

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Kamila Dohnalová

**Metropolitan Opera: Live in HD v kině
Aero. Deskripce a vyhodnocení úspěšnosti
marketingových aktivit během prvních dvou
sezon.**

Bakalářská práce

Praha 2011

Autor práce: **Kamila Dohnalová**

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

Rok obhajoby: 2011

Bibliografický záznam

DOHNALOVÁ, Kamila. *Metropolitan Opera: Live in HD v kině Aero. Deskripce a vyhodnocení úspěšností marketingových aktivit během prvních dvou sezon*. Praha, 2011. 73 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce „Metropolitan opera: Live in HD v kině Aero. Deskripce a vyhodnocení úspěšností marketingových aktivit během prvních dvou sezon.“ pojednává o zavedení nového produktu – projektu přímých přenosu Metropolitní opery v New Yorku – v pražském artovém kině Aero. Met: Live in HD je prvním celosvětově úspěšným projektem, který můžeme označit termínem alternativní obsah. Jeho úspěch úzce souvisí s digitalizací kin u nás i v zahraničí. Pro hlubší porozumění problematice seznamuje práce s principy fungování art marketingu, tedy oblasti zahrnující marketing všech oblastí kultury a umění, s okolnostmi vzniku a realizace projektu přímých přenosů z hlediska Metropolitní opery i s prostředím, do něž projekt v České republice vstoupil – tedy s kinem Aero a distribuční společností Aerofilms.

Metodami práce jsou studium zahraniční i české literatury, obsahová analýza dokumentů, monitoring tisku, kvalitativní pozorování a deskripce marketingových aktivit daného produktu v souvztažnosti k návštěvnosti představení a mediální publicitě projektu. Použitá literatura se vztahuje k marketingu v oblasti kultury a neziskových organizací i k filmovému marketingu a strategiím rozvoje artových kin.

Abstract

The bachelor thesis on “The Metropolitan Opera: Live in HD in the Prague Cinema Aero. Description and Evaluation of the Success of Marketing Activities during the First Two Seasons.” deals with the launch of a new product in Aero art-house cinema in Prague. The Met: Live in HD – series of live transmission of opera production from The Metropolitan Opera in New York – was launched in Aero as first world-wide successful alternative content. Success of the project is closely associated

with the digitalization of cinemas in the Czech Republic and abroad as well. Principles of art marketing, by which we mean all marketing activities in the field of art and culture, creation and realization's background of the Met: Live in HD and profile of Aero Cinema and Aerofilms Film Distribution Company are introduced for better understanding of the topic.

The operating methods was the study of the foreign and Czech literature, the contentual analysis of documents, the media monitoring, the qualitative observation and the description of product's marketing activities correlated with the visit rate of the transmissions and publicity. The literature refers to the art marketing, the non-governmental organizations marketing, the film marketing and strategies for art cinema development.

Klíčová slova

Art marketing, opera, kino, alternativní obsah, zavádění nových produktů, nové technologie, přímý přenos

Keywords

Art marketing, opera, cinema, alternative content, new product launch, technological innovations, live transmission

Rozsah práce: 110 531 znaků

Prohlášení

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

V Praze dne 16. 5. 2011

Kamila Dohnalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu docentovi PhDr. Janu Haladovi, CSc. za jeho vstřícnost a ochotu, relevantní připomínky a podněty, které mi poskytoval při psaní mé bakalářské práce.

Mé díky patří rovněž Marii Dohnalové za provedenou korekturu textu a Ondřeji Hudečkovi za všestrannou podporu.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce																
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT:																
Příjmení a jméno diplomanta: Dohnalová Kamila	Razítko podatelny:															
Imatrikulační ročník diplomanta: 2007/2008	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Univerzita Karlova v Praze</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Fakulta sociálních věd</td> </tr> <tr> <td>Došlo dne:</td> <td style="text-align: center;">19-06-2009</td> <td style="text-align: center;">-1-</td> </tr> <tr> <td>Č.j. 12361</td> <td>Příloh: 3</td> <td>Skartační heslo:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Přiděleno:</td> </tr> </table>	Univerzita Karlova v Praze			Fakulta sociálních věd			Došlo dne:	19-06-2009	-1-	Č.j. 12361	Příloh: 3	Skartační heslo:	Přiděleno:		
Univerzita Karlova v Praze																
Fakulta sociálních věd																
Došlo dne:	19-06-2009	-1-														
Č.j. 12361	Příloh: 3	Skartační heslo:														
Přiděleno:																
E-mail diplomanta: kamila.dohnalova@email.cz																
Studijní program/studijní obor: Mediální a komunikační studia/Marketingová komunikace a public relations																
Předpokládaný název práce v češtině: Metropolitan opera: Live in HD v kině Aero. Deskripce a vyhodnocení úspěšnosti marketingových aktivit během prvních dvou sezón.																
Předpokládaný název práce v angličtině: The Metropolitan Opera: Live in HD at the Cinema Aero. Description and Evaluation of the Success of Marketing Activities during the First Two Seasons.																
Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí, tedy teze schválené v LS 2010/2011 umožňují obhajovat práci nejdříve v LS 2011/2012) LS 2010																
Jedná se o téma (zakřížkujte platnou odpověď): navrhované studentem <input checked="" type="checkbox"/> z nabídky IKSŽ <input type="checkbox"/> Příjmení a jméno pedagoga, který téma vypsál:																
Pedagog, s nímž byly teze konzultovány (příjmení, jméno, pracoviště – vzor: Bednářová, Petra, KŽ IKSŽ UK FSV):																
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): V roce 2006 zahájila newyorská Metropolitan opera projekt přímých přenosů svých operních představení pod názvem Live in HD. Na počátku sezóny 2007/2008 se do projektu zapojilo i pražské artové kino Aero. Loni bylo uvedeno 8 přímých přenosů, z nichž 6 bylo zcela vyprodaných. Letos se do projektu zapojilo dalších 14 kin v ČR a projekce v Aero úspěšně pokračují. Z letošních 10 přímých přenosů jich 8 bylo vyprodaných; 11 projekcí záznamů operních představení mělo slušnou návštěvnost, vyprodané byly 2. Při kapacitě kinosálu Aera 336 míst to znamená celkovou návštěvnost přesahující 10 000 návštěvníků během prvních dvou sezón projektu.																
Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, zda je možné marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt. Pro splnění cíle jsou stanoveny výzkumné otázky, které budou při zpracování tématu zodpovězeny. Výzkumná otázka č. 1: jaké nástroje marketingové komunikace byly použity v případě přímých přenosů operních představení v kině Aero? Výzkumná otázka č. 2: jaké faktory měly vliv na úspěch společnosti Aerofilms?																
Zdůvodnění výběru tématu práce, včetně stručného popisu řešení nejvýznamnějších otázek vztahujících se k tématu v odborné literatuře oboru (rozsah max. 1000 znaků): Autorka se dlouhodobě zajímá o pražská artová kina se zvláštním zřetelem k projektům a akcím, které se v těchto institucích konají mimo rámec standardního promítání dlouhých hraných filmů. Přenosy Metropolitan opery si vybrala jako nejúspěšnější projekt posledních let, jenž svým multimediálním charakterem anticipuje další možný vývoj ne-fimových kinoaktivit.																

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

1. Metropolitní opera v New Yorku a projekt The Metropolitan Opera: Live in High Definition

2. Kino Aero a distribuční společnost Aerofilms

3. Zaváděcí kampaň Met in HD během první sezóny projektu a její pokračování v průběhu sezóny druhé

3.1 Stěžejní prvky positioningu přenosů

3.2 Sementace a targeting produktu, definice cílové skupiny

3.3 Komunikační mix produktu - výběr médií; PR - specifika práce s novináři

3.4 Partneři projektu a jejich motivace

3.5 Spojení distribuce a promítání pod hlavičkou společnosti Aerofilms a kina Aero - dílčí vertikální integrace

3.6 Vyhodnocení úspěšnosti kampaně

4. Globální operní zážitek. Fenomén spojení operního představení a přímého přenosu

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován) a **postup (technika) při jeho zpracování**:

- www.metinhd.cz
- <http://new.metinhd.cz/blog> blog hudební publicistky Věry Drápelové a diskusní fórum založené 22. února 2008; dostupný je archiv všech příspěvků i komentářů
- elektronické Newsletters zasílané Kinem Aero (týdenní periodicita)
- tiskové zprávy - dostupné z <http://www.metinhd.cz/dl.html>
- tiskové materiály pro kinaře - dostupné z <http://www.metinhd.cz/dl.html>
- letáky
- tisková reklama projektu
- mediální publicita - články o produktu (monitoring NEWTON media)
- části jednotlivých operních představení ve formě videí na YouTube.com
- statistika návštěvnosti představení
- www.metopera.org/HDLive
- <http://www.myspace.com/metropolitanopera>

Metodami práce bude studium literatury, analýza dokumentů, deskripce marketingových aktivit daného produktu v souvztáznosti k návštěvnosti představení a mediální publicitě projektu, rozhovor a zúčastněné pozorování.

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

DALLY, P. et al.: *The Audiovisual Management Handbook: an in-depth look at the film, television and multimedia industry in Europe.*

Publikace vydaná „Media Business School“ se zabývá celý procesem audiovizuální výroby od vývoje projektu až po jeho závěrečný prodej. Vysvětluje základní pojmy a souvislosti jednotlivých fází, vybrané doplňuje o informace o legislativě, daních a účetnictví.

DURIE, J. – PHAM, A.: *Marketing and Selling Your Film Around the World: A Guide for Independent Filmmakers.* 1st edn. Los Angeles: Silman-James Press, 2000.

Knihla pojednávající o marketingových aktivitách provázejících film jako produkt ve všech stádiích jeho vzniku.

McLUHAN, M.: *Člověk, média a elektronická kultura: výbor z díla.* Brno: Jota, 2000.

Výbor z díla kanadského sociologa zaměřující se ve čtyřech tematických okruzích na analýzu komunikačních médií a masové elektronické kultury.

MONACO, J.: *Jak číst film: svět filmu, médií a multimédií.* Praha: Albatros, 2005.

Knihla zabývající se postavením filmu mezi ostatními druhy umění; dále rozebírá technologii,

dějiny filmu, vývoj filmové teorie a fenomén multimediality.

THOMPSONOVÁ, K. – BORDWELL, D.: Dějiny filmu : Přehled světové kinematografie. Praha: AMU a Nakladatelství Lidové noviny, 2007.

Kniha pojednávající dějiny světového filmu od jeho počátků po současnost. Klade důraz nejen na vývoj filmové formy a stylu, ale zabývá se filmem komplexně, včetně jeho výroby, distribuce a uvádění.

VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008.

Publikace poskytující shrnutí pojmů a vztahů v oblasti služeb vysvětluje průběh strategického marketingového plánování. Pozornost je věnována kvalitě služeb jako významnému faktoru konkurenceschopnosti.

Pozn.: je řazeno abecedně

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

CÁPIKOVÁ, Pavla. Kulturní marketing a jeho význam. Brno, 2006. diplomová práce (MgA.). Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Hudební fakulta.

FOJTÍK, Josef. Filmový trailer jako jeden ze základních komunikačních nástrojů filmového marketingu. Zlín, 2008. diplomová práce (Ing.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.

NOVÁKOVÁ, Monika. Dejvické divadlo: role marketingu v letech 1992-2006. Praha, 2008. bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

STŘÍBRSKÁ, Iva. Inovativní přístupy a specifika zaváděcí marketingové komunikace nových filmových distribučních společností v České republice. (Na příkladu společnosti Blue Sky Film Distribution v letech 2006 až 2007). Praha, 2008. bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Institut komunikačních studií a žurnalistiky.

TOPOLOVÁ, Tereza. Marketing služeb ? hodnocení a analýza marketingových aktivit společnosti Palace Cinemas. Praha, 2007. diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská. Katedra marketingu.

