než jinde předpokládáme silný vztah zaměstnanců ke značce a kde více než jinde pocítujeme jeho nedostatek za varovný. Obecně můžeme samotné značky rozdělit na tři druhy.

3.1.1.1. Výrobní značky³⁶

Za prvé se jedná o výrobní značky, které jsou vytvářeny výrobcí. Jejich podpora se odehrává skrz cenovou a distribuční politiku a také komunikací.

3.1.1.2 Vlastní značky

Dalším typem značek jsou ty, které označujeme za vlastní značky. Jak píše Pelsmacker „vlastní značky obchodníků a dealerů jsou tvořeny a ‚vlastněny‘ velkoobchodníky a maloobchodníky“, bez jakékoliv vazby se značkami výrobními. Tento typ značek dává obchodníkům hned několik výhod. Mezi ty patří „lepší tržní pozice, umožňuje jim zvýšit image obchodu, generovat vyšší marži a snižovat jejich závislost na výrobní značce“.³⁷

3.1.1.3 Druhovové značky

Posledním typem jsou druhovové značky, které určují nějakou kategorii zboží a ve své podstatě ani nejsou „skutečnými značkami“.³⁸ Jedná se například o druhovové značky označující druh léků, které vznikají po vypršení lhůty právní a patentové ochrany. Bývají to značky za nejnižší ceny.

Značky divadel obecně nejvíce odpovídají výrobním značkám, jelikož pod svou značkou divákovi nabízejí vlastní produkty, inscenace. Pokud ale například divadelní soubor nemá vlastní prostory a hostuje na různých scénách, můžeme značku souboru vnímat jako výrobní a značku divadla, které mu poskytuje prostory za značku vlastní. Je ale otázkou, zda divadlo pronajímající prostory by dbalo na to, aby jeho značka byla například na propagačních materiálech hostujícího subjektu důsledně komunikovaná.

³⁵ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 62

³⁶ Tamtéž, s. 60

³⁷ Tamtéž, s. 60

³⁸ Tamtéž, s. 61

3.2 PLACE: MÍSTO, UMÍSTĚNÍ V RÁMCI^{39 40}

Klasicky pojaté místo v marketingovém mixu jsou distribuční cesty daného produktu. Způsob, jakým se k nám dostává. Může to být v kamenných obchodech, na internetu nebo formou přímého prodeje. Také to, jak je produkt dostupný, jestli je k dostání všude či pouze na konkrétních místech prodeje a v jakém sortimentu považujeme za Place. Stejně tak způsob dopravy a zásobování.

U divadel je Place také spojeno s distribucí produktu a distribuční politikou divadla. Divadlo si může vybrat různé způsoby, jakým vstupenky na svá představení k divákovi dostane. Může to také činit přímo, případ prodeje na pokladně divadla, tak nepřímo, například prodejem vstupenek přes zprostředkovatelské sítě jako je Ticketpro nebo Ticketstream. U přímého prodeje je také potřeba vzít v potaz prodejní dobu. Většinou jde o kompromis mezi efektivitou délky prodejní doby a pohodlím diváka. Ani zkrácená prodejní doba nemusí být velkou překážkou pro divadlo, pokud je o ní potenciální divák dobře informován. Stejně tak k vnímání Place divákem je, jak píše Jan Dvořák, i „úroveň prodejní služby“.⁴¹ Zde se Place prolíná s dalším P a to People, lidmi, s kterými divák přijde v divadle do kontaktu.

Vstupenky do divadla si v dnešní době mohou lidé pořizovat i po internetu, on-line. Zatím je ale stále rozšířenější si vstupenku na internetu pouze rezervovat, jelikož lidé stále nemají velkou důvěru poskytovat údaje o své platební kartě na jakémkoliv webovém stránce. Lidé si tedy vstupenky rezervují on-line, ale platí a vyzvedávají si je v pokladnách divadel.

Dalším atributem Place u divadel je i začátek představení. Například tam, kde se musí počítat s tím, že diváci potřebují stihnout provoz městské hromadné dopravy, aby se dostali domů, musí vedení uvažovat nad délkou představení, aby svým divákům nezpůsobovalo potíže pozdním koncem představení.

³⁹ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 24

⁴⁰ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, **DOHLEDAT**

⁴¹ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 117

3.4 PROMOTION: PROPAGACE

Všechna P komunikují, ale propagace, je složkou marketingového mixu, která komunikuje se zákazníky ne možná nejvíc, ale většinou nejvíce viditelně. Samotnou propagaci můžeme rozdělit do komunikačního či propagačního mixu.⁴² Jedná se o reklamu, přímý prodej, podporu prodeje a vztahy s veřejností neboli PR. V některé literatuře se ještě odlišuje přímý (osobní) prodej a přímý nebo „direct“ marketing.⁴³ Ten je pak definován jako, „využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu pro bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů“.⁴⁴ Každá z těchto složek propagace má své výhody a nevýhody, které znamenají, že je vždy potřeba zvážit o jaký záměr organizace jde, co je cílem jejich komunikace.

Komunikace je záležitostí informování, přesvědčování a výchovy těch, s kterými komunikujeme. Informování je tu od toho, aby zákazník znal základní fakta týkající se produktu. Mohli bychom to shrnout jako co, kde a za kolik. Pouze někdo, kdo má o produkt z nějakého důvodu velký zájem si je ochotný tyto informace vyhledávat sám. Většinou lidí je však třeba tyto údaje naservírovat tak, aby je nemuseli pracně a zdlouhavě hledat, což by je pravděpodobně odradilo od jejich koupi. Většinu potencionálních zákazníků však nestačí pouze informovat. Je třeba jim dát důvod, proč by si měli vybrat zrovna tento konkrétní produkt. Toto „proč“, musí být pro toho s kým komunikujeme relevantní, jinak nemůže fungovat. Přesvědčovací funkce propagace je považována za ústřední pro marketingovou komunikaci.⁴⁵

Výchovná složka propagace je věcí dlouhodobější. Jde ve většině případů o výchovu těch, kteří zatím nejsou našimi zákazníky, kteří nereagovali na naše přesvědčování. Často jde o změnu přístupu a názoru těchto lidí, což není lehký úkol, vyžadující trpělivost.⁴⁶

⁴² Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 301

⁴³ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 541

⁴⁴ Tamtéž, s. 541

⁴⁵ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 300

⁴⁶ Tamtéž, s. 300

3.4.1 PLACENÁ A NEPLACENÁ PROPAGACE⁴⁷

Následuje přehled jednotlivých složek propagace tak, jak jsem je výše vyjmenovala. Lze je rozdělit do dvou kategorií a to na propagaci placenou a neplacenou. V první skupině je reklama, přímý prodej a podpora prodeje a v té druhé vztahy s veřejností. Hlavními rozdíly těchto dvou kategorií je, že když za něco platíte, máte nad tím kontrolu. Můžete si vybrat, co chcete svým cílovým skupinám sdělit, kdy a jakým způsobem to uděláte. Právě za tuto kontrolu platíte velké peníze. U PR nikdy nemůžete dopředu vědět, jestli nějaké médium vůbec použije vaši tiskovou zprávu nebo se zmíní o pořádání nějaké zvláštní akce. A pokud tak učiní, tak rozhodně nevíte jakým způsobem zprávu nebo zmínku uchopí a zveřejní. Je to tedy větší risk, ale s tou výhodou, že vás PR stojí pouze náklady na tvorbu mediálních obsahů, ne na prostor, kterého se vám v médiích dostane.

Další aspekt, který je třeba zmínit je, že oproti reklamě je PR důvěryhodnější. Lidé se stávají skeptickými vůči tvrzení, které tvůrci, výrobci nebo prodávající zveřejňují v médiích. Je jim jasné, že hlavní cíl reklamy je produkt prodat a to leckdy za každou cenu. Oproti tomu vůči public relations jsou lidé méně ostražití. Dostává se k nim skrze články a reportáže, kterým lidé důvěřují a předpokládají, že to co čtou nebo vidí, je odrazem skutečnosti a tudíž přikládají i větší důvěryhodnost informacím ve zprávě obsaženým.⁴⁸

Jedna věc o komunikačním mixu platí každopádně. Každý subjekt si musí zvolit takovou kombinaci nástrojů propagace, která odpovídá cíli nebo cílům, kterých chce dosáhnout. Neexistuje správný či špatný nástroj, ale rozhodně existuje jeho nesprávné využití. Proto je před výběrem propagačních nástrojů třeba si vyjasnit, jaké sdělení chceme komu říct a za použití jakého kanálu.

3.4.1.1 Reklama

Reklama, jak píše Kotler, má mnoho forem a způsobů použití.⁴⁹ Lze ji vymezit a to pomocí několika vlastností. Reklama komunikuje veřejným způsobem a je standardizovaná pro všechny příjemce. Veřejnost jejího rozšiřování ji legitimizuje jako něco obecně akceptovaného a kupující jí vnímá jako oprávněnou pohnutku ke koupi propagovaného produktu.

⁴⁷ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 26

⁴⁸ Tamtéž, s. 302-304

⁴⁹ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing, 2001, s. 557

Další vlastnost reklamy je její účinnost. Jelikož prodávající je schopný své sdělení opakovat, dává mu možnost oslovit více lidí vícekrát. Jak napsal David Ogilvy, „Nepovažuji reklamu za zábavu nebo určitou formu umění, ale za informační prostředek.“⁵⁰ Kupující má zase možnost porovnat nabídku s tou od konkurence. Pokud se jedná o rozsáhlou mediální kampaň, pak to něco vypovídá o velikosti a síle zadavatele a může působit na potenciálního zákazníka jako garance stability a úspěšnosti zadavatele. Jindy ale může mít efekt opačný, jelikož si příjemce reklamy může položit otázku proč by potřeboval někdo svůj produkt tolik propagovat, když by byl dobrý a zaujmout podezřívavý postoj k produktu nebo zadavateli reklamy.

Reklama má také znásobenou působivost a to prostřednictvím uměleckého ztvárnění firmy nebo produktu. Jak se říká, obraz je jak tisíc slov. Díky vizuálnímu nebo zvukovému ztvárnění se může reklama dostat více příjemci reklamy pod kůži a asociovat v něm pocity, které zadavatel chce.

Neosobní charakter reklamy ji také odlišuje od zbytku komunikačního mixu. Nejde při ní o oboustrannou komunikaci mezi zadavatelem sdělení a jejím příjemcem. Jde o jednostrannou komunikaci, a proto se lidé necítí povinováni reklamu vnímat, natož na ni reagovat.⁵¹

Reklama samozřejmě využívá všech médií ve snaze oslovit cílovou skupinu pro daný produkt. Navíc každé médium má své výhody a nevýhody a tak je třeba při zadávání reklamy dbát na správný kanál, kterým jej chceme dostat k potenciálnímu zákazníkovi. Jak ve své diplomové práci uvádí Tereza Hofbauerová i divadelní program lze brát jako „prostor pro reklamu“.⁵²

5.4.1.2 Přímý prodej

Jak název naznačuje jde přímý prodej cestou přímého, osobního setkání s potenciálním zákazníkem. Jak píše Kotler a Scheffová, „je nejefektivnějším nástrojem v počáteční fázi zákaznického rozhodovacího procesu, zvláště při zvyšování preferencí a přesvědčení“.⁵³ Stejně jako reklama, má přímý prodej několik atributů, které z něj činí nástroj vhodnější pro některé účely a méně vhodný pro jiné. Hlavním atributem je samozřejmě osobní přístup. Jde

⁵⁰ Ogilvy, David. *Ogilvy o reklamě*. 3. vydání. Praha: Management Press. 2001, s. 7

⁵¹ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 301

⁵² Hofbauerová, Tereza. *Divadelní program jako způsob komunikace*. Praha: 2005, s. 23

⁵³ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 302

tedy o jednání alespoň dvou lidí, kde je okamžitá odezva či reakce na konkrétní nabídku. Lze nabídku přizpůsobit potřebám a nárokům druhé strany a stát se tak pro oslovené více relevantním.

Kultivace je další znak přisuzovaný přímému prodeji. Dovoluje rozvíjení vztahů s potenciálním zákazníkem. Samozřejmě, že je to stále nástroj marketingové komunikace, tudíž jde o to přesvědčit se snahou daný produkt prodat, ale dle autorů *Standing Room Only*, „..je většinou myšleno na zákazníkův dlouhodobý přínos“.⁵⁴

Díky osobnímu přístupu je také pro oslovené těžší vůbec na výzvu nereagovat. Oproti například reklamě je zde totiž vtažen do dialogu. Samozřejmě to není pravidlem, ale lidé hůře odmítají přímý kontakt. Ve dnešní době, kdy jsou lidé bombardováni telefonáty a lidmi na ulici s cílem jim něco prodat či je o něčem přesvědčit, je samozřejmě účinek přímého prodeje menší.

Přímý kontakt s potenciálními zákazníky je samozřejmě jak cenově, tak časově náročná záležitost. Nejde pouze o to zaplatit lidi, kteří budou kontaktovat cílovou skupinu, ale o to je vyškolit. Tato složka je klíčem k úspěchu. Pokud jsou přímí prodejci správně motivováni a jejich vystupování a přístup se shoduje s přístupem dané organizace, jsou nejen velice účinným nástrojem jak produkt prodat, ale také pomáhají budovat podvědomou image organizace. Bohužel, jak se zdá, spousta firem a organizací toto nebere v potaz a místo hledění na kvalitu a motivaci svých zaměstnanců, kteří oslovují potencionální zákazníky, kladou důraz na efektivitu jejich práce, míněno kolik lidí osloví za určitý časový úsek. Tím se samozřejmě účinek přímého kontaktu snižuje. Dalším úskalím této formy marketingu může být špatná zkušenost oslovovaných s přímým marketingem z minulosti a asociací převedení .

3.4.1.3 Podpora prodeje

„Soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit k vyzkoušení produktu nebo služby nebo k jejich nákupu.“⁵⁵ Krátkodobými „stimuly“ jsou v definici podpory prodeje (sales promotion) míněny kupóny, prémie, různé soutěže, ukázky, slevy a vzorky. Všechny tyto jednotlivé nástroje mají společné přednosti a to komunikaci-přítáhnutí pozornosti a poskytování informací o produktu či službě potenciálnímu zákazníkovi. Všechny s sebou přinášejí určité výhody pro zákazníka, které on vnímá jako spotřebitelskou hodnotu. A stejně tak obsahují i jakýsi apel, výzvu k tomu, abychom jednali ihned.

⁵⁴ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 302

⁵⁵ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, S. 541

Těchto jednotlivých nástrojů se využívá tehdy, pokud chceme zvýšit okamžitý prodej, ale nejsou vhodné pro vytváření dlouhodobých preferencí, jelikož jejich efekt je krátkodobý.