Datum / Podpis studenta

18. 6. 2009

Kamila Dobrá

Obsah

ÚVOD	2
1. ART MARKETING	5
1.1 <i>Veřejné statky v oblasti kultury</i>	6
1.2 <i>Marketingové prostředí</i>	7
1.2.1 <i>Makroprostředí</i>	8
1.2.2 <i>Mikroprostředí</i>	9
1.3 <i>Neziskové organizace a společensky odpovědný marketing</i>	11
1.4 <i>Marketingový mix – produkt, cena, distribuce, propagace</i>	12
2. METROPOLITNÍ OPERA V NEW YORKU A PROJEKT MET: LIVE IN HD	17
2.1 <i>Historie a současnost Metropolitní opery v New Yorku</i>	17
2.2 <i>Okolnosti vzniku a realizace projektu přímých přenosů Met: Live in HD</i> ..	19
2.2.1 <i>Předchůdci projektu Met: Live in HD</i>	19
2.2.2 <i>Vznik projektu Met: Live in HD</i>	20
2.2.3 <i>Koncepce projektu Met: Live in HD</i>	21
2.2.4 <i>Programová skladba projektu Met: Live in HD</i>	22
2.3 <i>Výsledky nové strategie Petera Gelba</i>	23
3. KINO AERO A DISTRIBUČNÍ SPOLEČNOST AEROFILMS	24
3.1 <i>Kino Aero</i>	24
3.1.1 <i>Historie objektu</i>	24
3.1.2 <i>Současná podoba kina Aero</i>	25
3.1.3 <i>Dramaturgie kina Aero a jednotlivé cílové skupiny</i>	26
3.1.4 <i>Propagace kina Aero</i>	28
3.2 <i>Profil distribuční společnosti Aerofilms</i>	29
3.3 <i>Vstup společnosti Aerofilms do projektu Met: Live in HD</i>	30
3.3.1 <i>Technologické zázemí projektu Met: Live in HD</i>	31
3.3.2 <i>Expanze projektu Met: Live in HD v České republice</i>	33
3.3.3 <i>Expanze Aerofilms jako držitele licence do zahraničí</i>	33
4. ZAVÁDĚCÍ KAMPAŇ MET: LIVE IN HD V PRAŽSKÉM KINĚ AERO BĚHEM PRVNÍ SEZONY PROJEKTU A JEJÍ POKRAČOVÁNÍ V PRŮBĚHU SEZONY DRUHÉ	35
4.1 <i>Marketingový mix projektu Met: Live in HD</i>	35
4.1.1 <i>Faktor úspěšnosti: produkt</i>	37
4.1.2 <i>Faktor úspěšnosti: cena</i>	43
4.1.3 <i>Faktor úspěšnosti: distribuce</i>	43
4.1.4 <i>Faktor úspěšnosti: propagace</i>	45
ZÁVĚR	49
SUMMARY	52
POUŽITÁ LITERATURA	54
SEZNAM PŘÍLOH	59
PŘÍLOHY	60

Úvod

Projekt Met: Live in HD – přímé přenosy operních představení Metropolitní opery v New Yorku do kinosálů v různých zemích světa – byl zahájen v roce 2006; přesto vstoupil za tuto krátkou dobu do širokého povědomí veřejnosti v zahraničí i u nás. Operní sezona 2010/11 je jeho pátou sezonou a projekt neustále expanduje.

Z původní stovky kinosálů zejména na severoamerickém kontinentu, kde se s přenosy v prosinci 2006 začínalo, to o rok později bylo už 632 kin v 19 zemích po celém světě s celkem 935 000 diváky. V sezoně 2008/2009 počet přímých přenosů opět vzrostl – na deset představení, a spolu s ním i další čísla: celkem 1 800 000 diváků v 868 kinech ve 35 zemích. Opera se přenáší do států Severní Ameriky, Evropy, Asie a Austrálie

Na počátku druhé sezony projektu, tedy v roce 2007, se na podnět operního manažera Martina Cikánka do projektu zapojilo i pražské artové kino Aero a stalo se tak prvním kinosálem v zemích střední a východní Evropy, které na přenosech participovalo. V nadcházející sezoně 2011/2012 budou moci čeští operní fanoušci přímé přenosy zhlédnout v téměř 30 českých a moravských kinech. Společnost Aerofilms, která je držitelem licence pro přímé přenosy z Metropolitní opery v New Yorku do České republiky, se na základě úspěchu projektu v tuzemsku získala právo sublicencovat rovněž kina ve střední a východní Evropě. Nyní projekt zaštiťuje kromě České republiky na Slovensku, v Chorvatku, Rumunsku, Polsku, Maďarsku, a jedná o expanzi do Slovinska a Bulharska.

Pražská artová kina – v čele s kinem Aero a Světozor – jsou mi dlouhodobě blízká nejen jako divákovi. Zajímá mě zároveň jejich koncepce fungování a vývoj programové nabídky. Ta je v posledních letech čím dál tím více ovlivňována nastupující digitalizací kin v České republice. V dosud poslední sto procentně filmové instituci, kině, tak dostávají prostor nové projekty a akce mimo rámec standardního promítání dlouhých hraných filmů. Met: Live in HD byl prvním celosvětově úspěšným projektem, který můžeme označit termínem alternativní obsah. Svým intermediálním charakterem anticipuje další možný vývoj ne-fimových kinoaktivit.

Tématem bakalářské práce je projekt přímých přenosů operních představení Metropolitní opery v New Yorku s názvem Met: Live in HD v pražském kině Aero. Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda je možné marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt.

Pro splnění cíle byly stanoveny výzkumné otázky, které jsou při zpracování tématu zodpovězeny.

Výzkumná otázka č. 1: jaké nástroje marketingové komunikace byly použity v případě přímých přenosů operních představení v kině Aero?

Výzkumná otázka č. 2: jaké faktory měly vliv na úspěch společnosti Aerofilms?

Díličními cíli byly:

- charakterizovat art marketing a nástroje marketingové komunikace;
- specifikovat marketing v oblasti kultury;
- seznámit s projektem Metropolitní opery v New Yorku Met: Live in HD;
- seznámit s prostředím, do kterého projekt u nás vstoupil;
- analyzovat a vyhodnotit zaváděcí kampaň Met: Live in HD v pražském kině Aero během první sezony projektu a její pokračování v průběhu sezony druhé na základě analýzy marketingových aktivit – marketingového mixu.

Metodami, kterými je téma zpracované, byly: studium zahraniční i české literatury, obsahová analýza dokumentů, monitoring tisku, deskripce marketingových aktivit daného produktu v souvztáznosti k návštěvnosti představení a mediální publicitě projektu a kvalitativní pozorování.

Použitá literatura se vztahuje k marketingu (De Pelsmacker, Kotler, McCarthy) se k marketingu v oblasti kultury a neziskových organizací (Bačuvčík, Johnová, Kaiser). Zásadní byly rovněž publikace věnující se filmovému marketingu a strategiím artových kin (Durie a kol., Baker a kol.)

Analyzované dokumenty jsou z části zveřejněny v elektronické podobě na Internetu, zejména na webových stránkách Metropolitní opery v New Yorku, stránkách projektu Met: Live in HD v České republice a stránkách kina Aero. Jde o současné i retrospektivní dokumenty, archivované údaje, výstupy médií i virtuální data (internetové stránky, internetové diskuse).

Cílům bakalářské práce odpovídá její struktura. Práce je členěna vedle úvodu a závěru do čtyř kapitol. První kapitola pojednává o art marketingu, oblasti zahrnující marketing ve všech oblastech kultury a umění. V oblasti kultury jsou nabízeny zejména veřejné statky, a to státními i soukromými subjekty. Pro všechny je stejné marketingové makro i mikroprostředí. Zvláštní pozici mají nestátní neziskové organizace, od kterých se očekává, že svojí produkcí přispívají k šíření myšlenek společensky odpovědného

marketingu. Závěr první kapitoly je věnován marketingového mixu v kultuře. Následuje kapitola o Metropolitní opeře v New Yorku a projektu Met: Live in HD. Popsány jsou okolnosti vzniku a realizace projektu včetně jeho začlenění do širší strategie, jejímž cílem bylo oslovení nových diváků. Kapitola třetí popisuje kino Aero a distribuční společnost Aerofilms – jde o prostředí, do kterého vstoupil projekt v České republice. Jsou zde uvedeny nástroje, které kino Aero používá ke své propagaci, jež je z velké části alternativní. Kapitulu uzavírá profil distribuční společnosti Aerofilms. Obsahem poslední kapitoly je deskripce a vyhodnocení zaváděcí kampaně Met: Live in HD v pražském kině Aero během první sezony projektu a její pokračování v průběhu sezony druhé na základě analýzy marketingových aktivit projektu. Obsahuje výsledky analýzy, jejímž cílem bylo určit faktory, které měly vliv na úspěch společnosti Aerofilms. Výsledky jsou strukturovány podle aktivit marketingového mixu. Záměrem této analýzy je doložit, že je možné marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt.

1. Art marketing

Marketingové aktivity vykonávané v oblasti kultury jsou označovány pojmem *art marketing*. V zahraničí je art marketing spojen se jménem Constance Smith, která pomáhá do světa umění prosazovat prvky podnikání, založila v roce 1986 Art Network 1986 a je autorkou knihy s názvem *Art Marketing 101*.¹ V českém prostředí vymezuje pojem Radka Johnová v knize *Marketing kulturního dědictví a umění*. Uvádí širší pojetí: „Art marketing zahrnuje nejen výtvarné umění, ale marketing ve všech oblastech kultury a umění, tedy i literaturu, knihovny, nakladatelství, hudbu, divadlo, architekturu, film a užité umění. Zabývá se jak marketingem výkonných umělců (herců, zpěváků, hudebníků), tak i marketingem autorských práv a prodejem uměleckých děl.“²

Definování marketingu podle Philipa Kotlera je platné ve všech oblastech společenského života. Spolu s Kevinem Lane Kellerem v knize *Marketing management* zdůrazňují, že „marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“³. Připomínají „společenskou definici“, a to, že „marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“⁴.

Marketing je možný a nutný tam, kde se střetává reálná nabídka produktů a poptávka potenciálních uživatelů daná jejich potřebami nebo přáními. Potřeby jsou stavem pocíťování nedostatku, přání jsou vlastní každému člověku a lze je různým způsobem ovlivňovat.

Spojení marketingu a kultury přináší řadu nových témat. Současné pojetí nahlíží na kulturu v následujících aspektech: kultura jako obecný stav myšlenkového rozvoje společnosti; kultura ve smyslu uměleckých institucí; kultura jako celkový způsob života.⁵ Časté je sociologické nebo antropologické pojetí: „*Kultura* (v nejširším slova smyslu) je v sociologii (a antropologii) chápána jako soubor všeho, co je lidským produktem, produktem lidských činností (materiální předměty, bydlení a odívání,

¹ SMITH, Constance. *Art Marketing 101 : A Handbook for the Fine Artist*. Nevada City: ArtNetwork, 2002, 328 s.

² JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 13.

³ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 43.

⁴ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 44.

⁵ WILLIAMS, Raymond. *Culture and society: 1780-1950*. New York: Columbia University Press, 1983, s. 16.

hodnoty, normy, ideové a náboženské systémy, umění, pravidla ekonomického a politického soužití atd.) a co tvoří předpoklad všech dalších lidských činností.“⁶

V souvislosti s tématem mediálních studií Denis McQual uvádí charakteristické rysy kultury:

- „je kolektivní a sdílená s ostatními (čistě individuální kultura neexistuje);
- musí mít nějakou symbolickou formu vyjádření, ať už záměrnou nebo nezáměrnou;
- má nějaký styl, uspořádání či pravidelnost, a proto má hodnotící rozměr;
- je zde (nebo byla) nějaká dynamická kontinuita v čase (kultura žije a mění se, má svou minulost i potenciální budoucnost.

Možná nejobecnější a současně nejzákladnější vlastností kultury je komunikace, jelikož kultury se nemohou bez komunikace rozvíjet, přežívat, rozpínat a všeobecně uspět“⁷. Zároveň musí manažeři marketingové komunikace poznat a respektovat kulturní rozdíly mezi skupinami lidí a nebýt „obětmi osobní předpojatosti vlastní kulturou“⁸.

1.1 Veřejné statky v oblasti kultury

V kultuře a umění jsou poskytovány jak soukromé, tak veřejné statky.

Veřejné statky můžeme definovat jako „takové statky, takové služby, které:

- neprocházejí trhem, dochází u nich k tzv. tržnímu selhání, tzn. ve většině případů se jedná o tzv. netržní statky, za určitých okolností (rozhodne-li se o tom veřejnou volbou z důvodu tržního selhání) to však mohou být i polotržní statky;
- jsou spotřebovávány kolektivně;
- jsou více či méně užitečné celé společnosti, a proto je veřejný zájem na jejich zabezpečování;
- často je efektivní, jestliže jsou zabezpečovány veřejnou správou, tzn. státem i územní samosprávou v rámci veřejného sektoru“⁹.

⁶ PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009, s. 68.

⁷ McQUAL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 119.

⁸ DE PELSMACKER, Patrick – GEUENS, Maggie – VAN DEN BERG, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2007 s. 546.

⁹ PEKOVÁ, Jitka – PILNÝ, Jaroslav – JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2008, s. 51.

Veřejné statky by měly být zajišťovány zejména státem, avšak v rozmanitém prostředí kultury dochází k prolínání neziskových (státních i soukromých) a ziskových (tržních soukromých) subjektů. V České republice působí v oblasti kultury subjekty (organizace, společnosti), které jsou projevem tradiční podoby kulturní infrastruktury (velké profesionální organizace typu divadel, filharmonií či muzeí). Mají z velké části právní formu příspěvkových organizací obcí, krajů nebo ministerstev, nebo formu nestátních neziskových organizací. Obecně prospěšné společnosti či občanská sdružení jsou různé kulturní a umělecké soubory, pořadatelé kulturních akcí, spolky příznivců uměleckých oborů, druhů a žánrů apod. Vedle nich jsou ziskové soukromé společnosti. Tyto ziskové i neziskové subjekty působí na stejných trzích a nabízejí produkty – služby nebo zboží obdobným cílovým skupinám s jejich potřebami a přáními. Státní i soukromé společnosti mohou koexistovat ve stejné oblasti. Zákazníci mají více alternativ pro svoji volbu, což odráží jejich různé preference.

Pro všechny subjekty platí stejné definování marketingu jako „společenského a řídicího procesu, ve kterém jednotlivci a skupiny prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot získávají to, co potřebují a chtějí“¹⁰ i marketingového procesu „plánování a realizace určité koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb a vytváření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti“¹¹. Stejně tak pro ziskové i neziskové subjekty na trzích s uměním platí, že „marketing management je umění a věda výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka“¹².

1.2 Marketingové prostředí

Kulturní a umělecké subjekty působí podobně jako jakékoli jiné firmy v konkrétním marketingovém prostředí. Faktory, které na ně působí, mohou být stejné povahy, avšak jejich vliv se může velmi lišit. Tradiční členění marketingového prostředí na makroprostředí a mikroprostředí v případě kultury a umění nemusí být vždy

¹⁰ KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 2.

¹¹ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69.

¹² KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 43.

odděleno – například stát a jeho politické působení hraje svou roli v makro i v mikroprostředí.

1.2.1 Makroprostředí

Demografické faktory

Demografická struktura a charakteristika obyvatelstva přirozeně určuje potřebnost kulturních a uměleckých produktů. Například některé typy kulturních produkcí (koncerty vážné hudby) jsou zajímavé spíše pro osoby vyššího věku. Stárnutí populace by pro kulturní organizace mělo vytvářet příležitosti, na druhou stranu silné populační ročníky mladších lidí již nebyly svými rodiči vedeny ke konzumaci „vysoké kultury“, takže je možné, že „zákazníků“ těchto organizací spíše bude ubývat.¹³ Ke kulturním produkcím obvykle mají blíže ženy než muži, což je na druhou stranu výzva pro marketingové komunikace kulturních institucí, aby se snažily zaujmout také muže. Obyvatelstvu jiných kultur může být poměrně vzdálená tradiční evropská kultura a její způsoby, což opět může být výzvou pro marketing kulturních institucí (divadel, filharmonii), jak tyto osoby oslovit a tuto kulturu jim představit.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí státu včetně veškeré příslušné legislativy tvoří rámec, v němž jsou všechny subjekty včetně oblasti kultury a umění nuceny se pohybovat. Ekonomické faktory jsou spojeny zejména s financováním kultury a umění. Organizace mohou být financovány státem nebo mají vícezdrojové financování, kdy se vedle státu podílejí na financování kultury další donátoři (firmy, nadace). Příjmy z prodeje zboží nebo služeb by měly být vyšší než náklady proto, aby vytvořený zisk umožňoval investování a další rozvoj subjektů.

Společensko-kulturní faktory

Oblast kultury a umění je ovlivněna hodnotami, které jednotlivé společnosti uznávají a normami, kterými se tyto společnosti řídí. Je zřejmé, že kulturní faktory jsou v různých zemích a regionech odlišné a společnosti je, stejně jako vkus a preference definují.

¹³ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 63-72.

Přírodní faktory

Přírodní prostředí chápeme jako podmínky a předpoklad pro lidské aktivity. Je intenzivně využívané a zároveň potenciálně velmi ohrožené. Ekologické záležitosti dlouho ovlivňují marketingové praktiky a jejich důležitost se v posledním desetiletí výrazně zvýšila (tzv. zelený marketing).

Technologické faktory

O technologických faktorech platí zhruba totéž, co bylo řečeno o faktorech přírodních. Rozvoj technologií ovlivňuje život ve všech oblastech společenského života včetně kultury.

Politicko-právní faktory

Politické faktory mohou ovlivňovat kulturu i tím, že se mění témata, která jsou zajímavá pro politickou reprezentaci. Tím mohou mít některé subjekty dostupnější finanční prostředky z veřejných zdrojů. V posledních desetiletí nabývají na důležitosti kromě národní politiky též vlivy Evropské unie a evropská kultura.¹⁴

1.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí rozdělujeme na vnitřní a vnější. Do *vnitřního mikroprostředí* řadíme především pracovníky organizací: zaměstnance nebo dobrovolníky; *vnější mikroprostředí* tvoří bezprostředně působící prvky společensko-ekonomického okolí.

Zaměstnanci

Manažeři, výkonní pracovníci, zaměstnanci nebo dobrovolníci vytváří při své práci velmi silné komunikační vazby na okolí (zákazníci, veřejnost, podnikatelé atd.). Proto je důležité posilovat loajalitu svých pracovníků a vysvětlit jim, že vše, co směrem ke svému okolí učiní, bude ovlivňovat mínění veřejnosti o jejich organizaci.

¹⁴ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115-134.

Uživatelé služeb (zákazníci)

Konečnými spotřebiteli kulturních produktů (služeb) jsou převážně konkrétní osoby – jednotlivci, veřejnost či její část, někdy také ale ostatní organizace, komerční firmy nebo veřejná správa.

Veřejnost (veřejné mínění)¹⁵

V souvislosti s marketingem v oblasti kultury je důležitá role veřejnosti jako soukromých občanů, kteří sledují, ovlivňují a kontrolují výkon veřejné moci. Sociální prostor, ve kterém se občané mohou vyjadřovat, se označuje jako veřejný prostor nebo veřejná sféra.¹⁶

Veřejná správa (státní správa, místní samospráva)

Orgány státu připravují a schvalují zákony a další předpisy týkající se například financování. Stát tedy svými nařízeními fakticky umožňuje či znemožňuje existenci a fungování organizací. Stát samotný je zároveň významným donátorem.

Ziskové firmy (podnikatelé – právnické a fyzické osoby)

Nejčastěji jde o standardní dodavatelsko-odběratelské vztahy, které se týkají nákupu spotřebního materiálu nebo služeb; materiálu potřebného k produkci služby. Jde také o různé formy donátorství či sponzoringu.

Ostatní organizace – konkurence

Vzájemný vztah mezi organizacemi je v každém případě výzvou, ať již pozitivní ve formě příležitosti ke vzájemné spolupráci, tak i v negativní formě ohrožení přímou konkurencí.

Média

Médiím je tradičně přisuzována významná kontrolní funkce. Zprostředkovávají komunikaci s veřejností. Vedle kontroly roste význam médií při propagaci – tedy funkce médií jako nástroje reklamy a public relations. V poslední době je trend využívat

¹⁵ Jiráková a Köpplová hovoří o publiku, obecnstvu, veřejnosti a spotřebitelích, o zájmu ovlivňovat veřejné mínění. In JIRÁK, Jan – KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. Praha: Portál, 2007, s. 15.

¹⁶ SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, s. 77.

elektronická média – internet, kde jsou praktikovány vedle webových stránek organizací tzv. blogy osobností a expertů.

1.3 Neziskové organizace a společensky odpovědný marketing

Neziskové organizace, které nepatří do sféry státu, mají svá specifika¹⁷, avšak při nabízení produktu musí respektovat a vycházet ze stejných zásad a principů, jako jiné subjekty. „Koncept marketingu je pro neziskové organizace stejně důležitý jako pro obchodní firmy.“¹⁸ Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací jsou:

a) “Organizovanost: subjekt je do určité míry institucionalizovaný. Buď je formálně zřízen jako právnická osoba nebo se aspoň vyznačuje jasnou a stálou organizační strukturou. Jednorázová, neformální a dočasná shromáždění a skupiny nejsou organizacemi občanské společnosti, i když mohou patřit do neformální části občanské společnosti.

b) Soukromý charakter a nezávislost na státu: subjekt není součástí státu ani není státem řízen. To ale neznamená, že nemůže od státu dostávat třeba i většinu prostředků k činnosti nebo že zástupci státu nemohou být členy jeho orgánů.

c) Zásada nerozdělování zisku: subjekt nerozděluje zisk mezi členy, vlastníky nebo manažery. Posláním organizace není vytvářet a rozdělovat zisk. Subjekt může zisku dosahovat, ale musí ho použít pro naplňování vlastního poslání.

d) Samosprávnost: subjekt je schopen se sám spravovat a má k tomu potřebné struktury. Není řízen jinou organizací.

e) Dobrovolnost: subjekt vykonává činnost za spoluúčasti dobrovolníků. Může být podporován dobrovolnými dary, využívat práce dobrovolníků nebo dobrovolníci mohou

¹⁷ SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 372 s.

¹⁸ Přeloženo autorkou. MCCARTHY, Edmund, Jerome. *Basic marketing : a global-managerial approach*. Boston: Irwin, 1993, s. 39.

působit v jeho řídicích orgánech. Zastoupení dobrovolnického prvku nemusí být většinové. Dobrovolnost dále znamená také nepovinnou povahu členství v organizaci nebo spolupráce s ní.¹⁹

Rozmanitost organizací a společností v kultuře vyvolává různé problémy například ve financování komerční a nekomerční kultury. „Stává se, že komerční divadla jsou dotována na podobném principu, jako divadla nekomerční. To se může svým způsobem jevit jako opodstatněné, pokud si uvědomíme, že komerční produkt (divadelní představení) se vůbec nemusí lišit od nekomerčního (může jít o nastudování téže hry ve dvou divadlech v jednom městě), pak ale může naopak vzniknout otázka, proč, když může být určitý produkt realizován na komerční bázi, by měl být v provedení jiné kulturní organizace dotován.“²⁰

Kulturní subjekty formulují své vize a poslání. V nich se objevují takové pojmy, jako zvyšování kulturní úrovně národa, láska k umění apod., což jsou oblasti, které mimo jiné vyžadují výraznou dispozici realizátorů i příjemců; to je někdy proces dlouhodobý a vyžaduje aktivní přístup cílové skupiny.²¹ Přesto se při poskytování veřejného statku nabízí otázka: co je veřejně prospěšné? Jaké služby, jaká představení zvyšují kulturní úroveň jedinců, skupin, národů, lidstva?

1.4 Marketingový mix – produkt, cena, distribuce, propagace

V odborné literatuře se hovoří o tzv. integrovaném marketingu a o marketingovém mixu (též označován 4P podle počátečních písmen anglických názvů jeho složek), který zdůrazňuje základní faktory ovlivňující efektivní spojení výrobce (prodejce, poskytovatele) se zákazníkem (spotřebitelem, uživatelem).

Složkami marketingového mixu podle McCarthyho definice marketingových aktivit jsou *produkt (product)*, *cena (price)*, *distribuce (place)* a *propagace*

¹⁹ SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, s. 38-39.

²⁰ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 133.

²¹ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 21.