3.4.2 PUBLIC RELATIONS

„Zatímco hlavní funkcí marketingu je ovlivnit chování, úkolem PR je formovat, udržovat nebo měnit postoj (přístup) veřejnosti k dané organizaci nebo jejího produktu,“ takto definuje rozdíl mezi marketingem a PR Kotler a Scheffová.⁵⁶ Public relations nejsou primárně nástrojem pro zvýšení prodeje, ale jedná se o „řadu programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu“.⁵⁷ Nebo jak se dočteme v Marketingové komunikaci jde o podporu jména firmy nebo o „jakousi projekci osobnosti firmy, o řízenou reputaci“.⁵⁸ V Handbook of Public Relations se zase můžeme dočíst, že „public relations pomáhají organizaci a jejím veřejnostem se na sebe adaptovat.“⁵⁹

Většinou se kombinuje PR s dalšími již zmíněnými nástroji marketingové komunikace. Jednoznačnou výhodou public relations je dle Kotlera vysoká věrohodnost, schopnost zaujmout kupující, kteří se jinak vyhýbají reklamě a prodejcům a také zdůrazňování důležitosti firmy nebo produktu.⁶⁰ Dále k nim také přiřazuje nízkou cenu PR.⁶¹ Současně s pojmem PR se také setkáme s pojmem publicita. Bývá zařazena různě. Buď jako jedna z funkcí PR, nebo jako úplně separátní a svébytná záležitost. Kotler používá tento termín jako doplňující pro samotné PR⁶² a Pelsmacker v Marketingové komunikaci uvádí, že publicita „je termín používaný k popisu toho, jak média informují o novinkách ve firmě a nových produktech. Zpravidla představuje výsledek PR aktivit.“⁶³ Já se v této práci přikláním k názoru, který považuje publicitu za jednu z funkcí PR, tedy jako jeden měřitelný ukazatel výsledků PR.

Je několik způsobů jakými si organizace může zajistit fungování PR. Buď zaměstná lidi, kteří v rámci fungování samotné organizace tuto funkci vykonávají nebo si najme specializovanou PR agenturu, která se stará o komunikaci s médii. Obě varianty mají své

⁵⁶ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 376

⁵⁷ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 541

⁵⁸ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 301

⁵⁹ Heath, Robert L. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, s. 192

⁶⁰ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 558

⁶¹ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 303

⁶² Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 558

⁶³ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 302

výhody i nevýhody. Pokud je PR součástí organizace nebo firmy, má samozřejmě nejlepší informace ohledně toho, co se děje, i rizik, která by mohla do budoucna nastat. Najatá agentura má zase lepší zázemí, know how a důležité kontakty, které může zapojit do služeb svého klienta.

PR má několik oblastí zájmů a to jak ven, tak dovnitř organizace. De Palsmacker je dělí na několik typů.

3.4.2.1 Interní Public Relations⁶⁴

Interní PR se věnuje práci s vlastními zaměstnanci a s jejich motivací pozitivně reprezentovat svého zaměstnavatele u vnější veřejnosti. Může jít o různé mailingy, oběžníky či intranet, kde jsou zaměstnanci informováni o chodu organizace a případných novinkách. Často se zapomíná, že to, co o organizaci hodně vypovídá, jsou právě zaměstnanci, a proto je nezbytné je neustále informovat o tom, co se děje a snažit se je zapojit natolik, aby v danou organizaci měli důvěru a byli jí loajální. V případě krizové situace a jejího následného řešení a napravování škod hrají zaměstnanci velkou roli. Další nástroje interního PR jsou porady, školení, různé prezentace a také společenské akce a mohou jimi také být dárky zaměstnancům. Jelikož i rodiny jsou „součástí rozhodování nebo aktivit týkajících se pracovníků“, je „vhodné organizovat dny otevřených dveří pro rodiny a přátele zaměstnanců“.⁶⁵ Jde o to zapojit zaměstnance natolik, aby organizaci považovali za svou.

V případě divadel může jít o pravidelné porady, kterých se účastní všichni zaměstnanci divadla. Zde se mohou probírat jak postřehy a zkušenosti z minula, tak směřování divadla do budoucnosti. Pokud mají všichni pocit, že jsou součástí týmu a jejich práce je sledována a brána jako potřebná, pak to zaměstnance může motivovat k lepším výkonům.

3.4.2.2 Public Relations směrem ven

Budování veřejných vztahů, je také jedním z pilířů PR. Jde o komunikování ven za účelem formování pozitivního postoje vůči organizaci ve společnosti a ovlivňování politického prostředí. Z tohoto důvodu je třeba průběžně monitorovat situaci a o „sledování trendů a problémů ve vztahu k rozhodovacím procesům vlády a formování názorů a postojů

⁶⁴ de Palsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 310

⁶⁵ Tamtéž, s. 308

celé veřejnosti“.⁶⁶ Sem můžeme zařadit jak propagační letáky, tak sponzoring, tak lobbying. Zde jde opět o to, vytvořit dobrou a silnou image společnosti v očích okolí. Veřejnost v tomto případě představují i orgány od té nejnižší (lokální) úrovně až po tu mezinárodní. Je také třeba si uvědomit a počítat s různými skupinami, které se mohou snažit o nátlak na subjekty či legislativu týkající se našich zájmů.

3.4.2.2.1 Finanční Public Relations

Pokud organizace má své investory, pak jim je věnované tzv. finanční PR. Jde o komunikaci s lidmi, kteří do společnosti již investovali, ale i pro ty, kteří o tom přemýšlejí. Proto do této finanční veřejnosti počítáme i investiční konzultanty nebo banky. Výroční zpráva se stává jedním z hlavních nástrojů finančního PR, jelikož prezentuje nejen finanční výsledky společnosti, ale komunikuje image a přístup celé organizace. Jako další můžeme zmínit zápisy z porad, bulletiny či firemní reklamu.

Pokud divadlo chce komunikovat se sponzory, může tak činit formou výroční zprávy. Pokud se sponzorovi dostane přehledu finančních aktivit konkrétního divadla, které svědčí o efektivním hospodaření, pak má samozřejmě o důvod navíc divadlo sponzorovat.

3.4.2.2.2 Mediální Public Relations

Mediální PR je leckdy zaměňováno za PR obecně. Jde o kultivaci vztahů s médii a skrze ně s veřejností. Mediální PR tedy stojí na tvorbě tiskových zpráv, organizaci tiskových konferencí a rozhovorů a zajišťování přístupu do médií obecně. Skrze tyto činnosti se dostává organizaci publicity zdarma, která jak jsem již zmínila na veřejnost působí obecně mnohem důvěryhodněji než reklama. Jak bylo již řečeno, při mediálním PR nemáte kontrolu nad tím, co ve skutečnosti média uvedou a zda se o vás vůbec zmíní.

Divadla a jejich tisková oddělení či tajemníci vytváří tiskové zprávy informující o aktivitách svých divadel. Není zde jistota, že zrovna jejich zpráva bude médii přejata, ale náklady na vytváření tiskových zpráv jsou minimální, takže se každopádně vyplatí. Navíc pokud je tajemník divadla schopný navázat „partnerství“ s nějakým spřízněným médiem, pak se investice do PR mohou mnohonásobně vrátit.

⁶⁶ de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 308

3.4.2.2.3 Marketingové Public Relations

Jako poslední z výčtu druhů Public Relations od Pelsmackera je marketingové PR, které se váže přímo na prodej produktu a podporu značky. Jedná se o pořádání speciálních akcí (special events), kde mají lidé možnost poznat organizaci trochu jinak a navíc mohou generovat publicitu. Patří sem i product placement ve filmech či sponzoring různých akcí kulturních a sportovních, které mají napomoci budovat dobré jméno společnosti mezi lidmi.

V případě divadel se může jednat o různé tematické večery, diskuse s autory a herci a například vánoční či novoroční večírky, kam mohou zvát své stálé diváky, ale i sponzory a novináře. Může se to také týkat pořádání benefičních představení či sbírek samotnými divadly. Tímto mohou generovat publicitu, která přispívá k dobré pověsti divadla u širší veřejnosti.

Kotler a Scheffová pro změnu ještě rozděluje marketingové PR na image PR, rutinní a krizové PR.⁶⁷

Image PR se snaží ovlivňovat dojem, jaký má veřejnost o dané společnosti. Může tak činit například budováním zákaznické jistoty a důvěry.

Mezi **rutinní PR** se počítají všechny běžné úkony, které bývají v kompetencích PR manažera jako je psaní tiskových zpráv a obecně udržování vztahů s médii.

Krizové PR má snahu zmírnit následky a důsledky problémů, které mohou nastat při fungování organizace. V ideálním případě by se měla organizace na krizovou situaci připravit předem. Definovat si situace, které by k ní mohly vést a vypracovat strategii, která společnosti pomůže komunikovat s médii během a po krizi.

I divadla musí počítat s krizovým PR. Může se stát, že se objeví nelichotivé zprávy o fungování jejich divadla, jeho vybavení či vystupování jejich zaměstnanců. Je třeba, aby divadlo mělo kanály, kterými může diváky a veřejnost o problému samo proaktivně informovat. Pokud divadlo zaujme pasivní roli ke krizovému PR, pak hrozí, že formou „septandy“ se nedobré reference rozšíří mezi diváky i širší veřejnost. Získávání důvěry zpět je pak velice obtížné, dlouho trvá a může stát hodně peněz, které se budou dávat do propagace, aby se přilákali ztracení diváci.

⁶⁷ Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997, s. 138

3.5 PRICE: CENA ⁶⁸

Cena je samozřejmě klíčovým pojmem v marketingovém mixu. V tržní ekonomice je cena odrazem nabídky a poptávky na trhu. Z marketingového hlediska je správná cena taková, na které se shodne jak prodávající, tak kupující. Samozřejmě za předpokladu, že jejich postavení na trhu je srovnatelné. Prodávajícímu jde o maximalizaci zisků a kupujícímu o to, aby zboží či službu získal za co nejnižší cenu. Správné nastavení cen je jednou z cest, jak produkt podpořit a zvýšit jeho prodej.

Cenu vnímáme jako hodnotu produktu a poptávku o něm. Je tedy jasné, že pokud je konkrétní divadlo, inscenace či herec u diváků žádané, bude moci divadlo zvýšit cenu vstupenky aniž by došlo k propadu zájmu a následně i prodeje. V některých divadlech tedy funguje stavění produktu a následně i ceny na konkrétní herecké hvězdě, která zajišťuje divácký zájem. Nejinak se tomu dělo i v minulosti, kdy některá divadla stála na popularitě svých protagonistů.

Co se týče ceny vstupenek na divadelní představení, jen velice ojediněle a pouze u soukromých divadel, můžeme mluvit o plné ceně. Většina vstupenek je dotovaná státem, krajem, městem či městskou částí a tak divák platí pouze část skutečné ceny. Bez subvencování cen by vstupenky do divadla byly několikrát dražší a tudíž pro většinu lidí i těžko dostupné.

3.5.1 ZPŮSOBY URČOVÁNÍ CENY ⁶⁹

Způsobů jak určit cenu produktu je hned několik. Může se jednat o druh ceny vycházející z nabídky nebo poptávky. U nabídkově orientované ceny můžeme dále rozlišovat cenu nákladově orientovanou a cenu požadovanou. První typ, tedy nákladově orientovanou cenu, získáme tehdy, když k nákladům přidáme ziskovou přírážku. Tento způsob určování ceny využívají především výrobci, jelikož jsou schopni spočítat cenu na jednotku.

Požadovaná cena je zase využívána těmi subjekty, které mají stabilní postavení na trhu. Jde o to, že si dopředu stanoví ziskovost. Tento způsob určování ceny musí vycházet z velice přesného odhadu budoucích tržeb.

⁶⁸ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 110

⁶⁹ Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 406-408

Co se týče ceny založené na poptávce, jde o stanovení ceny na základě vnímané hodnoty spotřebiteli a klienty, ceny vycházející z cen konkurence a také sem patří psychologická cena.

Aby prodávající mohl správně určit cenu na základě vnímané hodnoty jeho produktu, je potřeba uskutečnit výzkum trhu. První metodou jak zjistit názor zákazníka na cenu je otestování ceny na cenové stupnici. Pro vypovídající hodnotu výsledku se doporučuje kolem 500 respondentů. Cenová stupnice je rozdělena na 5 stupňů, které ukazují ochotu zákazníka produkt koupit za stanovenou cenu. Pokud chce prodávající na trh uvést nový produkt, představí ho respondentům, určí jeho cenu a dotazovaní pak rozhodnou, jestli je tato cena: příliš vysoká (neúměrná); vysoká; není ani vysoká ani nízká (přiměřená); nízká; podezřele nízká (vzbuzuje nedůvěru ve výrobek). Po vyhodnocení dotazníků má prodávající v ruce nástroj podle kterého určit cenu, kterou zákazníci budou považovat za akceptovatelnou. Také existuje test kupní ochoty, tzv. IFO test, což je nepřímá metoda. Stupnice jde od určité bych koupil až po určité bych nekoupil. Poslední zmíněná odpověď značí pro prodávajícího odmítnutou značku.

Také lze stanovit cenu podle určení cenového prahu. Cenový práh je cena při které se výrazně mění spotřebitelská poptávka. Jedná se o cenu, kdy více než polovina lidí již není ochotna produkt za danou cenu koupit. Tato metoda spočívá v tom, že zjistíme průměrně akceptovatelnou cenu a nadhodnotíme i podhodnotíme ji. Poté rozdělíme respondenty do dvou skupin. Jedna hodnotí jestli by koupila za nejvyšší cenu a postupně jde na ceny nižší, druhá skupina jde naopak od nejnižší ceny nahoru. U každé skupiny se zkoumá částka, u které se výrazně změnila ochota koupit za zkoumanou cenu. Tímto vzniknou dva cenové prahy a jejich aritmetickým průměrem určíme cenový práh. O jednotku ho snížíme a tím dostaneme konečnou cenu.

Pokud nemá cena působit rušivě mezi cenami srovnatelných produktů, pak ji lze určit z aritmetického průměru cen konkurence. Rentabilita je poté srovnatelná s tou konkurentů na trhu.

Poslední zmíněný způsob určení ceny je založen nikoliv na průměrech či stupnicích, ale jedná se o tzv. cenu psychologickou. Ta je založena na emotivním vnímání kupujícího než na jeho racionálních úvahách. Většinou se jedná o ceny končící číslem 5 či 9, jelikož od

prvně zmíněného čísla zaokrouhlujeme nahoru a druhé je přelomové. Průkopníkem těchto cen u nás byl továrník Tomáš Baťa, proto někdy označení „baťovská cena“.