(*promotion*).²² Tyto nástroje by měly organizaci sloužit k zodpovězení otázek: Co? Komu? Kdy? Kde? Za kolik?

Kotler připomíná, že z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. V té souvislosti uvádí názor Roberta Lauterborna, že 4P prodejců korespondují se *4C spotřebitele*: řešení potřeb zákazníka (customer solution), výdaje zákazníka (customer cost), dostupnost řešení (convenience), komunikace (communication).²³

Produktem v oblasti kultury jsou umělecké a kulturní statky, které subjekty přímo tvoří, interpretují, prezentují, uchovávají, nebo se snaží o jejich záchranu. „Část kulturních institucí nabízí spolu s kulturním zážitkem také asociovaný společenský zážitek, který ovšem může být pro některé cílové skupiny spíše překážkou (potřeba společenského oděvu při návštěvě divadla apod.). Kromě toho činnosti v kultuře mají blízko ke vzdělávání, osvětě a zábavě, přičemž někdy může vznikat problém právě v nalezení vhodného kompromisu mezi poptávkou uživatelů po zábavních statcích a vlastní potřebou po produkci statků uměleckých (např. sféra vážné hudby).“²⁴

Produkty v kultuře mají zejména povahu služeb. Ty mají své charakteristické rysy:

- nehmotnost
- neoddělitelnost služeb od producenta služeb
- heterogenita neboli variabilita související se standardem kvality služeb
- zničitelnost: služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat, vracet
- nemožnost službu vlastnit.²⁵

V souvislosti s *cenou* bývá poukazováno na zbytnost kulturních statků, která díky subjektivně vnímané hodnotě kulturních statků umožňuje stanovit výši ceny na libovolné úrovni. Protože dárcovství a sponzoring soukromých firem nebo občanů je u nás na poměrně nízké úrovni, financuje se kultura z větší části z veřejných rozpočtů. Argumentem je i to, že jde převážně o veřejné statky. Cena veřejných statků zajišťovaných státem je relativně nízká (tzv. modifikovaná cena), vztahuje se k výši

²² MCCARTHY, Edmund, Jerome. *Basic marketing : a global-managerial approach*. Boston: Irwin, 1993, s. 47.

²³ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58.

²⁴ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 134.

²⁵ VASTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 20-24.

nákladů. Vyšší ceny kulturních produktů stanoví komerční subjekt, který kalkuluje se ziskem. Tím se v kultuře setkáváme nejen s rozmanitostí produktů, ale také s rozmanitostí cen. „Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase.“²⁶

V rámci *distribuce* je často zdůrazňováno, že produkty řady kulturních subjektů jsou spojeny s konkrétním místem, budovou (divadlo, sál filharmonie, muzeum, knihovna), které je součástí jejich identity. Některé produkty mohou být poskytovány i mimo prostory instituce (zájezdová představení, putovní výstavy).²⁷ Jiné služby kulturních institucí jsou poskytovány i v terénu (koncerty pod širým nebem, divadelní produkce v ulicích – eventy, performance a happeningy) a v domácnostech uživatelů (veřejnoprávní televize a rozhlas).

Účelem marketingu je vytvořit příznivé veřejné povědomí. „Marketing označuje činnosti, jimiž organizace posiluje svou vnímanou hodnotu u specifických segmentů veřejnosti a získává jejich podporu pro naplňování svého poslání a cílů. Zaměřuje se na vnější vztahy a snaží se druhým tlumočit konzistentní a přitažlivý obraz organizace. Marketing prezentuje výrobky a služby tak, aby byly pro zúčastněné strany přitažlivé, nabízí je způsoby podporujícími jejich využívání, posiluje obecné povědomí o nich u veřejnosti a činí je dostupnými na místech vhodných pro vybrané typy klientely. Dobrý marketing vyžaduje trvalý kontakt s každou skupinou zúčastněných aktérů, znalost jejich potřeb a očekávání a stejně tak i udržování obousměrné komunikace.“²⁸

Pro splnění cílů marketingu – spojení prodejce se zákazníkem, v případě služby spojení poskytovatele s uživatelem, v oblasti kultury a umění producenta s návštěvníkem nebo divákem, se v části marketingového mixu využívá různých nástrojů. Jejich souhrn je označován jako *komunikační mix* a zahrnuje: reklamu, podporu prodeje, události a zážitky, public relations (PR), direct marketing, osobní prodej.²⁹ Prostředky komunikačního mixu podporují identitu a vazbu zákazníků na toho, kdo produkt nabízí.

²⁶ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 26.

²⁷ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 180-183.

²⁸ HOLLAND, P. Thomas. Management organizací občanské společnosti. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, s. 238.

²⁹ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 57.

Public relations se rozvíjí řadou nástrojů, a to v rámci nadlinkové a podlinkové komunikace. „Nadlinková komunikace (ATL – above the line) zahrnuje klasickou reklamu v médiích (TV, tisk, rádio, out of home, internet) a podlinková komunikace (BTL – below the line) má mnoho forem, z nichž k nejpoužívanějším patří publicita společnosti formou článků, sloupků nebo rozhovorů. Kombinací klasické reklamy a uvedených forem publicity se účinek sdělení zvyšuje.“³⁰ Václav Svoboda klade otázku, *zda nové produkty potřebují publicitu*. Odpovídá, že narůstá význam médií, lidé se stále více zajímají o novinky a zprávy v médiích, než o (placenou) inzerci. Publicita napomáhá novým výrobkům na trh a posléze upevňuje jejich pozice na trhu. „Která hlavní média jsou pro public relations k dispozici?

- tisková média (deníky, časopisy, publikace);
- elektronická média (rozhlas, televize);
- out of Home média (například velkoplošná venkovní reklama);
- výstavy a veletrhy;
- internet;
- ostatní (CD, audiokazety a videokazety aj.).³¹

Produkt je propagován tím, že se cíleně komunikuje s veřejností nebo s vybranými cílovými skupinami. Jak jsou využívány prostředky public relations, proč je důležité veřejné mínění?

„Některé *hlavní rysy a vztahy* veřejného mínění:

- Veřejné mínění odráží současné názory, postoje i nálady veřejnosti.
- Veřejné mínění nelze považovat za přesné rozumové poznání.
- Veřejné mínění obsahuje vždy prvky subjektivnosti, přibližnosti a dojmovosti.
- Veřejné mínění je dáno společenstvím zájmů, znalostí a tradic.
- Veřejné mínění se vytváří jen k významným podnětům (jevům, názorům, osobnostem či událostem).
- Veřejné mínění je ovlivnitelné mnoha způsoby: projevy politiků, manipulací demagogů, každodenním působením tzv. opinion leaders a zejména však masmédií.³²

³⁰ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 93.

³¹ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 23.

³² SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 15.

Public relations usilují o přízeň veřejného mínění, přičemž využívají všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby public relations ve vztahu s veřejností uspěly, snaží se subjekty vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image. „V trendu let na přelomu století řada teoretiků public relations zdůrazňovala, že pro chápání a vytváření dobrých vztahů s veřejností hraje významnou roli především *reputace* čili pověst subjektu a že image sám je pojem příliš široký a podléhající častějším změnám, zatímco *reputace* představuje dlouhodobě utvářenou pověst o subjektu nebo objektu PR, která je dnes pro vztahy mezi organizací a veřejností důležitější.“³³

³³ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 15.

2. Metropolitní opera v New Yorku a projekt Met: Live in HD

2.1 Historie a současnost Metropolitní opery v New Yorku

Metropolitní opera v New Yorku je bezpochyby jednou z nejvýznamnějších a nejvýznačnějších operních scén na světě. Byla založena roku 1883, přičemž slavnostní zahájení provozu operou Charlese Gounoda *Faust* se konalo 22. října a předcházelo tedy jen o měsíc znovuotevření obnovného Národního divadla v Praze (představení *Libuše* Bedřich Smetany se odehrálo 18. listopadu 1883). Ač ve Spojených státech amerických vznikly předtím již tři operní domy (Italian Opera House – založen roku 1833; The Astor Place Opera House – založen roku 1847 a Academy of Music založená roku 1854), ani jeden z nich nikdy nedosáhl věhlasu Metropolitní opery a existence ani jednoho z nich nepřetržovala do 20. století.³⁴ Provoz Metropolitní opery byl od počátku hrazen z prostředků skupiny bohatých obchodníků, kteří stáli i za jejím založením, což dovolovalo angažmá těch nejlepších umělců za honoráře tomu odpovídající. Na přelomu 19. a 20. století byli členy souboru pěvecké hvězdy jako Enrico Caruso, Geraldine Farrar či Lilli Lehmann a na postu dirigenta zde mezi lety 1908 a 1910 působil sám Gustav Mahler. Většina amerických premiér známých operních děl se odehrála právě v Metropolitní opeře s tím, že výjimkou nebyly ani světové premiéry (např. Pucciniho *Děvče ze Zlatého západu* v roce 1910).

Několik prvních sezon byly všechny opery bez výjimky uváděny v italštině, posléze v němčině. Významné bylo období od roku 1908 do roku 1935, kdy v čele Metropolitní opery stál Giulio Gatti-Casazza, který předtím 10 let vedl milánskou La Scalu, operní dům s o sto let delší tradicí. Gatti-Casazza přivedl na jeviště Metropolitní opery mnoho nejlepších umělců své doby, včetně legendárního dirigenta Artura Toscaniniho. Za Gatti-Casazzova působení se také ustálilo uvádění oper v jejich původním jazyce, což je praxe trvající až na jisté výjimky dosud.

Rudolf Bing, který nastoupil na post generálního ředitele v roce 1950, se zasloužil o moderní inscenaci oper režiséry jako byl Peter Brook či Franco Zeffirelli; v období jeho vedení operního domu také v roce 1955 vystoupila ve Verdiho *Maškarním plese* Marian Anderson coby první afroamerická zpěvačka na prknech

³⁴ BRABEC, Zbyněk. Světová operní divadla: XII. Metropolitní opera v New Yorku. *Hudební rozhledy*. 2006, roč. 59, č. 12, s. 34.

Metropolitní opery, a členkou orchestru se stala houslistka Marilyn Stroh jako první žena v orchestru (nepočítajíc v to harfistky)³⁵.

Roku 1966 Metropolitní opera přesídlila do nové budovy, neboť původní operní dům na 39. ulici byl již svým jevištěm a technickým zázemím naprosto nevyhovující. Opera se tak stala součástí vznikajícího Lincoln Center for the Performing Arts, komplexu v němž dnes sídlí vedle Metropolitní opery dalších 10 kulturních organizací filmovou společností počínaje a newyorskou filharmonií konče.³⁶ Vedle spoluutváření kulturního a uměleckého bohatství New Yorku, plní Lincolnovo centrum významnou ekonomickou funkci.³⁷ (Samotná Metropolitní opera zaměstnává přibližně 860 zaměstnanců na plný úvazek – počítajíc v to okolo 300 sólistů, 100 členů orchestru, 80 sboristů a 16 členů baletního souboru – a vedle toho najímá na částečný úvazek 200 až 1 200 dalších pracovníků v závislosti na aktuálních potřebách.)

Současná Metropolitní opera v komplexu Lincolnova centra má 3 800 sedadel a 195 míst k stání, její celková kapacita je tedy 3 995 diváků. Hlediště je rozděleno do šesti horizontálních úrovní, jimž odpovídají příslušné cenové kategorie vstupenek. Budova byla navržena architektem Wallace K. Harrisonem a ojedinělá je zejména její akustika, kterou zajišťují mimo jiné stěny obložené lehkými mahagonovými deskami.³⁸ Interiér zdobí dvě velkoformátové malby od Marca Chagalla – na jižní stěně foyer se nachází *Triumf hudby*, na severní pak *Prameny hudby*.

Pro umělecké směřování Metropolitní opery je v posledních desetiletích určující osobnost dirigenta Jamese Levina, který je od roku 1976 jejím hudebním ředitelem a v období od roku 1986 do roku 2004 zastával též post uměleckého ředitele.³⁹ V průběhu posledních dvaceti let se v Metropolitní opeře odehrálo pět světových premiér současných operních děl: *Duchové z Versailles* Johna Coriglianiho a Williama Hoffmana v roce 1991, *Plavba* Philipa Glasse v roce 1992, *Velký Gatsby* Johna Harbisona v roce 1999, *Americká tragédie* Tobiasi Pickera v roce 2005 a *První císař* Tan Duna v roce 2006.