3.6 PROCESSES: PROCESY

Procesy v tomto případě zahrnují ty, které jsou vyžadovány pro poskytování služeb a chování lidí, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Toto vše může být klíčové pro zákaznickou spokojenost. Na příkladu kulturních organizací jsou „procesy“ zkušenosti zákazníků se sháněním, rezervováním a nakupováním lístků.⁷⁰ Rentschler

3.7 PHYSICAL EVIDENCE: KVALITA A POHODLÍ DIVADLA

Oproti produktům jsou služby nehmotné a tak je nelze vyzkoušet dříve než jsou nám dodány. Protože to může u potenciálních zákazníků vyvolávat pocit větší nejistoty či rizika, je důležité, aby měli zákazníci možnost zjistit, jak by konkrétní nabídka služby mohla vypadat. K tomu slouží případové studie, doporučení nebo ukázky. Podle Rentschlerové je to kvalita a pohodlí místa nebo dějiště nějaké akce.⁷¹

3.8 PEOPLE: LIDÉ; SLUŽBY A ORIENTACE NA DIVÁKY

Lidé, jsou neoddělitelnou součástí zkušenosti, kterou si zákazníci (např. diváci) odnesou s sebou. Jedná se o všechny, se kterými zákazník přijde do kontaktu, a proto je třeba zaměstnance vyškolit ale také motivovat. Nelze také podcenit vhodný výběr zaměstnanců, jelikož skrze ně si lidé vytvářejí dojem o nabízených službách a o celkové image společnosti.

Jan Dvořák ve své knize také uvádí, že lidé nejsou pouze zaměstnanci divadla, ale také jejich diváci. Jako příklad typologie diváků uvádí diváka místního, „přespolního“ domácího i zahraničního, děti, mládež a studenty, seniory, současné i potenciální a také VIP diváky.⁷²

⁷⁰ Rentschler, Ruth. *Innovative Arts Marketing*. 1. vydání. St. Leonards: Allyn and Bacon, 1997, s. 9

⁷¹ Tamtéž, s. 9

⁷² Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 140

Pokud divadlo zná své diváky nebo ví, které chce oslovit, ulehčuje mu to práci při řešení ostatních P. Jestli jsou hlavními diváky studenti, musí být komunikace přizpůsobena této cílové skupině. Samozřejmě jde i o to, zamyslet se nad ostatními P a zda jejich divákům vyhovují. Může jít o začátek představení, dostupnost divadla, cenu a další atributy marketingového mixu.

Dalšími specifickým typem diváků jsou ti zahraniční. Po roce 1989 se otevřeli hranice a s tím i příliv zahraničních turistů, kteří se stali i potencionálními diváky. Některá divadla této „klientele“ zcela podřídila svůj produkt. Většinou se jedná o černá divadla, kde odpadá jazyková bariéra či představení, kde jsou titulky v cizím jazyce. S tímto jevem se můžeme setkat hlavně v opeře, ale například i ve Švandově divadle.

Také vzniklo publikum „muzikálové“, které nijak nezasahuje do návštěvnosti klasických divadel. Jde tedy o publikum, které se zaměřuje na specifickou muzikální produkci, která se v posledních letech značně rozrostla. Většina muzikálových scén, je soukromými scénami a podle toho vypadá i cena vstupenek na muzikálová představení.

4 UNIVERZITNÍ DIVADLO DISK⁷³ A STUDIO MARTA⁷⁴

Ve druhé části své bakalářské práce se chci soustředit na dvě konkrétní divadla a těmi jsou divadlo DISK a Studio Marta. Nejprve chci analyzovat marketingovou komunikaci obou těchto institucí s odkazem na použití marketingového mixu v jejich činnosti. Poté chci jejich marketingové komunikaci srovnat a to s ohledem na jejich konkrétní specifika, kterými je hlavně jejich rozdílná poloha v rámci České republiky. Nejprve však chci začít popisem těchto institucí, hlavně jejich specifickým posláním, jelikož je hlavním východiskem pro jejich další činnost směrem ven.

Jak divadelní studio DISK, tak Marta vznikly jako reakce na vzdělávací potřeby divadelních fakult Akademie múzických umění v Praze (DAMU), tak Janáčkovy akademie múzických umění v Brně (DIFA JAMU). Jakožto instituce, které se věnují vzdělávání budoucích herců, režisérů, dramaturgů, scénografů a produkčních, potřebují místo, kde těmto studentům mohou poskytnout prostor simulující chod normálního divadla. Právě těmto potřebám odpovídá DISK i Marta. Má to být prostor, kde mají budoucí divadelníci možnost si své schopnosti ověřit před publikem a v podmínkách, které co možná nejvíce odpovídají těm, které jsou k nalezení na profesionálních divadelních scénách.

Je možné tedy soudit, že většina procesů v těchto divadelních studiích je vázána na tento původní záměr. Samozřejmě jsou však tyto scény nuceny se přizpůsobit trendům, tak aby mohly studentům poskytnout publikum. V rámci této snahy tedy přichází na řadu marketing. Nejprve se však podívejme na hlavní rozdíl DISKU a Marty a to jejich polohu v rámci České republiky a to, co z ní plyne.

Divadlo DISK je scénou DAMU, která sídlí v Praze. Po několika přesunech této scény (viz Divadelní studio DISK-Historie) se usadila na adrese Karlova 26 (přímo v budově kde sídlí DAMU), která se nachází na Královské cestě, tedy na turisticky velmi atraktivním místě v centru Prahy. Bohužel jelikož hlavní cílovou skupinou této scény nejsou turisté, ale studenti, není to přímou výhodou. Centrální poloha DISKU je samozřejmě atraktivní svou dostupností pro všechny Pražany, ale umístění v samém srdci turistické zóny z ní nedělá místo, kde by se studenti sami scházeli a vytvářeli tak přirozené sociální a kulturní centrum.

⁷³ http://www.divadlodisk.cz/o_disku-historie.php

⁷⁴ <http://www.jamu.cz/o-nas/historie-jamu/prehled-historie.html>

Parkování, které je problémem v celé Praze, díky dobré dostupnosti hromadné dopravy není nijak velkou komparativní nevýhodou studia DISK oproti jiným scénám v Praze.

Studio Marta, patřící pod DIFA JAMU, se nachází v městské části Brno-střed, Veverí. Narozdíl od DISKu není přímo v samém středu města, na turisticky vyhledávaném místě. Od začátku 50. let (viz Divadelní studio Marta-Historie) se nachází na adrese Bayerova 5. Tato poloha Marty, ne příliš vzdálená od centra, ale mimo hlavní turistické tahy, její situaci činí značně rozdílnou od situace DISKu. Budova, kde se nachází prostory divadla Marta je umístěna v městské zástavbě, kde nehrozí, že by na ni narazil náhodný chodec. Marta si tedy musela své diváky vychovat, aby tuto scénu navštěvovali právě zde. Více jak 85 procentní návštěvnost všech jejich představení⁷⁵ naznačuje, že se jí to za 67 let od zahájení jejího fungování podařilo.

⁷⁵ Lázňovský, Michal. Univerzitní divadla.: Srovnání studijních divadelních scén pěti evropských uměleckých škol. Praha, 2004, s. 35

5 DIVADLO DISK⁷⁶

DISK vznikl již v roce 1945 a nejprve byl určen jako prostor pro studenty herectví pražské konzervatoře, jelikož herectví nebylo v té době ještě oborem vyučovaným na vysoké škole. Po roce 1948 přešel pod Divadelní fakultu Akademie múzických umění v Praze. Od té doby tedy slouží jako prostor pro budoucí herce, kde mají možnost se seznámit s prací na jevišti a následně ji prezentovat publiku. Je tedy nedílnou součástí výuky DAMU a to nejen pro studenty herectví, ale samozřejmě i režie, dramaturgie, scénografie a produkce.

Umístění divadelního studia DISK se v průběhu historie měnilo. Zatímco od roku 1945 sídlilo v Paláci Unitaria v Karlově ulici č. 8, po revoluci se situace změnila a DISK byl nucen se z těchto prostor vystěhovat. Z důvodu nedostatku vhodnější scény tehdy DISK pobýval v Divadle v Celetné, kde mu umožnilo hostování Divadelní sdružení Kašpar. Jelikož se však o prostor musel dělit i s dalšími soubory, nebylo to ideální místo pro plnohodnotné fungování a hlavně pro cíle scény DAMU. Během této doby se hledaly prostory, které by umožňovaly lepší fungování DISKu. Po bezúspěšné snaze došlo na myšlenku výstavby nové scény DAMU. Peníze na výstavbu pocházely jak z ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, vlastních zdrojů fakulty, tak darů sponzorských a z příspěvků veřejnosti.

Samotného projektu se ujal architekt Karel Hubáček, který nový prostor navrhl tak, aby byl variabilní a mohl se přizpůsobit požadavkům jednotlivých představení. Samotný prostor pro scénu DISKu vznikl z atria mezi Řetězovou a Karlovou ulicí, tedy uvnitř budovy Divadelní fakulty. Ačkoliv měla být stavba původně kolaudována již v říjnu 1997 nakonec se tak stalo až o rok později, v prosinci roku 1998. Nyní je tedy stálou adresou divadelního studia DISK Karlova ulice č. 26.

5.1 SWOT ANALÝZA DIVADLA DISK

Pro pochopení vlastní pozice na trhu, je potřeba analyzovat jak vnitřní podmínky, tak ty vnější. K tomuto účelu se využívá SWOT analýza, která nám pomůže analyzovat silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky naší organizace a také se zamyslet nad vnějším prostředím a příležitostmi (opportunities) i hrozbami (threats), které na nás na trhu čekají. V případě divadla DISK by SWOT analýza vypadala následovně.

⁷⁶ http://www.divadlodisk.cz/o_disku-historie.php

Silné stránky: mladý soubor a s ním spojené originální pojetí inscenací; nízké ceny; dobrá dostupnost (centrum města).

Slabé stránky: ve své podstatě amatérské divadlo; nedostatečné povědomí u veřejnosti; nedefinované poslání divadla pro diváky.

Příležitosti: stavění na budoucích divadelních a televizních hvězdách; lepší komunikační strategie.

Hrozby: velká konkurence (nejen divadel, ale i ze strany subjektů, které nabízí volno časové aktivity).

Z podobné analýzy by se mělo vycházet při tvoření koncepce a vhodné strategie. Pro subjekt, jakým je DISK, tedy instituci, která je plně integrovaná do struktury DAMU, je samozřejmě nemožné některé své aspekty změnit. Jejich analýza a uvědomění si jich však může přispět k lepšímu fungování DISKu a neměla by být tedy podceňována.

Po určení strategie přijdou na řadu marketingové nástroje, které mají pomoci dosáhnout cílů, které si organizace stanovila. K těmto nástrojům se v první řadě počítá marketingový mix. Při využití marketingového mixu v činnosti divadla DISK je třeba brát ohled na to, že některá P nebude moci změnit, ale je třeba je brát v potaz a hlavně s nimi pracovat. Například DISK těžko změní své působiště (Place), ale rozhodně jej může ovlivnit a přizpůsobit potřebám a požadavkům svého publika.

5.2 MARKETINGOVÝ MIX DIVADLA DISK

5.2.1 „Produkt“ divadla DISK

Divadelní studio DISK svůj produkt, tedy především inscenace, nijak cíleně neváže na tužby svých potencionálních diváků. Hlavním posláním DISKu má být tvůrčí svoboda při tvorbě inscenací, která má všem zúčastněným studentům různých oborů umožnit jejich studijní a i profesní růst. Jak se vyjádřil ředitel DISKu Mgr. Michal Lázňovský: „Nanejvýš se snažím, aby si (studenti) uvědomili, pro koho inscenaci tvoří. Do jaké míry potom svůj

„produkt“ uzpůsobují tak, aby uspokojil své „spotřebitele“, je věcí každého režiséra.“ Je tedy jasné, že některé inscenace mohou vznikat jako reakce na poptávku nebo „módu“ určitého autora či tématu, ale není to základní premisou vzniku produktu.

Dalším produktem, který studio DISK nabízí, je pronájem kavárny ve foyer divadla. Mohou sem tedy zavítat i návštěvníci kavárny, kteří sem přišli za kávou a ne za divadlem. Svou návštěvou kavárny však také poznávají sídlo DISKu, mohou se seznámit s programem divadla a jinými propagačními materiály. Také si zde mohou rovnou vstupenku koupit. DISK tedy touto formou může oslovovat další potenciální diváky. Fakt, že se v těchto místech Prahy pohybují převážně cizinci a že se do kavárny spíše dostanou oni než cílové skupiny DISKu, je však patrný.

Prostory samotného divadla jsou také k dispozici několikrát do roka různým projektům a hostujícím souborům. Tímto způsobem se o DISKu opět dozvídají další diváci, jelikož propagace daného představení může být větší než DISKu samotného a přiláká nové diváky. Ti se pak mohou stát pravidelnými návštěvníky DISKu nebo formou word of mouth (WOM) referovat o místě svým přátelům, známým a rodinným příslušníkům.

Nabízení alternativních produktů, jako je pronájem divadla či kavárny, k vlastním inscenacím může být cestou, jak o existenci a fungování DISKu informovat větší počet lidí.

5.2.2 „Place“ divadla DISK

Doc. Jan Dvořák píše, že „Místem může být hlediště, kde dochází k prožitku.“⁷⁷ Pod pojmem Place v divadle tedy rozumíme umístění, vzhled, pohodlí i atmosféru konkrétní scény. Studio DISK je umístěno v samém středu Prahy (viz Příloha 1) na velice lukrativní adrese Karlova 26. Také sídlí ve stejné budově jako DAMU, něco, co ocení studenti, kteří v DISKu zrovna hostují. Adresa divadla je výhodná díky své výborné dostupnosti, ale bohužel není ideálním místem pro oslovování studentů a mladých lidí obecně, největší cílové skupiny DISKu.

Studio DISK je relativně mladá scéna, která byla od začátku koncipována tak, aby nabízela pokud možno co nejvariabilnější prostor pro divadelní tvůrce. Jak se vyjádřil ředitel DISKu, sál přesahuje vybavením průměr českých divadel, takže z tohoto hlediska není nutná investice do technického vybavení studia a ani ze strany diváků není důvod k nespokojenosti. Co se hlediště týče, výrazná investice do sedadel, tedy pohodlí diváků, byla učiněna v roce

⁷⁷ Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005, s. 116

2004, jelikož se projevovala na vnímání divadla publikem. Do budoucna vedení DISKu uvažuje o úpravě hlediště tak, aby se rozšířila divácká kapacita sálu.