³⁵ The Metropolitan Opera. *Timeline* [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/history/sights/timeline.aspx>>.

³⁶ Lincoln Center for the Performing Arts. *About Us Overview* [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://new.lincolncenter.org/live/index.php/aboutus-overview>>.

³⁷ *The Economic Role & Impact of Lincoln Center*. Boston: Economic Development Research Group, 2004. 50 s. Dostupné z WWW: <<http://new.lincolncenter.org/live/pdfs/economicstudyfull.pdf>>.

³⁸ BRABEC, Zbyněk. Světová operní divadla: XII. Metropolitní opera v New Yorku. *Hudební rozhledy*. 2006, roč. 59, č. 12, s. 35.

³⁹ The Metropolitan Opera. *Our Story* [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/about/ourstory.aspx>>.

2.2 Okolnosti vzniku a realizace projektu přímých přenosů Met: Live in HD

2.2.1 Předchůdci projektu Met: Live in HD

První přímý přenos Metropolitní opery v New Yorku – představení Mozartovy *Kouzelné flétny* – do takřka stovky kin v USA, Kanadě, Velké Británii, Norsku, Dánsku a Japonsku se uskutečnil 30. prosince 2006. Přestože se jednalo o přelomovou iniciativu nového generálního ředitele Petera Gelba, která byla součástí nové širší strategie Metropolitní opery, navazuje tento projekt zároveň na průkopnické aktivity v oblasti nových technologií, které byly newyorskému opernímu domu vlastní již od jeho založení. Uvedme alespoň stručně ty klíčové:

V roce 1901 pořídil během představení Metropolitní opery knihovník Lionel Mapleson první živou nahrávku operního představení na světě, když zaznamenal jednu z árií Massenetovy opery *Le Cid* za pomoci Edisonova fonografu.⁴⁰

O deset let později, v lednu 1910 následovalo experimentální rádiové vysílání části oper *Tosca* a *Cavalleria Rusticana/Pagliacci*, které byly přenášeny ze střechy operního domu několika stovkám posluchačů v Newarku v New Jersey.⁴¹

První operou, jež byla z Metropolitní opery celá živě vysílána na rádiových vlnách, byla 25. prosince 1931 Humperdinckova *Perníková chaloupka*. Pravidelné sobotní odpolední rozhlasové přímé přenosy se brzy staly velmi populární a rozšířily se do dalších zemí. V sezoně 2010/2011, kdy oslavily své 80. výročí, bylo možné je slyšet na rádiových stanicích nejen ve Spojených státech amerických a v Kanadě, ale i v 27 evropských zemích (v České republice je vysílá Český rozhlas 3 – Vltava), Austrálii, Jižní Americe, Japonsku, Číně a na Novém Zélandu.⁴²

Na sklonku roku 1948 se po několika předešlých pokusech uskutečnil první kompletní televizní přímý přenos, když televizní stanice ABC pomocí čtyř kamer živě

⁴⁰ The Metropolitan Opera. *Timeline* [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/history/sights/timeline.aspx>>.

⁴¹ The Metropolitan Opera. *Timeline* [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/history/sights/timeline.aspx>>.

⁴² The Metropolitan Opera. *Met Presents First World Premiere Broadcast Since 2000: Tobias Picker's 'An American Tragedy'* [Press Release] December 7, 2005. [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2781>>.

přenášela slavností zahájení sezony – Verdiho operu *Otello*. Odhaduje se, že přenos mělo naladěno takřka půl milionu amerických televizních přijímačů.⁴³

Pravidelné televizní přímé přenosy však byly zahájeny až za tři desetiletí. První z nich se uskutečnil 15. března 1977, kdy televizní společnost PBS (Public Broadcasting Service) sdružující na 350 nezávislých televizních stanic v celých Spojených státech amerických, započala projekt *Live from the Met* přímým přenosem opery *La Bohème* s Lucianem Pavarottim a Renatou Scotto v hlavních úlohách. Odhaduje se, že tento první přenos sledovaly čtyři miliony lidí. Na konci 80. let se série přejmenovala na *The Metropolitan Opera Presents*, což reflektovalo skutečnost, že se již nejednalo o přímé přenosy, ale televizní vysílání záznamů, které byly natočeny předem. V roce 2007 Metropolitan opera nahradila dosavadní televizní vysílání záznamů novou sérií s názvem *Great Performances at the Met*, jenž na televizních obrazovkách zhruba s měsíčním zpožděním ze záznamu uvádí inscenace, které byly živě přenášeny do kin v rámci projektu Met: Live in HD.⁴⁴

2.2.2 Vznik projektu Met: Live in HD

Po přechodném období jednoho roku, kdy v pozici generálního ředitele Metropolitan opery působil její dosavadní šéf Joseph Volpe společně se svým následovníkem, se 1. srpna 2006 stal Peter Gelb jejím právoplatným generálním ředitelem. V nové funkci musel čelit faktu, že mezi lety 2000 až 2006 poklesly tržby Metropolitan opery zhruba o 15 %⁴⁵. Zodpovědět otázku, do jaké míry lze tuto skutečnost přičítat teroristickým útokům z 11. září 2001, po nichž se Metropolitan opera stala jedním z potenciálních teroristických cílů, není jednoduché. Hlavním úkolem Petera Gelba bylo každopádně tuto situaci zvrátit. Rozhodl se toho dosáhnout cestou transformace a revitalizace opery, která spočívala v několika strategických iniciativách, jejichž cílem bylo oslovení nových diváků. Mimo dramaturgických změn se jednalo o dvě nabídky cenově zvýhodněných vstupenek – jednak v již tak nejlevnější sekci hlediště Metropolitan opery – tzv. Family Circle – se cena lístku snížila z 26 dolarů na

⁴³ The Metropolitan Opera. *Timeline* [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/history/sights/timeline.aspx>>.

⁴⁴ The Metropolitan Opera. *Metropolitan Opera and PBS Launch New Series Great Performances at the Met* [Press Release]. January 23, 2007. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2707>>.

⁴⁵ VIKTOROVÁ, Kateřina. Rozhovor s Martinem Cikánkem, šéfem projektu přenosů Metropolitan Opera: Live in HD pro střední a východní Evropu. *Hudební rozhledy*. 2008, roč. 61, č. 12, s. 20.

15, nabídka Rush Tickets pak díky daru Agnes Varis a jejího manžela Karla Leichtmana, dlouhodobých dárců Metropolitní opery, umožňuje zakoupit 200 lístků z hledištní sekce Orchestra tzv. na poslední chvíli (dvě hodiny před představením) za 20 dolarů. Peter Gelb stál rovněž za otevřením Galerie Arnolda a Marie Schwartzových v jižním foyer budovy Metropolitní opery v září 2006. Každou sezonu jsou v galerii k vidění dvě až tři výstavy, jež jsou vždy obsahově spjaté s inscenacemi uváděnými v Metropolitní opeře.

Nejvýznamnější iniciativou Petera Gelba však byl „vstup opery do digitální éry“⁴⁶ v podobě projektu Met: Live in HD. Podle Gelbových vlastních slov mu prvotní myšlenku vnuklo jeho předešlé zaměstnání – největší hudební vydavatelství vážné hudby ve Spojených státech amerických – Sony Classical, jehož prezidentem byl mezi lety 1995 a 2005. Kolega z marketingového oddělení Sony mu připomněl, jakým způsobem vydal v roce 2003 své nové album *Reality* zpěvák David Bowie. Bowie tehdy uspořádal v londýnských Riverside Studios koncert pro 450 lidí, který byl živě přenášén do 88 kin ve 26 zemích. Gelb se tímto inspiroval: „Met je skvělá značka, máme fantastický produkt, ale nikoho dosud nenapadlo, jak bychom ho mohli distribuovat ho po celém světě.“⁴⁷

Vedle projektu přímých přenosů se novým distribučním kanálem stalo Met Opera Radio⁴⁸, nová rádiostanice 24 hodinovým provozem, fungující pod hlavičkou americké satelitní rádio společnosti Sirius. Od svého spuštění 25. září 2006 vysílá Met Opera Radio jak přímé přenosy oper, tak vzácné záznamy z rozsáhlého archivu Metropolitní opery.

2.2.3 Koncepce projektu Met: Live in HD

V projektu Met: Live in HD dostal cíl oslovit nové diváky naprosto jiný rozměr – z tisíců diváků, kteří mohou zhlédnout operní představení v budově Metropolitní opery v Lincolnově centru, se staly miliony potencionálních operních fanoušků po celém světě, kteří si mohou zajít na přímý přenos operního představení z Metropolitní

⁴⁶ Přeloženo autorkou. The Metropolitan Opera. *Met Reaches Groundbreaking Agreements with Unions and Develops Range of Media Partnerships* [Press Release]. September 6, 2006. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2741>>.

⁴⁷ Přeloženo autorkou. CONRAD, Peter. Opera from New York in your home town? Easy. Just go to the pictures. *The Observer*. Sunday 22 April 2007, p. 11.

⁴⁸ SiriusXM Radio. *Opera/Classical Vocals – Music – Met Opera Radio* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.siriusxm.com/metropolitanopera>>.

opery do svého oblíbeného kina, v městě, v němž žijí, v prostředí, jež znají, za náklady pro ně přijatelné.

Nezbytným předpokladem pro nové elektronické distribuční cesty byly nové smlouvy s jednotlivými odbory zaměstnanců opery, sólisty počínaje a jevištními techniky konče. Díky jejich souhlasu získala Metropolitní opera právo šířit jejich (umělecké) výkony i novou cestou přímých přenosů do kinosálů po celém světě.⁴⁹

První sezona projektu Met: Live in HD nabídla od prosince 2006 do dubna 2007 celkem šest přímých přenosů operních představení. Na základě toho, že mnoho přímých přenosů bylo již ve velkém předstihu vyprodáno, rozhodla se Metropolitní opera v lednu 2007 začít uvádět v kinosálech rovněž projekce záznamů těchto operních představení pod názvem Encores (v České republice nese tento cyklus název Přidáváme). Během první sezony dosáhla návštěvnost 325 000 diváků (počítaje v to diváky přímých přenosů i záznamů) ve 230 kinech po celém světě.⁵⁰

V následující sezoně 2007/2008 se počet přenosů rozšířil na osm, a i nadále vzrůstal počet zapojených kin – na 632 kinosálů v 19 zemích ke konci sezony. Odhad, že návštěvnost této sezony by mohla dosáhnout 1 milionu diváků, byl bezmála naplněn – diváků bylo nakonec „jen“ 935 000.⁵¹

V sezoně 2008/2009 počet přímých přenosů opět vzrostl – na deset představení, a spolu s ním i další čísla: celkem 1 800 000 diváků v 868 kinech ve 35 zemích.⁵²

2.2.4 Programová skladba projektu Met: Live in HD

Výběr představení, která budou zařazena do projektu přímých přenosů, odráží zmíněné dramaturgické změny, jež provedl Peter Gelb ve funkci nového generálního ředitele Metropolitní opery. Vedle klasických děl operního repertoáru – operních hitů

⁴⁹ The Metropolitan Opera. *Met Reaches Groundbreaking Agreements with Unions and Develops Range of Media Partnerships* [Press Release]. September 6, 2006. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2741>>.

⁵⁰ The Metropolitan Opera. *Annual Report 2006–07*. P. 5. [cit. 2010-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

⁵¹ The Metropolitan Opera. *Annual Reports 2007–08 and 2008–09*. P. 12. [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

⁵² The Metropolitan Opera. *Annual Reports 2007–08 and 2008–09*. P. 20. [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

(jako byla například Mozartova *Kouzelná flétna* či Rossiniho *Lazebník Sevillský* v sezoně 2006/2007; Pucciniho *Bohema* v sezoně 2007/2008 nebo Donizettiho *Lucia z Lammermooru*); jsou tak v programu Met: Live in HD i díla vzácně jevištně uváděná (například Massenetova *Thaïs*, Pucciniho *Vlaštovka* nebo *Faustovo prokletí* Hectora Berlioze v sezoně 2008/2009) a v neposlední řadě též opery současné (*První císař* Tan Duna v sezoně 2006/2007 či Adamsův *Doctor Atomic* v sezoně 2008/2009).