Sál sám o sobě není nijak ohromující svou estetickou stránkou. Naopak je zde dán prostor jednotlivým studentům scénografie, aby jeviště dotvořili podle nároků jednotlivých představení a své vlastní představy. Atmosféra je tak vytvářena především jednotlivými scénografickými záměry než vzhledem samotného sálu.

Samozřejmě i kavárna ve foyer DISKu přispívá k celkovému vnímání a následně i hodnocení divadla diváky. Jak přiznal sám ředitel Lázněvský, vzhledem, sortimentem, cenami ani vstřícností personálu neodpovídá představám samotného ředitele ani požadavkům návštěvníkům. S vědomím této slabiny bylo rozhodnuto o výměně provozovatele kavárny.

Další složkou Place je distribuční politika konkrétního divadla. Studio DISK k distribuci lístků na svá představení nevyužívá mnoho alternativních způsobů. Lístky na představení si divák může za rezervovat telefonicky nebo přes webové stránky DISKu. Vlastní vstupenku lze vyzvednout v pokladně divadla, která se nachází v budově divadla. Školy, které jsou zahrnuty do Klubu mladého diváka pak vstupenky dostávají poštou.

DISK vycházel divákům vstříc hlavně tím, že rezervace lístků na jejich představení nebyla časově omezená. Divák si měl možnost zamluvené vstupenky vyzvednout dokonce až 30 minut před začátkem představením. Bohužel to v praxi znamenalo, že si lidé lístky nevyzvedli a už nebyl čas je prodat dalším zájemcům.

5.2.3 „Promotion“ divadla DISK

V rámci fungování studia DISK lze hovořit o dvou rovinách propagace. Jedna se týká centrální propagace celého divadla a druhá se váže k propagaci jednotlivých inscenací.

V rámci rozpočtu DISKu jsou peníze určeny na celkovou propagaci divadla. Také každá inscenace dostane svůj vlastní rozpočet, který může využít i na propagaci inscenace, musí se však vejít do stanovené částky. Individuálními iniciativám se meze nekladou, takže jednotliví studenti, hlavně z oboru produkce, mohou shánět sponzory či díky vlastním konexím zajistit inscenaci větší propagaci. V případě studentů herectví, kteří se proslavili vedlejší činností (film, seriály, reklama), mohou pomoci inscenaci získat větší zájem médií a tak skrz publicitu oslovit větší počet potenciálních diváků nebo alespoň zvýšit povědomí o DISKu mezi širší veřejností.

DISK se svou činností snaží propagovat relativně širokou škálou způsobů a využívá k tomu i různá média. Samozřejmě ta je závislá na malém rozpočtu, který má vyhrazený na

propagaci svých aktivit. Z přehledu poskytnutém ředitelem Lázňovským jsem jejich propagační činnost rozdělila do několika kategorií, které uvádím níže včetně konkrétních nosičů a titulů.

Placená propagace

V rámci placené propagace DISKu zadávají anonci o programu divadla do kulturních přehledů. Mezi ty, které v minulosti využili, byl Přehled kulturních pořadů v Praze, Co kdy v Praze, Česká kultura a kulturní servis rádia Rádio 1. Dále DISK nepravidelně inzeruje svou činnost v printových titulech jako EX/Reflex, Agora, Grand Biblio a Novém prostoru a také na serveru hyperinzerce.cz.

Dále také DISK tiskne měsíční leták, kde prezentují svůj program. Leták je tištěn v nákladu 4000 kusů a je roznášen po kavárnách, hospodách, školách a kulturních zařízeních. Kvůli lepšímu pokrytí si DISK roznos těchto letáků platí.

Jednorázově se také udělala kampaň zaměřená na posílení značky a to v rozsahu 100 rámečků v pražském metru po dobu jednoho měsíce.

Neplacená propagace

Díky nevelkému rozpočtu na propagační činnost musí DISK využívat hlavně neplacené formy vlastní propagace a public relations. Výrobu těchto zpráv či tiskových materiálů jako jsou měsíční programy a plakáty si musí zaplatit, ale místa, na kterých je distribuují jsou neplacená. Jedním z míst kam DISK může vyvěšovat plakáty k jednotlivým inscenacím a měsíční programy jsou výlohy a foyer samotného DISKu a také nástěnka FAMU, kam zdarma umísťuje své programy.

Díky využívání vlastní databáze kulturně zaměřených médií DISK rozesílá své měsíční programy do různých kulturních deníků a portálů a snaží se tak rozšířit povědomí o své činnosti. Databáze také využívá k oslovení zhruba 300 subjektů, kterým rozesílá tiskové zprávy k jednotlivým premiérám. Díky počtu oslovených je velká šance, že se informace o premiéře v DISKu někde objeví a to za zanedbatelnou cenu tvorby tiskové zprávy a jejího rozeslání. DISK disponuje databází 568 adres, kam pravidelně rozesílá měsíční programy a informace o novinkách nebo chystaných akcích. Za tímto účelem využívá rozesílání elektronickou poštou a tak opět snižuje jakékoliv náklady na minimum. Ke každé premiéře také rozesílá elektronicky pozvánky zástupcům DAMU ale i HAMU a dalším spřízněným vzdělávacím institucím, svým zaměstnancům a novinářům. Vybraným novinářům, divadlům a sponzorům pak v nákladu zhruba 250 kusů posílá pozvánky tištěné. S ohledem na důležitost

přítomnosti lidí z profesionálních divadel pro budoucí uplatnění studentů DAMU, je tištěná forma pozvánek vhodnější volbou a dobrou investicí.

Zmínky o činnosti DISKu se také mohou objevit na televizních obrazovkách většinou v kulturně či divadelně laděných pořadech. Mezi ně se řadí Události v kultuře, Divadlo žije! a Kultura.cz na kanálech České televize. Někdy je zmínka o DISKu i v jiných pořadech a to většinou u příležitosti prezentace herců DISKu ve spojení s jejich jinými profesními aktivitami.

Další relativně levnou formou komunikace s diváky a formou propagace jsou webové stránky divadla na adrese www.divadlodisk.cz. Ty jsou svou srozumitelnou strukturou a výrazným designem vynikající formou propagace jak jednotlivých inscenací, tak celého divadla a také ulehčují distribuční cesty vstupenek. Díky publiku, které je v případě DISKu většinou mladé, se jeví jako ideální způsob prezentace. Stránkám sice chybí interaktivnější fórum pro potřeby případných příznivců, ale slouží základním potřebám potencionálních diváků. Informuje o měsíčních programech, představuje jednotlivé inscenace, uvádí kontaktní údaje DISKu, umožňuje zájemcům si rezervovat vstupenky a pro ty, kteří se touží dozvědět něco z historie DISKu jsou zde také informace o jeho vzniku. Celkově tedy stránky slouží svému záměru a svou uživatelskou přátelstostí (user friendliness) neodrazují potencionální diváky.

DISK také pravidelně spolupracuje se středními školami v rámci Klubu mladého diváka (KMD). Počet škol však není příliš vysoký, jedná se asi o pět až šest škol, jelikož DISK nemá zapotřebí „uměle“ zaplňovat hlediště. Samozřejmě, že spojení středoškolských studentů s divadelním studiem při DAMU dává smysl. Mladí lidé budou inklinovat k novému pojetí inscenací a také mladému souboru. Navíc se tito mladí diváci mohou stát pravidelnými návštěvníky a formou WOM rozšířit informace a ve své podstatě propagovat divadelní studio DISK.

V rámci svých aktivit DISK také nárazově nechává dělat trička se svým logem a vytváří tak merchandisingové předměty. Z informací získaných od vedení se většinou nejedná o větší náklad než 200 kusů obrandovaných triček. Ty DISK většinou prodává u konkrétní příležitosti.

5.2.4 „Price“ divadla DISK

Základním zdrojem financí pro činnost studia DISK je část dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), kterou na svou vzdělávací činnost dostává AMU.

Rozpočet se vytváří podle rozpočtu z předchozího roku a zohledňuje se u něj výška celkové dotace školy na konkrétní rok. Z těchto peněz se dotují i vstupenky na divadelní představení.

Díky této subvenci vstupenek si DISK může dovolit nabízet vstupenky za 90 Kč za plné vstupné, 50 Kč za snížené (studenti, senioři, ZTP) a studentům uměleckých oborů a svým zaměstnancům vstupenky zdarma. Díky značné návštěvnosti DISKu v poslední době se uvažuje o mírném zvýšení cen.

Jak uvádí ředitel DISKU, nízká cena je samozřejmě výhodou oproti konkurenci, ale také je odrazem skutečnosti, že se nejedná o profesionální divadlo a to je třeba zohlednit při stanovování ceny vstupenek.

5.2.5 „Processes“ divadla DISK

Procesy, kterými se potencionální divák dostává ke vstupenkám jsem naznačila již v pod hlavičkou distribuce. Zájemce o vstupenky nemá příliš velký výběr, kde si lístek koupí. Existuje jedno prodejní místo a to pokladna divadla, rezervace vstupenek je možná buď telefonicky, přes internetové stránky DISKu nebo opět v pokladně.

Díky neomezenému času rezervace, měl divák možnost jít do divadla pouze jednou a to v den představení. Odpadlo tedy vyzvedávání si lístků dopředu a s tím i cesta navíc. Další plánovaná možnost prodeje vstupenek je prodej i platba vstupenek přes internet a divák by si lístek sám vytiskl. Je o tedy další způsob jak umožnit divákovi zvolit pro něj pohodlnější formu koupě lístku. Do budoucna se také uvažuje o využití předprodejních sítí jako je Ticketpro pro prodej vstupenek na představení DISKu.

5.2.6 „Physical Evidence“ divadla DISK

Co se týče physical evidence DISKu, tak svým potencionálním návštěvníkům skrz své internetové stránky poskytují pohled do svého divadla a zázemí. Divák si tak předem může udělat alespoň představu o vybavení divadla a rozhodnout se, jestli mu daný prostor vyhovuje. Samotné pohodlí diváků v sále leží na srdci vedení divadla, jak vyplynulo z nahrazení nepohodlného sezení v hledišti. I kavárna je podrobována kritice a s ohledem na nespokojenost s jejím provozem pro návštěvníky divadla se plánuje výměna provozovatele tak, aby kavárna dotvářela příjemnou atmosféru a poskytla divákům důvod se vracet do prostor DISKu.

5.2.7 „People“ divadla DISK

Jelikož se bavíme o kulturním stánku, který není k životu jedince nezbytně nutný, je třeba zajistit divákovi co nejpříjemnější zážitek a vytvořit z něj stálého návštěvníka. K tomu je také zapotřebí dobrého lidského zázemí, ke kterému patří vše od šatnářek, pokladních, uvaděčů až k zaměstnancům kavárny. Každý z lidí, kteří přijdou do kontaktu s divákem utváří jejich dojem o celém divadle. Pokud jsou zaměstnanci nepříjemní, arogantní a nedokáží divákovi poradit, pak ten odchází s ne příliš příjemným zážitkem a šance, že se bude dál a k tomu rád vracet jsou malé. Pokud však jsou zaměstnanci motivováni a vedením divadla sami vedeni k příjemnému a ochotnému projevu, pak může divák odcházet spokojený a podělit se o svou dobrou zkušenost s dalšími.

Tyto osobní reference formou WOM jsou velice užitečné, pokud jsou pozitivní, ale stejně tak mohou značně ublížit, pokud by byly negativní. Pokud má člověk velký výběr jak strávit svůj volný čas, těžko si vybere divadlo, o kterém slyšel nedobré reference od svých blízkých. Stačí tedy jedna nepříjemná zkušenost a může to značně narušit dobrou pověst divadla, která je k nezaplacení a navíc se těžko získává zpátky.

Sám ředitel Lázněvský zmínil komunikativnost a vstřícnost jako jednu z podmínek výběru a zaměstnání lidí v divadle. Podle jeho informací zatím žádná stížnost na personál DISKu nebyla a nemusel tedy řešit neuspokojivé chování svých zaměstnanců. Jedinou výjimkou je provozovatel kavárny ve foyer divadla. Kvůli nespokojenosti s přístupem k zákazníkům bude provozovatel vyměněn.

6 STUDIO MARTA^{78 79}

Historie Studia Marta při Janáčkově akademii múzických umění (JAMU) je o několik let kratší než divadelního studia DISK při DAMU. Začátek fungování této scény se váže na samotný vznik Akademie múzických umění v Brně, které následovalo zřízení této instituce v Praze. Ačkoliv JAMU začala svou činnost již v akademickém roce 1948/1949, tak vznik prostor pro divadelní studio určené pro vzdělávací účely divadelní fakulty, byly vyčleněny až v roce 1949. Místem pro divadelní studio byl blíže neurčený „společenský sál v blízkosti sídla fakulty“.⁸⁰ Své trvalé působiště získalo nyní již nazývané Studio Marta v roce 1952 a staly se jím suterénní prostory obytného domu v Bayerově ulici.

Zde byla svépomocí lidí z fakulty vystavěná tzv. scéna na kukátko (scéna, kde jsou hlediště a jeviště od sebe důsledně oddělena). V letech 1990 až 1992 došlo k zatím největší rekonstrukci divadla a chod Studia Marta byl přerušen až do roku 1993. Rekonstrukce, které se ujal ing. arch. Jan Konečný, dala scéně větší variabilitu prostoru a také lepší technické vybavení. Přístavba zkušeben, skladu a dílen proběhla již bez narušení provozu divadelního studia, jelikož se konala během letních prázdnin let 1997 a 1998.

Poslání Studia Marta je na jejich stránkách definováno takto:

„Studio MARTA je zcela zaměřeno na plnění studijních programů školy. Dává dokonalou možnost soustředěné pedagogické i tvůrčí práce. V jeho prostorách se střídají studenti ateliérů scénografie, režie, manažerství (oborů divadelního manažerství a jevištní technologie), dramaturgie, dramatické výchovy, výchovné dramatiky pro neslyšící, muzikálového a činoherního herectví.“⁸¹

6.1 SWOT ANALÝZA STUDIA MARTA

Abychom lépe chápali situaci, v které Studio Marta je a to jak v rámci samotného divadla, tak trhu, analyzujeme vnitřní a vnější vlivy. V rámci SWOT analýzy by situace Marty byla následující.

⁷⁸ <http://www.jamu.cz/o-nas/historie-jamu/prehled-historie.html>

⁷⁹ <http://difa.jamu.cz/studio-marta/>

⁸⁰ Lázňovský, Michal. Univerzitní divadla.: Srovnání studijních divadelních scén pěti evropských uměleckých škol. Praha, 2004, s. 27

⁸¹ <http://www.studiomarta.cz/>

Silné stránky: tradice; mladý soubor a netradiční pojetí inscenací; nízká cena vstupenek; věrní diváci.

Slabé stránky: umístění v rámci města; zastaralý vzhled interiéru divadla; vázanost fungování baru na představení a tím absence přirozeného místa setkávání.

Příležitosti: lákat do divadla na budoucí hvězdy; stát se neformálním centrem pro mladé.

Hrozby: díky zájmu publika není nuceno se vyvíjet, hledat nové způsoby komunikace s novým publikem.

6.2 MARKETINGOVÝ MIX STUDIA MARTA

V další části své práce se budu věnovat marketingovému mixu, jak jej využívá Studio Marta. Informace jsem čerpala jednak z rozhovoru s doc. Mgr. Janem Kolegarem, vedoucím Studia Marta a zároveň dlouholetým pedagogem na JAMU, tak z diplomové práce Michala Lázňovského Univerzitní divadla a částečně i z bakalářské práce Kateřiny Vilímkové Rozbor činnosti divadla Disk z hlediska programové náplně, marketingu a PR a dalších interních materiálů, které mi byly dány k dispozici.

6.2.1 „Produkt“ Studia Marta

Produktem ve Studiu Marta jsou vlastně pouze inscenace, které vytvářejí studenti různých oborů divadelní fakulty se svými pedagogy, případně externími režiséry. Jde tedy pouze o propagaci představení a přilákání diváků na inscenace.

Jak jsem již zmínila produkt-inscenace je podřízen výuce studentů divadelní fakulty JAMU a tak nemůžeme předpokládat, že by docházelo k nějaké úpravě produktu, aby se trefil do vkusu potencionálního diváka. I když produkce muzikálů ve Studiu Marta je vyhledávanou podívanou ze strany návštěvníků a tak může do určité míry ovlivnit celkový prodej lístků. To je dáno faktem, že Studio Marta vyžívá abonentní systém prodeje vstupenek na celou divadelní/školní sezónu. Je tedy možné využít lákavost určitých inscenací, v tomto případě muzikálů, jako důvodu k zakoupení zlevněného sezónního předplatného. To se dělí na

9 kategorií, které navštěvují představení vždy v určený den a v rámci svého předplatného mají možnost shlédnout všechna představení ve Studiu Marta.

Studio Marta nepronajímá své divadelní prostory jiným subjektům, z důvodu značného vytížení prostor samotným provozem studia. Pouze bar je pronajímán, ale funguje jen během představení. Také není známo, že by autorské inscenace Studia Marta byly dál přejímány jinými subjekty a ani neexistuje nabídka této možnosti.

Podle údajů získaných M. Lázňovským je v každé skupině dostatek předplatitelů (cca 50), aby zajistili spolu s diváky, kteří si lístky opatří jiným způsobem (viz níže-Procesy), zaplnění hlediště o 130 až 140 místech nad 85 procent.⁸² Toto číslo je pro vedení Marty dostačující a při udržení tohoto trendu nemá zapotřebí stávající stav této složky marketingového mixu měnit.

6.2.2 „Place“ Studia Marta

Umístění Studia Marta je dáno historicky, vzniklo úpravou starého kabaretu, a není důvod se ze stávajících prostor stěhovat. Důvodů je hned několik. Zavedenost adresy divadelní scény a také zázemí, které zde bylo během let vybudováno. Samozřejmě, že umístění studia v rámci města Brna není úplně ideální. Studio je umístěno v zástavbě z třicátých let minulého století v části ne daleko od centra města, ale v lokalitě, kde jej náhodný chodec sotva objeví. Jelikož však Studio Marta sází na zavedené publikum, není toto pro něj velký problém.

Na přiložené mapě (viz Příloha č.2) je vyznačena poloha Studia Marta jak v rámci středu města, tak v relaci k divadelní fakultě JAMU.

Ani interiér divadelní scény není příliš lákavý. Působí, jako by se zde na několik let zastavil čas. Domnívám se, že to je částečně způsobené relativně velkým zájmem o představení ve Studiu Marta a tím je v důsledku podceňována důležitost přívětivého a sympatického prostředí. V dnešní podobě působí divadlo až amatérským dojmem a to hlavně zásluhou sedadel v hledišti. Z vyjádření vedoucího Marty doc. Mgr. Kolegara je však divadlo vybaveno technicky na velice dobré úrovni. To zlepšení zážitku z divadla samozřejmě pomáhá, jelikož produkce jsou dobře ozvučeny a technicky zvládnuté. Pocit ze sálu to však nepřebije.

⁸² Lázňovský, Michal. Univerzitní divadla.: Srovnání studijních divadelních scén pěti evropských uměleckých škol. Praha, 2004, s. 35

Studio Marta distribuuje abonmá a jednotlivé vstupenky na svá představení jak ve své pokladně, tak v rámci jednoho předprodejního místa v centru Brna. Rezervace vstupenek je možná telefonicky a přes internet.

6.2.3 „Promotion“ Studia Marta

I Studio Marta samozřejmě potřebuje nalákat diváky na svá představení. Za tímto účelem využívá placenou i neplacenou propagaci. Z důvodu nedostatku financí na propagační činnost jde především o využívání kanálů, které se v minulosti osvědčily a mají svou tradici v propagaci Studia Marta.

I v případě Marty je propagace více méně rozdělena na celkovou propagaci divadla a propagaci konkrétní inscenace. O celkové propagaci Marty rozhoduje vedoucí studia, zatímco dílčí propagaci inscenací svých spolužáků, na sebe berou studenti divadelního manažerství. Ti podle slov doc. Mgr. Kolegara mají možnost propagovat daný produkt jakkoliv, ale mohou k tomu využít pouze finanční zdroje získané od sponzorů, v celkovém rozpočtu na propagaci peníze nejsou.

Placená propagace

Doc. Mgr. Kolegar popsal situaci Marty se zajišťováním propagace jako boj o získávání neplacené propagace, ale o nedostatku zájmu či vůle ze strany komerčních médií o poskytování prostoru zdarma.

Díky znalosti svých diváků a předplatitelů však vedení Marty ví, že v některých médiích se propagovat musí, i za komerční ceny. Brněnský printový titul Kam je jedním z těchto případů, jelikož je podle vyjádření vedoucího Marty polovina diváků právě na tento titul zvyklá. Zde tedy studio otiskuje jak svůj měsíční program, tak nabídku předplatného na celou divadelní sezónu.

Neplacená propagace

Naprostou většinu propagace se snaží a ve finále i získává Studio Marta zdarma. Samozřejmě, že se to odráží na četnosti propagace a její formě.

Měsíční program či program studia na druhý den se objevuje jak na internetových stránkách jako je elektronická mutace printového titulu Kult a dodivadla.cz, tak v lokálních rádiích. Ta ve svých kulturních servisech a přehledech uvádí programy divadel na daný den a Studio Marta je v nich zahrnuto. Je to tedy způsob jak informovat o své činnosti, ale také

zvyšovat povědomost o své existenci. Díky bezplatné formě této propagace je pak ale těžké se s rádií domluvit na náhlých změnách v programu. Jedná se tedy o ne příliš pružnou komunikaci a díky případně nepřesné informovanosti diváků, může docházet i k pošramocení pověsti divadelního studia.

Do veřejnoprávního tisku se také Marta snaží proniknout, ale z rozhovoru s vedoucím studia vyplynulo, že se tak děje velice zřídka asi jednou za tři roky. Regionální mutace denního tisku také uvádí program divadel, kam zařazují i inscenace v Martě. Další printová média jako Kult či Metropolis otisknou nějakou zprávu o Martě prý „ze známosti“ přes studentky manažerství. V žádném případě se tedy nedá hovořit o nějaké trvalé spolupráci. Zmínky o programu nebo i konkrétních projektech Studia Marta se také sporadicky objevují v pořadech věnovaným divadlům jako Divadlo žije! a Události v kultuře. Spolupráce s těmito pořady není dlouhodobá a spíše se jedná o ojedinělé případy.

Studio Marta také své programy a informace o své činnosti, včetně fotografií z inscenací, vyvěšuje zdarma ve výloze Studia Marta a pak také v jedné lokalitě v centru Brna ve formě nástěnky. Obě tato místa jsou již pro Martu a její diváky tradiční.

Studio Marta také vytváří vlastní materiály, které rozesílá především elektronickou poštou, jelikož tak může docílit nejnižších nákladů. Jednak se jedná o tiskové zprávy k premiérám a také tiskové konference, které měly podpořit publicitu o Studiu Marta. Bohužel pořádání tiskových konferencí se Martě neosvědčilo, jelikož zájem ze strany novinářů byl minimální.

Pozvánky na premiéry vedení divadla také zdarma rozesílá na 250 adres VIP hostů. Mezi zvanými jsou zástupci jak akademické obce, tak odborné veřejnosti, ředitelé divadel, novináři a divadelní kritici. Účast těchto hostů je vyčíslena zhruba na 10 procent, což v konečné bilanci není málo. I zde tedy funguje propojenost prezentace práce studentů DIFA JAMU a profesionálů z oboru.

Studio Marta ke své komunikaci s diváky a veřejností obecně využívá i webové stránky. V době zkoumání marketingové komunikace Marty se odkaz na jejich stránky vyskytoval na stránkách DIFA JAMU a byl k otevření na adrese www.jamu.cz/Difa/Marta/Marta.htm.

Nejen, že najít stránky nebylo zrovna lehké, ale také sama prezentace Studia Marta nebyla na nijak vysoké úrovni. Jednalo se stručnou informaci o technickém zázemí divadla a měsíční program. Estetická složka této prezentace vlastně neexistovala, jelikož se jednalo jen o zformátovaný text. Zlepšení této formy komunikace si vedení uvědomovalo již nějakou

dobu, ale vznik nových stránek se protáhl na několik let. Dnešní stránky www.studiomarta.cz jsou v porovnání s tehdejšími o několik tříd výš. Je zde již autonomní stránka (odkaz ze stránek JAMU stále zůstává) a po estetické stránce také stránky nepůsobí stroze a alespoň profesionálně. Bohužel obsah není vždy úplný a také struktura stránek by mohla být více intuitivní. Kotler a Armstrong se shodují, že „všechny firmy se dnes snaží nalézt zákazníka na internetu.“⁸³ Studio Marta již pochopilo důležitost a sílu tohoto média, ale stále internetu ve své komunikaci s diváky nedává tolik váhy, kolik by si dnes zasloužil.

Klub mladého diváka Studio Marta nevyužívá. Vedoucí studia tuto formu „výchovy“ budoucích diváků nevnímá jako přínosnou a myslí si, že je dost způsobů jak se k nim mladý divák může dostat. Navíc jak bylo již zmíněno, Marta nepotřebuje nijak zvyšovat svou návštěvnost, takže nemá pocit, že musí vyhledávat způsoby jak přilákat velký počet nových diváků.

6.2.4 „Price“ Studia Marta

Cena je samozřejmě určitým lákadlem pro některé skupiny potenciálních diváků Marty, jelikož jsou o dost nižší než v jiných divadlech. Těmi skupinami jsou myšleni hlavně diváci z řad studentů a seniorů. Důvodem nižších cen je samozřejmě fakt, že si na sebe Studio Marta nemusí vydělat (například neplatí soubor), ale pouze pokrýt část nákladů na inscenace, skrz prodej vstupenek a ročních abonmá. Zbytek prostředků čerpá z dotace MŠMT na činnost JAMU.

Cena vstupenek v akademickém roce 2003/2004 byla 50 Kč za činoherní představení a 70 Kč za muzikálové představení. Abonmá, které zajišťuje divákovi přístup na 9 představení během roku, včetně vstupenek na dvě muzikálové produkce Studia Marta, stálo 300 Kč. V dnešní době jsou již ceny na představení v řádu desítek korun dražší.

Cena vstupenek do Studia Marta není pro vedení příliš důležitým aspektem marketingového mixu. Jde o to, aby byl stálý přísun diváků, kvůli zajištění studijních cílů divadelní fakulty JAMU a cena se spíše zvyšuje s tím, jak se zdražují i další komodity na trhu. Ani cena tedy není prvotním nástrojem vedení studia, aby zajistilo větší návštěvnost Marty.

6.2.5 „Processes“ Studia Marta

Pro co největší pohodlí svých diváků Studia Marta využívá několik způsobů rezervace a prodeje vstupenek na svá představení. Jedním způsobem, jak si divák může vstupenky

⁸³ Kotler, Philip, Armstrong, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 57

obstarat je v rámci předprodejněho místa v obchodním domě Vágner, v České ulici v centru Brna. Klasickou formou předprodeje je samozřejmě možnost si vstupenky koupit přímo v pokladně divadla. Rezervace se provádí telefonicky či elektronickou poštou. Předplatné si zájemci mohou vyřídít v pokladně divadla, kde je registr předplatitelů. Ti jsou rozděleni do devíti skupin, kde každá má určený den návštěvy představení. Jak uvádí vedoucí doc. Mgr. Kolegar, díky elektronickému nebo telefonnímu spojení s předplatiteli, je studio Marta schopno zajistit náhradní představení těm, kteří propásli svůj původní termín. Tyto služby diváci samozřejmě oceňují a vedou tedy i k jejich kladnějšímu vztahu k celému divadlu.

Na původních webových stránkách Marty nebyly fotografie, které by divákovi mohly poskytnout představu o vzhledu či vybavení sálu. Na nových webových stránkách už fotografie sálu je.

6.2.6 „Physical Evidence“ Studia Marta

Prostředí samotné budovy i sálu divadla není příliš lákavé. Vše působí dojmem let minulých a ve finále i dojmem amatérské scény. Sedadla nejsou příliš pohodlná a to i díky potřebě židle stohovat, aby mohl být prostor co nejvariabilnější. Výměna sedadel byla však již zakomponovaná do plánované rekonstrukce. Je zde tedy vidět snahu o zvýšení pohodlí diváka.

V roce 1998 proběhla přístavba prostor pro lepší zázemí samotného divadla. To sice samotný divák nepocítil, ale lepší vybavenost divadla samozřejmě přispívá k lepšímu prožitku. V roce 2002 pak proběhla rekonstrukce foyer Studia Marta, která se týkala výstavby nových sociálních zařízení, včetně úprav pro tělesně hendikepované návštěvníky. Pro tělesně hendikepované byl přistavěn i výtah, jelikož sál se nachází v suterénu budovy.