2.3 Výsledky nové strategie Petera Gelba

Dotazníkové šetření provedené firmou Shugoll Research pro americkou národní asociaci pro operu Opera America ve 34 amerických městech během projekce přímých přenosů oper *Bohema* a *Peter Grimes* v březnu a dubnu 2008 ukázalo, že projekt Met: Live in HD kromě financí z něj plynoucích plní i účel, který jím Metropolitní opera sledovala: vytváří širší zájem veřejnosti o operu. Z 5 300 respondentů jich 20 % nebylo v posledních dvou letech na opeře v divadle, 5 % pak dokonce uvedlo, že operní představení v divadle nenavštívili nikdy v životě. Met: Live in HD je ale oslovilo natolik, že do kina na operu přišli. 92 % respondentů uvedlo, že po zhlédnutí přímého přenosu v kině se chystají na operní představení do divadla, ať již přímo do Metropolitní opery nebo do jiného operního domu. Opakovaná návštěva je u diváků Met: Live in HD častá – 74 % z nich v dotazníku uvedlo, že na přímém přenosu již byli v minulosti.⁵³

V důsledku všech výše vyjmenovaných iniciativ nového generálního ředitele Metropolitní opery Petera Gelba, v jejichž čele stojí projekt Met: Live in HD, se Metropolitní opeře v roce 2007 poprvé od roku 2000 podařilo zvrátit klesající příjmy ze vstupenek na svá živá operní představení.⁵⁴

⁵³ Shugoll Research. *Metropolitan Opera Live in HD Survey*. [cit. 2011-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.shugollresearch.com/news/documents/opera_report.pdf>.

⁵⁴ The Metropolitan Opera. *Annual Report 2006–07*. P. 5. [cit. 2010-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

3. Kino Aero a distribuční společnost Aerofilms

3.1 Kino Aero

3.1.1 Historie objektu

Kino umístěné v budově ve dvorním traktu obytného domu v Biskupcově ulici č. 1733/31 na pražském Žižkově bylo otevřeno 10. listopadu 1933. Již od počátku plánování výstavby budovy bylo jasné, že se v kině budou promítat zvukové filmy, a projekt proto již nepočítal s orchestřištěm, které bylo do té doby zejména v městských kinech zvykem. Protože byl přilehlý dům obydlen především pracovníky tehdejšího československého ministerstva vnitra, uvažovalo se původně o názvu „Kino Stráž“. První provozovatel kina, Emil Sirotek, který současně spravoval i několik dalších kin (dvě v Olomouci, jedno v Táboře a jedno v Prostějově), se však nakonec rozhodl pro název „Aero“ motivován k tomu údajně čistě praktickými důvody – kino bylo vždy ve všech abecedně řazených seznamech na prvním místě, ještě před slavným pražským kinem Alfa.⁵⁵

Původní sál kina Aero měl rozměry 33,5 x 11,4 metrů a jeho kapacita čítala 648 sedadel v 36 řadách, plus dalších 35 sedadel v sedmi postranních lóžích.

V srpnu 1945 bylo kino Aero společně se všemi dalšími československými kiny znárodněno a přešlo pod správu státu⁵⁶; v případě Aera se správcem stal Filmový podnik hl. města Prahy.

Hrozbě poklesu návštěvnosti plynoucí z politicky zatížené dramaturgie a masivního nástupu televize na konci 50. let 20. století čelilo Aero rozsáhlou rekonstrukcí, při níž byla v roce 1959 zbudována elevace hlediště, nainstalováno širokouhlé cinemascopické plátno a kapacita hlediště snížena na 366 míst.

Po roce 1989 se jednotlivá kina postupně privatizovala – kino Aero přešlo do vlastnictví Magistrátu hlavního města Prahy, který ho svěřil do správy městské části Praha 3.⁵⁷ Ta až teprve v roce 1997 vypsalala konkurz na nového provozovatele, který vyhrálo nově vzniklé občanské sdružení Pro-Aero – Společnost pro podporu a rozvoj kina Aero, které se stalo provozovatelem kina a je jím dodnes. Dosud stále zároveň vlastní pozemek pod kinem i samotnou budovu hlavní město Praha a svěřenou správu

⁵⁵ Z historie žižkovských kinematografů. In *Palubní deník*. Praha: Kino Aero, 2003. 4 s.

⁵⁶ *Dekret presidenta republiky č. 50 (č. 24, 1945 Sb.) ze dne 11. 8. 1945*

⁵⁷ Magistrát bude vlastnit jen čtyři kina. *Mladá fronta Dnes*. 30. 3. 1995, roč. 6, č. 76, s. 4.

nemovitosti ve vlastnictví obce vykonává městská část Praha 3.⁵⁸ Opětovnému zahájení provozu 6. února 1998 předcházela částečná úprava předsálí, pódia a baru.

3.1.2 Současná podoba kina Aero

V roce 2000 se kino Aero stalo členem Europa Cinemas⁵⁹, sítě která sdružuje a podporuje kina uvádějící evropské filmy. Prostřednictvím této sítě obdrželo v roce 2000 od evropského fondu EURIMAGE účelovou dotaci ve výši dvakrát 10 000 EUR⁶⁰. Dále se občanskému sdružení Pro-Aero podařilo získat příspěvek 1 300 000 Kč od Státního fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie a grant ve stejné výši od městské části Praha 3⁶¹. Tyto finanční prostředky umožnily kinu po necelých čtyřech letech fungování, v roce 2001, provést rozsáhlejší rekonstrukci spočívající v instalaci zvukového systému Dolby Digital, výměně sedaček za nové s integrovaným rozvodem zvuku pro simultánní překlad, snížení kapacity kina na 336 míst, novém vytápění a ventilaci.

Odlišit se od ostatních je pro kino stejně jako pro ostatní subjekty na trhu klíčové. Nezávislé kino to může učinit především dvěma způsoby: prostředím – atmosférou a svojí programovou skladbou.⁶² Kino Aero se snaží o obojí.

Kapacita kina je 336 míst. Projekce je možná z klasické 35 mm filmové kopie, digitálního nosiče DCP (Digital Cinema Package), ale i z VHS, DVD či BetaSP. Kino je vybaveno dvěma digitálními projektory – Sony CineAlta 4K a SONY VPLFW300L; zvukový systém je Dolby Digital EX, tedy nejnovější digitální systém se sedmi zvukovými kanály. Promítání je možno opatřit simultánním překladem – zvuk je kabelově rozveden do všech sedaček, přičemž sluchátka jsou v majetku kina. Sedačky jsou vybavené picími držáčky, které umožňují umístit nápoje zakoupené v baru – je tedy možné vzít si nápoje do sálu.

⁵⁸ Český úřad zeměměřický a katastrální. *Nahlížení do katastru nemovitostí* [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://nahlizeniidokn.cuzk.cz/>>.

⁵⁹ Europa Cinemas. *Kino Aero* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.europa-cinemas.org/en/cinema/fiche_salle.php?IdSalle=522&IdPeriode=89>.

⁶⁰ VÁCHOVÁ, Hana. *Fondy EU: cesta k záchraně evropské audiovizí*? [online]. 13. Červenec 2001 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.europeum.org/cs/component/content/article/27-integrace--9/751-fondy-eu-cesta-k-zachran-evropske-audiovize>>.

⁶¹ Ministerstvo kultury. *Finanční podpory přiznané v roce 2001 (2. část)* [online]. 26. 6. 2001 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/statni-fondy/fond-pro-podporu-a-rozvoj-ceske-kinematografie/vysled15.pdf>>.

⁶² BAKER, Robin – INGLIS, J. Ron – VOSS, Julia. *At a cinema near you : strategies for sustainable local cinema development*. London: British Film Institute, 2002, s. 6.

V předsáli kina se nachází bar, který má kapacitu 80 míst k sezení a je otevřen denně od 16:00 do 24:00. Funkcí baru či občerstvení v kině obecně je jednak jedinečnost takového zařízení a tím pádem odlišnost od ostatních kin. Za druhé přítomnost baru obohacuje divákovu návštěvu kina a také ji výrazně prodlužuje, neboť divák často zůstane i na skleničku po představení. A v neposlední řadě z provozu baru plynou kinu určité příjmy (které však nepřekročí cca 10 – 15 % celkového obrátu kina).⁶³

V celém prostoru kina je zdarma bezdrátové připojení na internet formou WIFI. Pokladna kina je otevřena denně od 17:00 do 21:00, v sobotu od 17:00 do 22:45 a v neděli od 14:30 do 21:00. Rezervaci lístků je možné provést on-line na webových stránkách kina nebo telefonicky či přes Skype ve všední dny od 10:00 do 17:00. Přírozenou součástí předsáli – baru je rovněž komorní galerie, kde je vždy každý měsíc nová výstava fotografií či filmových plakátů.

V létě 2008 proběhla zásadní rekonstrukce venkovních prostor kina – byl opraven a výrazně změněn průchod přilehlým obytným domem, dále bylo vybudováno nové schodiště z domu na prostranství před kinem, a toto prostranství bylo nově vydlážděno. Vybudována byla též výtahová plošina po straně schodiště, která učinila kino bezbariérovým. Výraznou proměnou prošel také bar a zejména byla instalována nová klimatizace.

3.1.3 Dramaturgie kina Aero a jednotlivé cílové skupiny

Dramaturgie kina Aero je zaměřená na diváka všech věkových kategorií. Pro úplně nejmenší děti, respektive stejnou měrou pro jejich rodiče, je určeno *Baby Bio* – speciální projekce se sníženou hladinou zvuku a částečným osvětlením v sále – které každé středeční dopoledne umožňuje rodičům podívat se v kině na film určený pro dospělé v doprovodu svých nejmenších potomků. Dále je to *Aero dětem!*, které každou neděli dětem nabízí nejprve pásmo pohádek a poté navazující workshopy.

Velký zřetel je kladen na práci s dětským divákem – žákem základní školy a studentem střední školy – jemuž jsou věnovány aktivity *Aeroškoly* jako jsou například celoroční cykly čtvrtěčních projekcí snímků ze zlatého fondu české a světové kinematografie (které jsou pro středoškoláky zdarma), nebo dětský letní filmový tábor

⁶³ BAKER, Robin – INGLIS, J. Ron – VOSS, Julia. *At a cinema near you : strategies for sustainable local cinema development*. London: British Film Institute, 2002, s. 22.

Aertěk. Každý měsíc je v kině pořádán jeden večer *Aero naslepo* spočívající v projekci divákům předem neznámého snímku s tím, že dobrovolné vstupné je vybíráno až po projekci podle toho, jak se daný snímek divákům líbí.

Aero nezapomíná ani na nejstarší cílovou skupinu – každé úterý dopoledne nabízí za zvýhodněné vstupné projekce pro seniory.

Od roku 2004 pořádá kino *Aerokrtařas* – soutěž autorských krátkých filmů do 10 minut. Vítězné filmy soutěže se pak v následujícím roce stávají předfilmy před projekcemi celovečerních filmů v kině Aero. Samotné promítání předfilmu je i v poměrech českých artových kin ojedinělé a kino Aero jím navazuje na praxi, se kterou bylo možno se setkat v širším měřítku před rokem 1989. Kromě toho je zvykem v sále pouštět ještě tzv. hudbu před filmem, jejíž konkrétní podobu pro kino připravuje Radio 1.

V Aeru se pravidelně konají též nejrůznější filmové festivaly či jejich části a retrospektivní přehlídky autorských filmařů. Novinkou je *Filmjukebox*, večer v jehož rámci je každý měsíc promítnut film, o jehož uvedení předtím rozhodnou diváci svým hlasováním na internetových stránkách www.filmjukebox.cz. Dramaturgicko-produkční tým kina Aero stojí rovněž (ač veřejně nepřiznaně) za projektem *Cinema Royal*, který vznikl v květnu 2010 a od té doby uvedl čtyř filmů na velmi netradičních místech (například továrna Waltrovka či sklad kulis Národního divadla).