6.2.7 „People“ “ Studia Marta

Studio Marta všechnu svou činnost provádí samo a nenajímá si pomocné síly. Zaměstnanci a studenti DIFA JAMU mají k Studiu Marta osobní vztah a to pomáhá k navození lepší atmosféry v divadle. Díky relativně stálému publiku jsou i vztahy mezi diváky a zaměstnanci popřípadě studenty velice dobré až „domácké“. Vedení Marty nemuselo zatím řešit žádné stížnosti na chování či přístup svých lidí.

7. SROVNÁNÍ DIVADLA DISK V PRAZE A STUDIUM MARTA V BRNĚ

Pokud se podíváme na marketingový mix DISKu a Marty nalezneme některé společné znaky, ale také rozdílné přístupy k různým nástrojům.

Jak DISK, tak Marta mají v první řadě sloužit vzdělávacím cílům DAMU a JAMU. Jsou zřízeny, aby poskytovaly studentům divadelních oborů přípravu na přechod do profesionálního života a zároveň simulovat činnost regulérního divadla.

Stejně jsou i financovaná a to z dotací MŠMT, které jdou na provoz školy, která poté část přiděluje na chod těchto divadel. Jde i o podobný model, kdy jsou divadelní studia relativně autonomní ve své činnosti, ačkoliv de facto spadají pod divadelní fakultu. Díky svobodě rozhodovat o směřování univerzitních divadel, hlavně co se marketingu týče, a vlastnímu rozpočtu je možné na ně pohlížet jako na nezávislé instituce.

Jak DISK, tak Marta fungují v rámci velkého města a můžeme je tedy i v tomto ohledu srovnávat. Praha je sice mnohem větší, hlavně co se obyvatel týče, ale výhoda počtu potenciálních diváků je vyvážena velikostí konkurence.

Obě univerzitní divadla vznikla v rozmezí několika mála let, takže délku působení obou nemusíme nijak rozlišovat. DISK i Marta jsou z pohledu doby svého vzniku a délky svého fungování brány jako tradiční scény.

I profilem svých diváků jsou si obě univerzitní divadla podobná. Většinou se jedná o diváky z řad studentů středních a vysokých škol, mladých, dospělých a seniorů. Mladí představení DISKu a Marty navštěvují hlavně z generačního hlediska a také díky cenám vstupného. Senioři představení navštěvují spíše z nostalgie a také díky nízké ceně vstupenek.

Dalšími častými návštěvníky jsou sami studenti uměleckých škol (vstup zdarma) a nebo jejich příbuzní. Aby divadlo mohlo sloužit jako laboratoř pro vycházející studenty je však zapotřebí i laického a nespřízněného publika. Jinak by také představení mohla končit jako forma besídek pro příbuzné a kamarády studentů, což by snižovalo vnímanou kvalitu obou scén u veřejnosti. Zatím se zdá, že obě divadla jsou schopná oslovit širší publikum a tuto premisu svého fungování plnit.

Z bakalářské práce Kateřiny Vilímkové, která se soustředila na fungování DISKu i z marketingového a PR hlediska, je patrné, že situace v DISKu se od roku 2001 značně

změnila.⁸⁴ DISK v této době procházel krizí, kdy neměl jasnou představu o svém směřování a ani propracovanou marketingovou komunikaci. Současný ředitel DISKu Mgr. Michal Lázňovský, se stal ředitelem v roce 2001⁸⁵, a DISK tak získal impulz ke změně svého fungování. Mgr. Lázňovský vystudoval katedru produkce na DAMU⁸⁶ a měl tak možnost se seznámit s fungováním DISKu jako student. Také téma jeho diplomové práce, která srovnává fungování pěti evropských univerzitních divadel, naznačuje jeho zájem o tuto problematiku. Díky změně ve vedení DISKu je možné pozorovat snahu o nové přístupy a to i v marketingu divadla.

Doc. Mgr. Jan Kolegar, vedoucí Studia Marta, je pedagogem na JAMU, kde působí jako pedagog divadelního provozu a scénické technologie. Je absolventem pražské DAMU, kde vystudoval obor organizace a řízení divadelního provozu, tedy předchůdce dnešní katedry produkce.⁸⁷ Studio Marta vede od 1. ledna 2001.⁸⁸ Doc. Mgr. Kolegar přejal studio v době, kdy nemusel řešit složitou situaci divadla a tak se spíše pokračovalo v stávajícím způsobu provozování studia. Některé věci se samozřejmě od jeho nástupu změnilly, ale celkové směřování Marty zůstává stejné.

Kotler píše, že je třeba v komunikaci využívat i „nedoceňovanou kategorii médií...jako jsou filmy, televizní seriály, pořady v rádiu, komiksy, písňe, divadlo a potulné kejklíře, jako jsou například loutkáři.“⁸⁹ Zrovna univerzitní divadla, by mohla tyto typy médií do svého repertoáru zařadit. Mají studenty, kteří se účastní natáčení různých pořadů i pořádání akcí a snaha o propagaci tímto způsobem, by se divadlům mohla vyplatit.

Nyní se budu věnovat jednotlivým nástrojům marketingového mixu, jak je využívají obě divadla a budu analyzovat rozdíly či shody mezi nimi.

7.1 „PRODUKT“

V nabízeném produktu jak DISKem, tak Martou nejsou příliš velké rozdíly. Hlavními produkty obou divadel jsou především inscenace. Ty se v obou případech podřizují cílům výuky a vedení divadla na ně nemá větší vliv.

⁸⁴ Vilímková, Kateřina. *Rozbor činnosti divadla Disk z hlediska programové náplně, marketingu a PR*. Praha, 2001, s. 28

⁸⁵ <http://www.damu.cz/katedry-a-kabinety/katedra-produkce/pedagogove/mga-michal-laznovsky/>

⁸⁶ Tamtéž

⁸⁷ <http://difa.jamu.cz/pedagogove/staff/kolegar.html>

⁸⁸ <http://difa.jamu.cz/studio-marta/>

⁸⁹ Kotler, Philip, Roberto, Ned, Lee, Nancy. *Social Marketing : Improving the Quality of Life*. 3rd edition. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002, s. 302

Hlavní rozdíl je tedy v pronájmu prostor, jako je bar či kavárna. Zatímco DISK vnímá kavárnu a její dobré fungování jako příspěvek k dobrému prožitku návštěvníka, u Marty to tak není. Bar ve Studiu Marta funguje jen při představení a nedává tak možnost vzniku místa setkání, když se představení nekoná. Tato skutečnost je však dána i samotnou polohou Marty v rámci Brna. Není v lokalitě, kam by se lidé sjížděli a tak by prodloužená doba provozu baru nebyla pro studio momentálně nijak výhodná.

7.2 PLACE

Obě divadla mají svým umístěním v rámci měst, v kterých působí, své výhody i nevýhody. Zatímco DISK leží v samém středu Prahy, Marta i když se nenachází daleko od centra Brna, je přeci jen v obytné zóně města. Jelikož však obě divadla mají hlavně stále diváky, nemá jejich umístění pro tuto cílovou skupinu velký význam. Rozdíl by byl, kdyby divadla potřebovala získat velký počet nových diváků. Pak by umístění v rámci města sehrálo větší roli.

Důležitější pro fungování DISKu a Marty se spíše zdá tradice jejich scény na konkrétním místě. V této oblasti má výhodu Marta, jelikož své působiště nezměnila od roku 1952. DISK byl nucen se několikrát stěhovat a na svém současném místě je až od konce roku 1998. Jelikož je však nyní umístěn v rámci budovy, kde sídlí DAMU, je pravděpodobné, že tato adresa pro něj bude už trvalá.

Co se týče dostupnosti obou divadel, jsou obě dobře přístupná městskou hromadnou dopravou a brněnská Marta i autem. DISKu chybí parkovací místa, ale tím se v Praze nijak nevymyká standardu a není to tedy vnímáno diváky jako nedostatek.

7.3 PROMOTION

V rámci propagace má DISK před Martou značný náskok. Nejedná se pouze o počet mediálních kanálů, které využívá, ale také o způsob, jak tak činí. V propagaci své činnosti je DISK mnohem aktivnější než Studio Marta. Důvodů je hned několik. DISK je připraven do propagace své činnosti dávat víc finančních prostředků a vnímá propagaci jako integrální součást fungování divadla. Také tvrdší konkurenční prostředí v Praze DISK nutí uvažovat o způsobech oslovení nových diváků. Marta oproti tomu žije z tradičních a věrných diváků, kterých má stále dostatek. Necítí tedy nutnost inovace propagace či využití jejích nových

způsobů. Je pravděpodobné, že v reakci na případný úbytek diváků by Marta musela začít s revizí svého přístupu k propagaci divadla.

Propagace DISKu je také mnohem modernější a využívá výraznějšího designu na svých programech a letácích. Člověk si jejich vizuálů lépe všimne a celkově pak materiály DISKu na příjemce působí profesionálněji a příjemnějším dojmem. Je opět otázkou zda důvodem k rozdílu nebyla „krize“ DISKu, která jej donutila přehodnotit komunikaci. Možná, že pokud by nebyl ke změně nucen, jeho komunikace by nebyla z daleka tak propracovaná.

O komplexnějším přístupu DISKu k marketingu svědčí i přítomnost merchandisingu. Sice se nejedná o pravidelnou výrobu nebo stálou nabídku, ale trička sama o sobě mohou být využívána při různých akcích divadla nebo například jako promo předměty.

Rozdíl také vidím v přístupu vedoucích divadel. Zatímco vedení DISKu si uvědomuje potřebu výrazné a jednotné komunikace přes různá média, vedení Marty má rozdílný přístup. Jakoby se vedení domnívalo a snad i oprávněně, že Marta je natolik známá za více jak 60 let své existence, že kdo si ji bude chtít najít, tak si ji najde i bez výrazné propagace.

7.4 PRICE

Cena vstupenek do obou divadel je téměř srovnatelná. Nízká cena je jednou z jasných výhod univerzitních divadel a tak ji i obě v rámci marketingového mixu používají. Navýšení cen jak v DISKu, tak Martě v posledních letech je odrazem vysoké poptávky i obecného zvýšení cen. Příliš nízká cena by dokonce ve svém důsledku mohla mít i psychologicky negativní dojem na potenciální diváky, jelikož by v nich mohla vyvolávat spojitost s nižší kvalitou produktu. Je třeba však nižší cenu ve srovnání s profesionálními divadly zachovávat, jelikož produkce obou studií je amatérská, což se však nutně nemusí projevovat na kvalitě inscenací.

7.5 PROCESSES

V této rovině jsou DISK i Marta na skoro stejné úrovni. Snaží se divákům vstupenky na svá představení nabízet různou formou a vycházet vstříc jejich potřebám a požadavkům. Ani větší a profesionální divadla nemají mnohdy více předprodejních míst a také vstupenky nabízí hlavně po internetu a v pokladně divadel.

V poskytování divákovi alespoň přibližnou představu o vzhledu scény, kavárny a foyer divadla je opět DISK napřed. Jelikož jejich scénu využívají i další soubory v rámci

projektů v průběhu roku, je pro ně důležitější, aby měly alespoň představu o typu a vybavení divadla. Jelikož je tedy DISK obecně otevřenější v poskytování prostorů i dalším subjektům, více si uvědomuje důležitost některých informací a jejich prezentace na webových stránkách. Marta v tomto ohledu žádnou představu o vzhledu své scény případným zájemcům nebo i divákům neumožňovala.

7.6 PHYSICAL EVIDENCE

Z rozhovorů s oběma šéfy divadel vyplynulo, že celkové pohodlí diváků je pro ně důležité. Díky této skutečnosti v DISKu již proběhla výměna sedadel a v Martě se s ní alespoň prozatím počítá. I vybavení obou sálů po technické stránce se snaží divákovi poskytnout zážitek na kvalitní úrovni a v této rovině se nedá hovořit o neprofesionalitě scén.

I bar a kavárna mají sloužit divákovi a jeho pohodlí. V případě Marty je to ve své podstatě luxus, že je zde bar, který slouží pouze potřebám diváků a jinak je nevyužitý. DISK má kavárnu otevřenou i mimo hrací časy a poskytuje příjemné místo na posezení ve středu města.

7.7 PEOPLE

Jak DISK, tak Marta staví na malém počtu stálých zaměstnanců a zbytek práce zajišťují studenti divadelních oborů. Zřídka kdy se některých úkolů ujímá externista a pokud ano, tak je to především v rámci uměleckého ztvárnění konkrétní inscenace. V obou případech se jedná o úzký okruh lidí, kteří se s diváky v divadle potkávají a většinou jde o lidi, kteří mají navíc k danému divadlu blízký vztah. To se odráží na spokojenosti diváka s celou zkušeností z jejich divadla a pomáhá vytvářet celkově dobrý dojem.

Při nespokojenosti s přístupem provozovatelů kavárny se vedení DISKu rozhodlo ji pronajmout jinému subjektu. To svědčí o nepodceňování vedení divadelního studia ani takových aspektů divadla, které přímo nesouvisí s divadelním představením. Tento přístup se DISKu může vyplatit a opět se odrazit vnímání divadla jeho návštěvníky. Jelikož Marta podle vyjádření svého ředitele podobné problémy nemusela dosud řešit, nemůžeme hodnotit její přístup v podobné situaci.

8 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem chtěla poukázat na význam role marketingu u kulturních institucí, konkrétně univerzitních divadel a provést srovnání postupů u dvou typově stejných subjektů. Je zřejmé, že i divadla potřebují využívat marketingové postupy a nástroje, aby byla schopna obstát v konkurenci jiných divadel, ale i dalších kulturních institucí.

Univerzitní divadla jsou specifická svým jedinečným posláním a v tomto kontextu je třeba nahlížet i jejich aktivity v oblasti marketingu. Neurčují si primárně produkt ani umělecké obsazení ve snaze přilákat diváky. Jelikož je vzdělávací funkce univerzitního divadla prvořadá, může být marketingová komunikace těchto divadel někdy podceňována a opomíjena.

Ze srovnání je možné vidět rozdílné přístupy divadla DISK a Studia Marta při využívání marketingu ve snaze přilákat diváky. Zatímco DISK již prošel obdobím, kdy se zanedbání marketingových aktivit odrazilo na zájmu diváků, Studio Marta zatím podobnou zkušenost nemělo. Je tedy logické, že zatímco DISK musel hledat nové způsoby jak oslovit potencionální diváky, Marta pouze pokračuje v zavedených formách komunikace, které jí dosud zajišťují dostatečný počet diváků.

V rámci srovnávací studie se prokázalo, že je někdy obtížné srovnávat dvě instituce, byť se stejným posláním a zaměřením, včetně obdobného způsobu financování. Ukázalo se, že klíčovou roli hraje osoba ředitele, který rozhoduje o téměř všech aktivitách divadla. V tomto případě se jeví právě tento rozdíl jako klíčový ve způsobu využití marketingových nástrojů divadly.