Při kině Aero působí jeden z největších a nejaktivnějších filmových klubů v České republice.⁶⁴ Držitelům průkazky Filmového klubu (jež má celorepublikovou platnost) je na představení filmového klubu poskytována sleva 20 Kč. Návštěvnost kina byla 65 600 diváků za rok v roce 2005 (novější údaje nejsou z veřejných zdrojů k dispozici).⁶⁵

Publikum v kině lze obecně rozdělovat podle více parametrů, nicméně často je kritériem věk, který dělí publikum na: děti (od 5 do 12 let), rodiny, teenagery/mladé páry/studenty a konečně dospělé. Každá z těchto skupin hledá v kině něco jiného – mladé publikum tíhne ke komediím, thrillerům a popcornu, zatímco dospělí přes 40 let do kina spíše přiláká kvalitní film s možností posedět u baru.⁶⁶ Jakkoli se dramaturgie kina snaží cílit na diváky napříč věkovými skupinami, nejčastějším návštěvníkem kina

⁶⁴ Celkem u nás pod hlavičkou Asociace českých filmových klubů funguje 126 filmových klubů.

⁶⁵ *Zpráva o české kinematografii 2005*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, Obor médií a audiovizí, 2006. s. 49. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/ZPR_VA_O_KINEMATOGRAFII_2005.pdf>.

⁶⁶ BAKER, Robin – INGLIS, J. Ron – VOSS, Julia. *At a cinema near you : strategies for sustainable local cinema development*. London: British Film Institute, 2002, s. 10.

Aero je mladý člověk ve věku 18 – 35 let, který upřednostňuje atmosféru a programovou nabídku artového kina, před zhlédnutím hollywoodského spektaklu v unifikovaném prostředí multiplexu.

Cílovou skupinou Aera jsou bezpochyby i cizinci žijící v hlavním městě, neboť webové stránky kina jsou již několik let plně dvojjazyčné, a tištěný program obsahuje samostatnou rubriku English Friendly Aero Highlights.

3.1.4 Propagace kina Aero

Pro svoji propagaci využívá kino Aero tradičních nástrojů jako je tištěná programová brožura, která vychází každý měsíc v nákladu 6 000 ks. Významnější je nicméně alternativní propagace na internetu, která je pro komunikační mix kina stěžejní, a náklady na ni vynaložené jsou daleko nižší než u nadlinkové placené inzerce.⁶⁷ Internetovou propagaci tvoří zejména webové stránky kina <http://www.kinoaero.cz>, které usilují o to, aby se na nich návštěvník zdržel co nejdéle. Proto je mu potřeba poskytnout nejen praktické informace, jaký film kino večer uvádí, ale i řadu doprovodných informací v následujících sekcích:

- *Fotogalerie* – zde jsou do alb rozděleny fotografie ze speciálních akcí, festivalů či přehlídek pořádaných v Aeru.
- *Ke stažení* – zde je možné podle kategorií (Programy, Tiskové zprávy ad.) stáhnout ve formátu PDF různé tiskové i grafické materiály.
- *Rezervace* přesměruje návštěvníka stránek na webové stránky <http://www.tickets-online.cz>, kde je možné učinit on-line rezervaci na jednotlivá představení, a to vždy v měsíčním předstihu.
- *Cykly* – zde jsou představeny jednotlivé speciální programové nabídky jako je *Baby Bio* či *Filmjukebox*, a pakliže tyto projekty mají své vlastní webové stránky, je zde umístěn odkaz na tyto stránky.
- *Festivaly* – obdobně jako v případě *Cyklů*, v této sekci jsou uvedeny aktuální a připravované festivaly, či jejich dílčí části, které se v kině Aero odehrávají.
- *Databáze filmů* – zde jsou abecedně uspořádány všechny filmy, které byly v kině Aero uvedeny.

⁶⁷ BAKER, Robin – INGLIS, J. Ron – VOSS, Julia. *At a cinema near you : strategies for sustainable local cinema development*. London: British Film Institute, 2002, s. 39.

S databází filmů souvisí rovněž detailní informace o filmu, která obsahuje možnost přehrát trailer filmu ze serveru Youtube.com přímo na stránkách kina, a dále též odkazy na stránky filmu v rámci Česko-slovenské filmové databáze (www.csfd.cz), respektive celosvětové The Internet Movie Database (www.imdb.com). Součástí každého detailu filmu je též sekce *Koupíte v Terryho ponožkách*, která návštěvníka stránek upozorňuje, jaké DVD, knihy či plakáty lze v kontextu daného filmu zakoupit v tomto kamenném obchodě, respektive e-shopu. Návštěvnost takto informačně bohatých stránek kina je 1200 unikátních přístupů za den.⁶⁸

S rozvojem sociálních sítí a zvyšujícím se počtem jejich uživatelů nabývá propagace jejich prostřednictvím na významu. V České republice je to zejména sociální síť Facebook, která u nás má nyní 3 190 440 uživatelů všech věkových kategorií, z toho 1 281 740 v hlavním městě.⁶⁹ Kino Aero Facebook nevyužívá k placené inzerci, kterou síť rovněž nabízí, ale má svojí stránku (<http://www.facebook.com/home.php#!/pages/Kino-Aero/124166380958899>), která „se líbí“ 3 138 uživatelům. Aero nevyužívá možnosti vytvářet jednotlivé „Události“ pro filmové projekce, několikrát týdně se ale na „Zdi“ stránky objevují novinky, pozvánky na zajímavé akce nejen v Aeru a další zprávy.

3. 2 Profil distribuční společnosti Aerofilms

Na přelomu tisícletí kino Aero intenzivně spolupracovalo s Asociací českých filmových klubů jakožto distributorem. V roce 2004 stál tým lidí z Aera u znovuotevření dvousálového artového kina Světozor ve stejnojmenné pražské pasáži v centru města. Od té doby obě kina velmi úzce spolupracují, jak co se týče programové nabídky, tak propagace. Dalším rozšířením aktivit těchto dvou největších pražských artových kin bylo na počátku roku 2006 založení nové distribuční společnosti Aerofilms orientující se na hrané i dokumentární snímky určené pro náročnějšího diváka. Společnost se nezaměřuje pouze na kinodistribuci, ale vydává pod svou hlavičkou též DVD edici, v níž dosud vyšlo 28 filmů.⁷⁰

⁶⁸ ŠEBESTA, Jiří. *Alternativní propagace kin* [online]. [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://aero.capsa.cz/?doc=9830>>.

⁶⁹ Facebook. *Advertise on Facecebook* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.facebook.com/ads/create/>>.

⁷⁰ Aerofilms. *O Aerofilms* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.aerofilms.cz/o/>>.

Aerofilms má narozdíl od občanského sdružení Pro-Aero – provozovatele kina Aero – statut společnosti s ručením omezením, a můžeme o ní tak uvažovat jako o soukromém tržním subjektu, jehož primárním cílem je dosahování zisku. Ve své analýze české filmové distribuce po roce 1989 uvádí Aleš Danielis, ředitel dlouhodobě nejúspěšnější české distribuční společnosti Bontofilm, že z nově vzniklých distribučních společností (v letech 2005 – 2006 vznikly mimo Aerofilms též společnosti Kinofa, Atypfilm, Blue Sky Film a Palace Pictures) se s Aerofilms zdají být spojeny reálné ambice na její fungování a úspěch v segmentu menších distributorů.⁷¹ Skutečnost tuto předpověď potvrzuje. Následující tabulka ukazuje vývoj podílu na trhu společnosti Aerofilms od doby jejího vzniku po současnost.

Tabulka č. 1: Roční podíly společnosti Aerofilms na filmovém trhu České republiky

Rok	Představení		Návštěvnost		Tržby [Kč]		Počet premiér	Počet filmů
	absolutně	relativně	absolutně	relativně	absolutně	relativně		
2006	2 486	0,7%	71 070	0,6%	5 088 282	0,5%	12	13
2007	2 552	0,7%	68 985	0,5%	5 610 582	0,5%	7	20
2008	6 289	1,6%	269 708	2,1%	24 158 104	2,0%	12	30
2009	4 363	1,1%	171 029	1,4%	22 542 920	1,8%	35	69
2010	4 159	1,0%	221 270	1,6%	27 200 005	1,8%	26	81

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Unie filmových distributorů⁷²

3. 3 Vstup společnosti Aerofilms do projektu Met: Live in HD

S nabídkou uvádět přímé přenosy oslovil na počátku roku 2007 distribuční společnost Aerofilms operní manažer Martin Cikánek. Cikánek se s projektem poprvé blíže seznámil v únoru 2007 na konferenci European Opera Days, kterou pořádala organizace Opera Europa. Petr Gelb, generální ředitel Metropolitní opery v New Yorku, zde vystoupil se svým příspěvkem „Is there a future for opera?“⁷³. Ivo Anderle, který

⁷¹ DANIELIS, Aleš. Česká filmová distribuce po roce 1989. *Illuminace*, 2007, roč. 19, č. 1, s. 92.

⁷² Unie filmových distributorů. *Roční podíly distribučních společností* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://ufd.cz/prehledy-statistiky/vysledky-distributoru>>.

⁷³ Opera Europa. *Paris programme* [online]. 28/12/2006 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.opera-europa.org/view.asp?id=361>>.

má v Aerofilms na starosti akvizice, Cikánkovu nabídku okomentoval slovy: „Málem jsme ho vyhodili. Naše typické publikum je spíš alternativní. Opera? Párkrát v dětství jsem na ni musel a z nudy jsem spočítal všechny žárovky na lustru třikrát. [...] Nakonec nás přemluvil. Technicky to není jednoduché ani levné. Přistoupili jsme na riziko hlavně proto, že se tehdy všude mluvilo o možnosti uvádět v artkinech i jiné věci než jen filmy. Ale nikdo nevěděl jaké a my jsme chtěli být první.“⁷⁴

3.3.1 Technologické zázemí projektu Met: Live in HD

Důležitou roli sehrál jeden ze spoluzakladatelů kina Aero, Petr Víték, jehož občanské sdružení Pro-DIGI podporuje digitalizaci kinematografie v České republice.⁷⁵ Díky Vítkovým znalostem bylo kino Aero ideálním místem pro první tuzemskou instalaci zvukového, obrazového a satelitního řetězce, který přímé přenosy z Metropolitní opery vyžadují.

Digitalizace kin v České republice, tj. přechod z projekce 35mm filmových kopií na digitální projekci obrazu a zvuku, je v současnosti vysoce aktuální téma, jak dokládá i začlenění této problematiky do Státní kulturní politiky na léta 2009 až 2014.⁷⁶ Kinu Aero se na počátku sezony 2008/2009 podařilo uzavřít novou smlouvu o partnerství se společností SONY, díky níž kino získalo nový projektor VPLFW300L. Ten vyniká velkou svítivostí a kontrastem, což výrazně zvýšilo divácký komfort sledování přímých přenosů z Metropolitní opery, k nimž je mimo jiné využíván. Instalace tohoto projektoru byla pro Aero významná i díky tomu, že se jednalo o předstupeň plné digitalizace kina v podobě pořízení projektoru Sony CineAlta 4K, k čemuž došlo v červnu 2010. Tento projektor plně odpovídá specifikacím Digital Cinema Initiatives⁷⁷, a Aero na něj získalo grant od Státního fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie (1 250 000 Kč v září 2009 v rámci tzv. první vlny mimořádného grantu na technický rozvoj a modernizaci české kinematografie) a od městské části

⁷⁴ BRDEČKOVÁ, Tereza. Na operu do kina. *Respekt*, 2009, roč. 10, č. 5, s. 54.

⁷⁵ Digitální kino. *O nás* [online]. [cit. 2011-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.digitalnikino.cz/o-nas>>.

⁷⁶ *Digitalizace kin v ČR: Informace o přechodu na digitální projekci obrazu a zvuku*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, Obor médií a audiovizí, 2009. 24 s. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/assets/tiskovy-servis/Digitalizace-kin-v-CR---Informace-o-prechodu-na-digitalni-projekci-obrazu-a-zvuku_1.doc>.

⁷⁷ Digital Cinema Initiatives je sdružení největších amerických filmových studií, které v roce 2005 vydalo dokument Digital Cinema System Specification, jenž přesně určuje technologie digitálního kina jako ekvivalentu 35mm projekce. Dle této specifikace probíhá proces digitalizace.