Ředitel DISKu, Mgr. Michal Lázňovský, se ve své bakalářské i diplomové práci soustředil na téma univerzitních divadel, jejich fungování a porovnávání přístupů k různým otázkám, hlavně produkčního rázu. Je tedy znalý problematiky a do vedení DISKu přišel s ucelenou představou toho, jak by mělo univerzitní divadlo fungovat a komunikovat.

Doc. Mgr. Jan Kolegar je svou zkušeností z pedagogické činnosti i vedení divadla muž na svém místě, ale do marketingových aktivit Marty nevnesl příliš nového. Jak jsem se již zmínila, vychází to možná z nedostatku potřeby měnit to, co funguje. Ale tento přístup nakonec může být z dlouhodobějšího hlediska krátkozraký. Existuje mnoho způsobů, jak inovativně komunikovat i bez velkých finančních prostředků. Zatím však ze strany vedení Studia Marta v tomto směru chybí iniciativa.

Je však také potřeba vzít v úvahu rozdílné postavení na trhu, které vyplývá z polohy obou divadel. Je zřejmé, že věrné diváky je schopné si udržet spíše Studio Marta a tomu i odpovídá jeho způsob komunikace skrze nástroje marketingového mixu.

Jelikož se jedná o vzdělávací, neziskové instituce je zřejmé, že některé nástroje marketingového mixu nejsou schopny ovlivnit, jako například své umístění a jiné, jako cenu, musí podřídít svému postavení na trhu, které vyplývá z jejich neprofesionální podstaty. Je však s podivem, že divadla, patřící pod umělecké vysoké školy nejsou invenční a inovativní ve své propagaci. Ačkoliv v rámci divadla fungují jak studenti produkce, kteří se orientují na divadelním trhu a nejsou jim neznámé marketingové postupy, tak studenti scénografie, kteří by v tomto směru mohli poskytnout výtvarné zpracování případné propagace.

V době internetových blogů a chatů a různých sociálních sítí je s podivem, že ani jedno z univerzitních divadel tuto formu komunikace s potenciálním divákem nevyužívá. Studio Marta alespoň v průběhu sledovaného období pochopilo důležitost moderních a vizuálně atraktivnějších webových stránek, ale i zde chybí větší invence a snaha oslovit především mladé diváky novými a moderními způsoby. V tomto směr je divadlo DISK dále, jelikož webové stránky mělo před Martou a využívalo jich nejen ke své propagaci, ale i k rezervaci vstupenek. Ani v rámci komunikace DISKu však není přítomna nějaká výrazná snaha o hledání nových způsobů oslovování potenciálních diváků skrze nová a netradiční média.

Napojení divadel na divadelní fakulty a potažmo Akademii múzických umění se odráží jak na obsazení divadel, tak na jejich divácích. Jelikož se jedná o divadla, kde většinu představení dělají sami studenti pod vedením profesorů, jde zde evidentní propojenost mezi školou a divadlem. Z toho lze usuzovat, že vždy záleží na mezilidských vztazích daného ročníku studentů a jejich profesorů. Z těchto vztahů pak plyne i přístup studentů k divadlu a jeho propagaci. Jelikož studenti v DISKu a Martě vystupují či se na jejich chodu podílejí většinou jen jeden rok, je možné si nedostatek snahy o inovativní pojetí komunikace vysvětlit nedostatkem osobního vztahu studentů k divadlům. I v této rovině by tedy divadla měla více pracovat s interním PR a budovat vztah svých studentů ke svým univerzitním divadlům. Pokud by se podařilo vybudovat u studentů loajální vztah a zájem o divadla, mohli by pak sloužit jako chodící reklamy pro tyto instituce. Tato forma komunikace, osobními referencemi a word of mouth, je v dnešní době považována za jednu z nejdůvěryhodnějších a tudíž lidmi nejlépe přijímanou formou propagace. Je tedy na místě se zamyslet nad vnímáním divadel vlastními studenty a v případě jejich nedostatečného vztahu ke svému univerzitnímu divadlu zvážit cesty k jejich vybudování či alespoň posílení.

Srovnání činnosti divadla DISK v Praze a Studia Marta v Brně poskytlo ucelenější představu o jejich využívání marketingového mixu v rámci jejich fungování. Díky nedostatku úplných údajů hlavně co se týká propagace divadel ve zkoumaném období, není tato práce úplným výčtem všech aktivit obou těchto institucí. Ze srovnávací studie vyplynulo, že ačkoliv fungují obě divadelní scény na stejných principech, jejich rozdílnost plyne z ne zcela kvantifikovatelných údajů. Osobní přístup obou ředitelů a tradičnost jednotlivých scén v rámci Prahy a Brna, se ukázaly jako hlavní důvody rozdílnosti obou univerzitních divadel.

Osobitý přístup k řízení divadel určitě nemusí být na škodu, ale je otázkou zda *ad hoc* přístup k budoucím výzvám a příležitostem je dostačující. Obě divadelní scény by se měly snažit o dlouhodobější koncepci, která by jim i do budoucna zajišťovala stálý přísun diváků. V rostoucí nabídce kulturního vyžití všeho druhu a boji o volný čas lidí, se tento krok může stát klíčovým pro úspěšné fungování univerzitních divadel.

9 RESUMÉ

The aim of this bachelor thesis was to look at the marketing communication of two university theaters and in turn compare them. The idea of university theaters is very specific. Although they can appear to be theaters working on the same bases as most others, they in fact have a very different function. The function is not so much in providing entertainment for audiences as it is providing students of performing arts an audience. University theaters are used by these students as simulators of professional theater scenes. For that they do need audiences, people that will create the illusion of real theater. When addressing people in the hope of their participation in your enterprise, marketing communication cannot be underestimated these days. It is at this element of function of university theaters that I concentrated in this thesis.

University theaters are an inbreed between their educational and cultural functions. They appear to be one or the other depending if you are looking at them from within the structure of their respective universities or from the outside, as a potential audience member. When trying to gain knowledge of their workings I was faced with this duality. On the one hand certain decisions are based on the administration of their universities and faculties and others still on the decisions taken at the level of the theaters and their directors. This causes the fact that not everything is recorded and also that there is a lack of long term planning present in their strategies.

It was with this obstacle that I had the hardest time since not all information was available and if it was then almost solely from the accounts of the two directors. Mgr. Lázňovský from theater DISK has a clearer idea of the importance of marketing communication in the overall functioning of the theater. In the past theater DISK had faced challenges caused by a lack of a comprehensive strategy, which became apparent when the theater was not capable of attracting a large enough audience for its students. A change in the administration had put Mgr. Lázňovský in charge and he has in turn tried to change the dire situation in DISK and with tangible results. By including more varied approaches such as modern and user friendly web pages, the presence of merchandise amongst their promo products and more attention being paid to the venue, it has regained its audiences and can in turn raise prices of tickets.

Studio Marta although in the same situation of being trapped between its two functions-educational and cultural-is in a different situation. Its loyal audiences built over the

years supply it with enough viewers not to have to worry about alternative ways to attract them. The existence of such high loyalty amongst its audience members could be linked to the location of the studio, both in the terms of its location within the Czech Republic in Brno and also by its stable location within this city. It has become a traditional scene in Brno and with it, it has created its own audience.

Since Studio Marta does not feel an urgent need to change in order to attract more people it has stagnated in a sense. It has a few traditional places it promotes itself, but does not try to expand these or find alternatives to them. In this sense it would be interesting to see what would happen if there was a sudden drain of their audience members and how would they react to it.

Since the main target group of both DISK and Studio Marta are young people it is a wonder that there is mostly a traditional approach to marketing communication instead of more modern approaches to it. Both theaters have their own web pages, but neither of them have tried to tam into the recent trends in social webs or more interactive web pages.

Overall the marketing communication of these two university theaters, seem to be working well enough for their immediate needs. Both have large enough audiences and thus are able to provide what the students performing in them need. The question however remains if that will be enough in the years to come or if these theaters will have to change or at least update their approach to marketing communication and how they use it.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

10.1 SEZNAM ZDROJŮ A LITERATURY

de Pelsmacker, Patrick. Guens, Maggie. van den Bergh, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

Dvořák, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené vydání. Praha: Akademie múzických umění, 2005. 440 s. ISBN 80-7331-037-6

Dvořák, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha: Nakladatelství Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X

Heath, Robert L. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 802 s. ISBN 0-7619-1286-X

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

Kotler, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, Philip. Roberto, Ned. Lee, Nancy. *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. 2. vydání. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 438 s. ISBN 0-7619-2434-5

Kotler, Philip. Scheff, Joanne. *Standing room only: Strategy for Marketing the Performing Arts*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 560 s. ISBN 0-87584-737-4

Rentschler, Ruth. *Innovative Arts Marketing*. 1. vydání. St' Leonards: Allyn and Bacon, 1997. 260 s. ISBN 1-86448-993-6

Ogilvy, David. *Ogilvy o reklamě*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-047-3

Hofbauerová, Tereza. *Divadelní program jako způsob komunikace*. Praha, 2005. 105 s. Vedoucí práce Mgr. Jiří Pittermann.

Lázňovský, Michal. *Univerzitní divadla : Srovnání studijních divadelních scén pěti evropských uměleckých škol*. Praha, 2004. 118 s. DAMU. Vedoucí diplomové práce MgA. Barbara Tůmová.

Němeček, Milan. *Marketing v divadle*. Praha, 1998. 75 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Dvořák.

Vilímková, Kateřina. *Rozbor činnosti divadla Disk z hlediska programové náplně, marketingu a PR*. Praha, 2001. 42 s.

10.2 SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

DAMU : Pedagogové [online]. 2004 [cit. 2009-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.damu.cz/katedry-a-kabinety/katedra-produkce/pedagogove/mga-michal-laznovsky/>>.

DIFA JAMU : Pedagogové [online]. 1998 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://difa.jamu.cz/pedagogove/staff/kolegar.html>>.

DIFA JAMU : Studio Marta [online]. 1998 [cit. 2009-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://difa.jamu.cz/studio-marta/>>.

Divadlo DISK : Historie [online]. 2002 [cit. 2009-02-21]. Dostupný z WWW: <http://www.divadlodisk.cz/o_disku-historie.php>.

JAMU : Historie [online]. 1998 [cit. 2008-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.jamu.cz/o-nas/historie-jamu/prehled-historie.html>>.

Marketingové noviny : Brand [online]. 2001 [cit. 2009-02-03]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5161>.

NIPOS : Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [online]. 2000 [cit. 2009-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.divadlo.cz/box/doc/statistika/statistika2001.pdf>>.

NIPOS : Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [online]. 2000 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <http://www.divadlo.cz/box/doc/statistika/statistika_kultury_2007.pdf>.

Robert Němec [online]. 2003 [cit. 2008-10-29]. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

Studio Marta [online]. 2007 [cit. 2008-11-28]. Dostupný z WWW: <www.studiomarta.cz>.

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Poloha DAMU a divadla DISK (mapa)

Příloha č. 2: Poloha DIFA JAMU a Studia Marta (mapa)

Příloha č. 3: Část měsíčního programu divadla DISK (vizuál)

Příloha č. 4: Měsíční program Studia Marta (vizuál)

Příloha č. 5: Program k inscenaci v divadle DISK (vizuál)

Příloha č. 6: Program k inscenaci ve Studiu Marta (vizuál)

Příloha č. 7: Vstupenky do DISKu a Marty

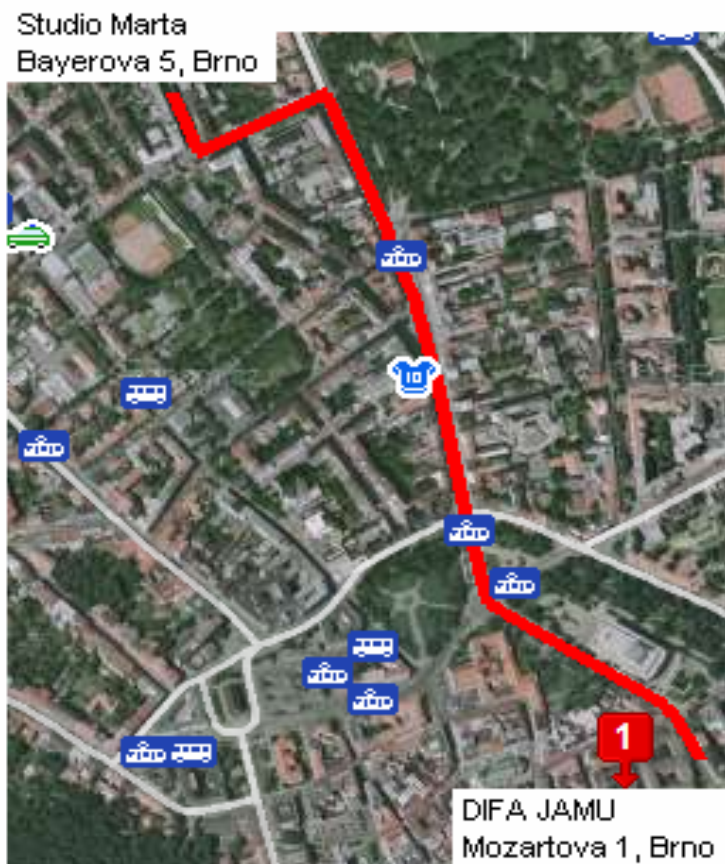
Příloha č. 8: Webové stránky divadla DISK (print screen)

Příloha č. 9: Webové stránky Studia Marta (print screen)

Příloha č. 1:



Příloha č. 2:



Vzdálenost mezi DIFA JAMU a Studiem Marta je 1,5 km

Příloha č. 3: skládačka z tvrdého papíru, každý měsíc má svou vlastní barevnou koncepci

program **květen 07**



Divoadlo DISK, Karlova 26, Praha 1, tel.: 221 111 886, www.divadledisk.cz



R. Finger: **Ledový hrot / Kaltes land** foto: Bára Pivoňková

DISK

úte	1. 5.	19.30	Člověče, zkus to!	
úte	2. 5.	19.30	Autobahn N. LaBute	
úte	3. 5.	19.30	Tapákovci Tinsova / D. Šalaj	
úte	5. 5.	19.30	Království L. Lagrènová	
úte	6. 5.	19.30	Ledový hrot / Kaltes Land R. Finger	
úte	7. 5.	19.30	Don Juan Melière	
úte	8. 5.	19.30	Probuzení jara F. Wedekind	
úte	9. 5.	19.30	Paní ministrová B. Nušic	
úte	10. 5.	19.30	Krvavá svatba F. G. Lorca	
úte	11. 5.	19.30	Čardym N. Sadur SVĚTOVÁ PREMIÉRA	
úte	12. 5.	19.30	Don Juan Melière	
úte	13. 5.	19.30	Krvavá svatba F. G. Lorca	
úte	14. 5.	19.30	Krvavá svatba F. G. Lorca	
úte	15. 5.	19.30	Cyrano z předměstí HOST / JAMU – Studio Marta	
úte	16. 5.	19.30	Hra na Leora HOST / JAMU – Studio Marta	
úte	17. 5.	19.30	Autobahn N. LaBute	
úte	18. 5.	19.30	Království L. Lagrènová	
úte	19. 5.	19.30	Balada o velkém kostlivci M. de Ghelderode	
úte	20. 5.	19.30	Krvavá svatba F. G. Lorca	
úte	21. 5.	19.30	Probuzení jara F. Wedekind	
úte	22. 5.	19.30	Tapákovci Tinsova / D. Šalaj	
úte	23. 5.	19.30	Čardym N. Sadur	
úte	24. 5.	19.30	Ledový hrot / Kaltes Land R. Finger	
úte	25. 5.	19.30	Blue Shade HOST / Transversal Theater Company	
úte	26. 5.	19.30	Blue Shade HOST / Transversal Theater Company	
úte	27. 5.	15.00 a 19.30	Paní ministrová B. Nušic	
úte	28. 5.	19.30	Čardym N. Sadur	
úte	29. 5.	19.30	Balada o velkém kostlivci M. de Ghelderode	
úte	30. 5.	19.30	Ledový hrot / Kaltes Land R. Finger	
úte	31. 5.	19.30	Autobahn N. LaBute OSTRŮVIA	

projekt DISK USE - dárky za představení

Další scény - info a projekty ve STUDIU KETIZEN a na občanské ÚSP na www.divadledisk.cz

Příloha č. 4: archy bílého papíru A4 a A3

 STUDIO arta SCÉNA DIVADELNÍ FAKULTY JAMU, BRNO				<h1>Leden 2008</h1>	
Bayceova 5, 602 00 Brno TEL.ČÍSLA: vedoucí studia: 542 591 512 tajemnice: 542 591 511 fax: 542 591 510 Vstupenky je také možné rezervovat e-mailem! e-mail: marb@jama.cz Předprodej vstupenek nad limit předplatitelů: Obchodní dům VÁGNER na Černé, odd. CITY MUSIC-přítel aktuální program na Internetu: www.jamu.cz www.dodivadla.cz www.kamsbrno.cz					
					skupina
středa	2. 1.	19.30	L.Petrůlevská, V.Raspašin, S.Zlatník	Ještě něco o lásce	vstupné 50 Kč H
čtvrtek	3. 1.	19.30	L.Petrůlevská, V.Raspašin, S.Zlatník	Ještě něco o lásce	vstupné 50 Kč I
pátek	4. 1.	19.30	L.Petrůlevská, V.Raspašin, S.Zlatník	Ještě něco o lásce	vstupné 50 Kč
pondělí	7. 1.	19.30		Pravý inspektor	vstupné 50 Kč F

 STUDIO arta SCÉNA DIVADELNÍ FAKULTY JAMU, BRNO				<h1>Únor 2008</h1>	
Bayceova 5, 602 00 Brno TEL.ČÍSLA: vedoucí studia: 542 591 512 tajemnice: 542 591 511 fax: 542 591 510 Vstupenky je také možné rezervovat e-mailem! e-mail: marb@jama.cz Předprodej vstupenek nad limit předplatitelů: Obchodní dům VÁGNER na Černé, odd. CITY MUSIC-přítel aktuální program na Internetu: www.jamu.cz www.dodivadla.cz www.kamsbrno.cz					
					skupina
pátek	1. 2.	19.30	V. Štěrbohák	Mária Sabína	vstupné 50 Kč E
pondělí	4. 2.	19.30	T. Štoppard	Pravý inspektor Hound	vstupné 50 Kč A
úterý	5. 2.	19.30	T. Štoppard	Pravý inspektor Hound	vstupné 50 Kč H
čtvrtek	7. 2.	19.30	Mátlav	Tartuffe	vstupné 50 Kč I
pátek	8. 2.	19.30	Mátlav	Tartuffe	vstupné 50 Kč
pondělí	11. 2.	19.30	L.Petrůlevská, V.Raspašin, S.Zlatník	Ještě jednou o lásce	vstupné 50 Kč F
úterý	12. 2.	19.30	L.Petrůlevská, V.Raspašin, S.Zlatník	Ještě jednou o lásce	vstupné 50 Kč G
čtvrtek	14. 2.	19.30	J. Šachý, J. Štěr, J. Jandárek, D. Klimentová	Anděl z pudy aneb Co vodnes čas?	vstupné 70 Kč
pátek	15. 2.	19.30	J. Šachý, J. Štěr, J. Jandárek, D. Klimentová	Anděl z pudy aneb Co vodnes čas?	vstupné 70 Kč

Studio Artia - divadlo s bezbariérovým přístupem

vstupné 50 Kč	B
vstupné 50 Kč	D
vstupné 50 Kč	E

emléra vstupné 50 Kč

4. stud.J.r. BoA. manažerství,
i. stud. 5.r. MgA. scénografie,

I Volný, Michal Isteník,

vstupné 50 Kč	G
vstupné 50 Kč	C
vstupné 50 Kč	I+D



Portaflex



program Benčásko



U T

Příloha č.5:

Memento

Až já jednou umřu,
s kýlem mi přece usneje
v písku, tam vám usnu.

Až já jednou umřu,
třeba u kamenů
k mrtvé vonet budu.

Až já jednou umřu,
ze větrné korouhvičky
přaštěte lí vám usnu.

... jednou. až já umřu!

Vedoucí režie: prof. Josef Kratoch
Pedagogické vedení: Jana Altmannová, prof. Miroslav Klimeš, Mgr. Andrea Králová
do: Mgr. Karel Maltoný, Mgr. Milan Svoboda, Martin Toller, Mgr. Barbora Tůmová,
Mgr. Tomáš Žilka
Následně autorských práv kuffi. zastupuje **Aura-Poni s.r.o.**, Veselbřský ostrov 62, Praha 4

Interiér: Veronika Riedlbauchová
Poděkování: všem zaměstnancům divadla DISK

Divadlo DISK
Kašova 26, 115 06 Praha 1
Tel.: +420 221 111 086
Fax: 420 221 111 007
e-mail: disk@divadlidisk.cz


www.divadlidisk.cz

Premiéra 9. března od 19.30 v divadle DISK

Čtvrť stoletá česká inscenace studentů 4. ročníku
lectadry alternativního a lectadového divadla DAMU 2006/2007.

Federico Garcia Lorca
Krvavá svatba




„Probud se, nevěsto, dnes budeš mít svatbu!“
Vejdme do kraje lidských samot a strachů, vášni a tužeb, do kraje, „kde se neochladí ani k ránu“. Zuby, nehty, co chceš, do mě zatni, jen roztrhni řetěz na mě čistě šíjí. Tvůj rod a můj rod, na tvářích popel, na čele osud. Vám tebou slzy z očí – ale mně vytrysknou ze dna, z chodidel, z kolenů, a budou žhavější než krev. Není to má vina, je to vina hlíny. A řáder a vlasů, co ti takli voní. Slyšelas v noci toho konat?
„Ta svatba je nádherná... Až se koné plaší“

překlad: Antonín Přidal
úprava: Veronika Riedlbauchová, Marián Amšler, Matěj Samec
režie: Marián Amšler
dramaturgie/asistence režie: Veronika Riedlbauchová
scéna: Kateřina Štolcparťová
kostýmy: Zuzana Hliská
hudba: Matja Šolce
pohybová spolupráce: Michaela Doláková
produkce: Viktor Košut, David Mírek, Salomé Geregayová
grafika: Kateřina Štolcparťová

Osoby a obsazení

Sousedka / Smrt / Měsíc	Matja Šolce Ludek Smadš
Matka / Ženich	Barbora Vyskočilová Jiří Hajdýle
Nevěsta / Otec / Služka	Kristýna Nováková Jiří Chvalovský Veronika Kohmová
Žena / Leonardo / Tchyně	Jaroslava Kopecká Lukáš Příkazký J. H. Miroslava Venclová



Z myšlenek F. G. LORKY

Žena v andaluscké lidové poezii má jméno žalost.

Jazyk je vytvořen z obrazů a náš lid je na ně obdivuhodně bohatý. Pojmenovat kupoli púlkou pomeranče je znamenitý obraz. V Andalusii dosahuje lidový obraz podivuhodné jemnosti a citlivosti.

Španělsko je země ostrých profilů. Zde není mihavého vyjadřování, kterým lze utéci do jiného světa. Vše je tu vykresleno v co nejostřejších obrysech. Ve Španělsku je mrtvý více mrtve než kdekoli jinde na světě. A kdo by chtěl odtud do sna, pořeže si nohy o ostří holičské břitvy.

Také je moc důležité umět naslouchat svým instinktům. Toho dne, kdy člověk přestane bojovat proti svým instinktům, se naučí žít.

Divadlo je z nejužitečnějších a neúčinnějších nástrojů k výstavbě země, je barometrem, který ukazuje její velikost nebo její úbytek.

Můj čas je jako spirála. Spirála je má krajina, v mlze je minulost a já kráčím do nejista.

Samoten jai a samoten budeš žiti.



Jiří Suchý, Jiří Šlitr, Jana Janěková, Dada Klementová

Anděl z půdy aneb co vodnes čas

Anděl z půdy aneb co vodnes čas

Hudebně-dramatický projekt 3. ročníku ateliéru muzikálového herectví doc. Jany Janěkové DIFA-JAMU Brno
Verše, úvahy, myšlenky, improvizace- autorská tvorba studentů

Autoři písní a textů	Jiří Šlitr, Jiří Suchý, Jiří Jelinek, Jaroslav Jakoubek doc. Jana Janěková
Režie, scénář, scéna	
Aranžmá, hudební nastudování	Dada Klementová
Choreografie	David Strnad
Kostýmy	Viktor Polášek
Produkce	Petra Homolková
Orchestr	Dada Klementová - piano Vít Šujan - kontrabas Lukáš Janota - klarinet Ivana Skálová - housle Jan Škubal Filip Kolegar
Zvuk	Jiří Pfeifer, Jaromír,
Světlo	Bohumil Jůza, Petr Tomek
Stavba	Bohumil Jůza
Rekvizity:	Veronika Jurdová,
Realizace kostýmů	Jana Tesařová doc. Jana Janěková
Pedagogické vedení	Prof. Mgr. Jarmila Krátká
Pedagogové zpěvu	Mgr. Markéta Ungrová Mgr. Karel Hegner MgA. Hana Horká Mgr. Jana Matyášová

Hrají studenti 3. ročníku muzikálového herectví

Sarah Bernhardt	Soňa Borková
Frida Kahlo	Katarína Ivanková
generál Poeta	Lukáš Janota
Laurence Olivier	Branko Mižičko
J.G. Deburau	Tomáš Novotný
Andy Warhol	Viktor Polášek
barokní žena s andělskou tváří	Ivana Skálová
herečka	Svetlana Slovákova
Viktorka	Kristína Šimegová
anděl s lidskou tváří	Filip Tunáček
Premiéra	21.10.2007
Vedoucí Studia Marta	doc. Mgr Jan Kolegar
Tajemnice Studia Marta	MgA. Lenka Tesáčková
Ilustrace	Jiří Suchý

Příloha č. 7:

Divadlo DISK

AMU = DAMU + FAMU + HAMU

datum 06.04.2007 19:30 #105118626

titul Člověče, zkus to!

cena 0,00 Kč Čestná vstupenka Tisk Colosseum

DISK DISK – divadlo DAMU, Karlova 26, 116 65 Praha 1.
Rezervace na tel.: 221 111 088,
on-line na www.divadlodisk.cz,
e-mail: disk@divadlodisk.cz

Po začátku představení je vstup do divadla uzavřen.

Vstupenky vznikly za podpory firmy Perfect System **Ps** PERFECT SYSTEM

#105118626

STUDIO arta

SCENÁŘ DIVADELNÍ FAKULTY JAMU, BRNO
BAYEROVA 5, tel. 541 424 011-12

Datum

70 Kč 004871

19.30 hod.

Příloha č. 8:

Information in English

Úvod Program Vstupenky Repertoár Soubory O DISKU Pro média Partneři Kontakty

Úvod

DISK je součástí
Divadelní fakulty
Akademie múzických
umění v Praze

aktuality archiv

18. 05. 2009
Marnotratný syn bodoval na festivalu Zlomvaz 09 na plné čáře!
více

14. 05. 2009
ZLOMVAZI! ZLOMVAZI! ZLOMVAZI! Celé divadlo DISK v těchto dnech žije festivalem Zlomvaz 09. Přijďte i Vy okusit divadelní atmosféru ve festivalovém hávu. www.zlomvaz.cz

29. 04. 2009
Upozorňujeme, že původně plánovaná diskuze po představení Tartuffe 22. května se přesouvá na 12. května od 21 hod. Přijďte si i vy popovídat s tvůrci této inscenace.

Molière: Tartuffe
„Podivné stvoření je člověk většinou: Svou pravou podobu rád skrývá pod jinou.“
více

Příloha č. 9:

Úvod Studio Marta Program Předplatné Galerie Fórum Kontakt

STUDIO MARTA-Divadelní scéna JAMU
Bayerova 575/5, Brno
Tel : 542 591 512, Fax : 542 591 510
E-MAIL : kolejar@jamu.cz

STUDIO arta
SCÉNA DIVADELNÍ FAKULTY
JAMU BRNO

Novinky Studia

NOVÝ PROGRAM NA MĚSÍC KVĚTEN 2009
Vážený návštěvníku novou programovou nabídku na měsíc květen 2009 naleznete pod odkazem "program" - sekce "pro stažení".
ZOBRAZIT VŠECHNY NOVINKY

Studio Marta

Studio MARTA je zcela zaměřeno na plnění studijních programů školy. Dává dokonalou možnost soustředěné pedagogické i tvůrčí práce. V jeho prostorech se střídají studenti ateliérů scénografie, režie, manažerství (oborů divadelního manažerství a jvištní technologie), dramaturgie, dramatická výchovy, výchovné dramatiky pro neslyšící, muzikálového a činoherního herectví. Ročně vyprodukuje

HLAVNÍ STRANA
DIVADELNÍ FAKULTA JAMU
JAMU