Praha 3 (960 000 Kč v dubnu 2010)⁷⁸; zbytek financí (cca 300 000 Kč) pak investovalo Pro-Aero ze svých vlastních zdrojů.

V souvislosti s digitalizací kin se často hovoří o vzájemném ovlivňování nových technologií a dramaturgií kin, přičemž není zcela jednoznačné, že první předchází druhému. „Digitalizace radikálně mění zaběhnuté obchodní schéma prodeje filmů a jejich distribuce. Mění se i nabídka filmových formátů a doposud poslední stoprocentně filmová instituce, kino, náhle nabízí mnohem komplexnější spektrum audiovizuálních akcí, bez nichž by si v „nové éře“ nedokázala udržet diváky a alespoň na chvíli získat převahu nad televizí.“⁷⁹

V kontextu projektu Met: Live in HD v České republice je pozice kina Aero výjimečná, neboť vysoká míra jeho provázanosti s distribuční společností Aerofilms – držitelem licence – je patrná již z názvu společnosti. Tento příklad dílčí vertikální integrace – tj. „praxe, při které se jediná společnost angažuje ve dvou nebo více odvětvích filmového průmyslu (produkce, distribuce a uvádění)“⁸⁰ –, která s sebou nese jistotu a posílení pozice na trhu, výstižně ilustruje obtíže, s nimiž se v současnosti potýkají menší distributoři a samotná digitalizovaná artová kina při uvádění umělecky zaměřených filmů: „[...] i pro takto renovované sály [...] je dnes zdaleka nejvýhodnější opustit autorské filmy a svému publiku nabídnout tzv. alternativní obsah – přímé přenosy či záznamy oper, rockových koncertů nebo fotbalových zápasů. [...] Kina se tak přizpůsobují nové generaci diváků, která již neomdlévá blahem při sledování rumunských filmů, ale ráda se prostě více či méně sofistikovaně baví. Starší generaci pak láká právě opera a možnost dostat se teď a tedy k tomu nejlepšímu, co svět vážné hudby nabízí; navíc ve formě společenské události, nikoliv při sledování televizního přenosu doma v teplákách.“⁸¹ Konflikty, které vznikají často rozdílnými zájmy provozovatele kina a distributora⁸², tak v případě kina Aero a společnosti Aerofilms odpadají.

⁷⁸ Praha 3. *Radnice podpoří digitalizaci kina Aero* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha3.cz/kultura-a-volny-cas/kulturni-a-zajmova-zarizeni/digitalizace-kina-aero.html>>.

⁷⁹ MARTINEK, Přemysl. Zapomeňte na Jarmusche, jdeme na fotbal! : Dnešní alternativa vůči mainstreamu. *Cinepur*. 2010, roč. 17, č. 70, s. 006.

⁸⁰ THOMPSONOVÁ, Kristin – BORDWELL, David. *Dějiny filmu : Přehled světové kinematografie*. Praha: AMU a Nakladatelství Lidové noviny, 2007, s. 761.

⁸¹ MARTINEK, Přemysl. Zapomeňte na Jarmusche, jdeme na fotbal! : Dnešní alternativa vůči mainstreamu. *Cinepur*. 2010, roč. 17, č. 70, s. 008.

⁸² DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000, s. 107.

3.3.2 Expanze projektu Met: Live in HD v České republice

Pro společnost Aerofilms byl projekt Met: Live in HD v kině Aero začátkem daleko rozsáhlejšího úspěchu. Po prvních čtyřech přímých přenosech na přelomu roku 2007 a 2008, se v březnu 2008 k projektu připojilo kino Centrál v Hradci Králové. V dubnu 2008 Aero začalo uvádět rovněž záznamy operních představení a do konce června 2008 jich promítlo celkem třináct. V dubnu 2008 se počet participujících kin zvýšil na pět – připojilo se Městské divadlo a digitální kino v Žatci, kino Družba v Chotěboři a kino Svět ve Zlíně.

Na počátku druhé sezony se Met: Live in HD rozšířil již do jedenácti českých a moravských kin: nově se přidalo Mahenovo divadlo v Brně, kino Kotva v Českých Budějovicích, kino Panasonic v Karlových Varech, Dům kultury města Ostravy, Cinestar v Plzni, Velké kino ve Zlíně a kino Svět ve Znojmě. Na počátku roku 2009 začalo přímé přenosy uvádět též pražské kino Světozor a kino Radnice v Jablonci nad Nisou. Na konci druhé sezony projektu tak bylo do Met: Live in HD zapojeno 14 kin ve 13 kinech na území České republiky.

3.3.3 Expanze Aerofilms jako držitele licence do zahraničí

Na základě tuzemského úspěchu se společnosti Aerofilms podařilo uzavřít s Metropolitní operou smlouvu, která Aerofilms uděluje právo sublicencovat rovněž kina ve střední a východní Evropě. Nyní projekt zaštiťuje kromě České republiky na Slovensku, v Chorvatku, Rumunsku, Polsku, Maďarsku, a jedná o expanzi do Slovinska a Bulharska.

Met: Live in HD byl prvním celosvětově fungujícím projektem, který můžeme označit termínem *alternativní obsah*. Aerofilms se na základě pozitivní zkušenosti s tímto cyklem rozhodli i pro uvádění dalších projektů mimo rámec standardního promítání dlouhých hraných filmů v kinosálech.

V roce 2009 začaly přímé přenosy Baletu Pařížské opery a Bolšoj baletu, v roce 2010 se pak pod názvem NT Live přidaly přímé přenosy činohry a muzikálu z Národního divadla v Londýně. Paralelně s baletem a činohrou Aerofilms zakoupila i licenci k uvádění přímých přenosů živých vystoupení světových muzikantů. Ve čtyřech až patnácti českých a moravských kinech (v závislosti na typu programu) bylo možno zhlédnout koncert Robbieho Williamse (20. 10. 2009), společné vystoupení čtyř

metalových kapel The Big Four: Metallica, Slayer, Megadeth a Anthrax (22. 6. 2010), koncert skupiny Simply Red (19. 12. 2010) a koncert jazzového muzikanta Jamieho Culluma (1. 5. 2011). Kromě koncertu Robbieho Williamse byly všechny koncerty uvedeny rovněž v několika kinosálech na Slovensku.

Z komentáře, který Ivo Anderle z Aerofilms pronesl na adresu alternativního obsahu v rámci semináře Digitální věk kin – jak oslovit filmového diváka v digitální éře⁸³, vyplývá, že zkušenost s těmito ostatními typy přímých přenosů není zdaleka tak pozitivní jako v případě Met: Live in HD. Dle Anderleho mají nejslabší diváckou odezvu přímé přenosy NT Live; živé koncerty pak vyžadují velmi zvláštní a vždy specifický typ propagace pro danou cílovou skupinu – publikum konkrétního interpreta.

⁸³ Seminář se uskutečnil v kině Aero dne 15. dubna 2011.

4. Zaváděcí kampaň Met: Live in HD v pražském kině Aero během první sezony projektu a její pokračování v průběhu sezony druhé

Poté, co se distribuční společnost Aerofilms rozhodla uvést projekt Met: Live in HD na český trh, stála před otázkou, jakým způsobem tak učiní. Komu bude produkt nabízet? Jaké marketingové komunikační aktivity pro to zvolí? Diváci českých operních scén byli nepochybně těmi, na něž se Aerofilms zaměřili. Je bylo potřeba přesvědčit, že plátno kina je rovnocenné divadelnímu jevišti, ba co víc – může ho v určitých aspektech předčit. Této cílové skupině nebylo potřeba vysvětlovat exkluzivitu nastudování operních děl Metropolitní operou v New Yorku, neboť si jí byli dobře vědomi. Bylo však žádoucí nabídnout tomuto segmentu diváků určitou přidanou hodnotu, která by svým způsobem vykompenzovala ty odlišnosti přímých přenosů oproti tradičnímu opernímu představení, které by diváci mohli považovat za znepokojující. Vedle laických znalců opery a operních fanoušků byli druhou potenciálně oslovitelnou skupinou pravidelní diváci žižkovského kina Aero.

Filmový marketing, respektive marketing divadla a opery, spadá do oblasti art marketingu, marketingu kultury a umění, jež lze chápat jako aktivitu všech neziskových organizací, „které uchovávají, zkoumají, vystavují a zpřístupňují kulturní dědictví“⁸⁴, kterým opera bezpochyby je.

Následující text obsahuje výsledky analýzy, jejímž cílem bylo určení faktorů, které měly vliv na úspěch společnosti Aerofilms. Výsledky jsou strukturovány dle částí marketingového mixu, čímž chci zároveň doložit, že je možné marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt.

4. 1 Marketingový mix projektu Met: Live in HD

Stejně jako u jakékoli jiné tržní nabídky, můžeme rovněž v případě projektu Met: Live in HD definovat 4P klasického marketingového mixu, i když je zřejmá nutnost používat marketingové nástroje vhodné pro daný typ produktu⁸⁵ a přihlížející k nové umělecké formě propojující film a operu. Úspěch projektu celosvětově je dán

⁸⁴ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 13.

⁸⁵ DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000, s. 5.

nejen propagací, ale především specifícností vlastního produktu, který již předem garantuje jedinečný zážitek. Důležitá je rovněž dostupnost ceny.

V první kapitole zmíněné veřejné statky a veřejný prospěch, jsou samozřejmě vlastní nejen tradičním operním scénám a kinům, ale i jejich propojení v podobě projektu Met: Live in HD. Proto je třeba mít na paměti, že kulturní organizace se takřka nikdy nemohou v žádných ohledech srovnávat s velkými obchodními společnostmi. „Dokonce i ty největší umělecké organizace ve Spojených státech jsou malé podniky. Ani Metropolitní opera New York a Metropolitní muzeum umění v New Yorku, největší nezávislé umělecké organizace v zemi, by se nezařadily mezi největší průmyslové podniky ve Spojených státech.“⁸⁶ O kinu Aero a společnosti Aerofilms tedy toto platí dvojnásob. I v jejich malém měřítku je však možné a nutné použít všechny prvky marketingové mixu, byť to nikdy nepovede k ziskům, kterých dosahují například velké distribuční společnosti jako je Bontonfilm či Falcon.

Michael Kaiser navrhuje otázky, na které by organizace v kultuře a umění měly hledat odpovědi:

- Je známé složení publika; kdo jsou lidé, kteří dosud navštěvují představení?
- Je možné dosavadní cílové skupiny rozšířit a jak?
- Má se připravit marketingová kampaň organizace za zviditelnění? Zviditelnění organizace nebo nového produktu (programu, projektu)?
- Na koho by měla být marketingová kampaň zaměřena? Na dárce nebo na diváky?
- Co činí organizaci za „hodnou pozornosti tisku“?⁸⁷

V souvislosti s projektem Met: Live in HD jakožto novým produktem Metropolitní opery v New Yorku lze uvažovat o spojení několika strategií zavádění nových produktů.⁸⁸ V první řadě se jedná o *geografickou expanzi* produktu operního představení z Metropolitní opery v New Yorku do kinosálů celého světa, která činí produkt dostupným lidem v místě jejich bydliště, v jejich zemi. Zároveň jde o *inovaci a modifikaci produktu* tradičního operního představení, které je formou přímého přenosu přenášeno do kinosálů, čímž vytváří zcela nový umělecký zážitek. Ten oslovuje i nové segmenty zákazníků, a to nejen v kinech, neboť, jak bylo ukázáno ve druhé kapitole,

⁸⁶ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 13.

⁸⁷ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 68.

⁸⁸ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 140.

přivádějí přímé přenosy nové diváky i do samotné newyorské opery. Celkově můžeme tedy o projektu Met: Live in HD hovořit jako o *kompletní inovaci*, v níž je nový produkt určený pro nové segmenty zákazníků podpořen rolí nových technologií.

4.1.1 Faktor úspěšnosti: produkt

Projekt přímých přenosů vychází z opery jakožto tradiční umělecké formy spojující hudbu s dramatem. První opery pocházejí z konce 16. století z Itálie, odkud se tento druh hudebně dramatického umění rozšířil do německých zemí, Francie a Anglie a na počátku 19. století rovněž do českých zemí. S délkou operní tradice souvisí i konvence, které jsou výstavbě operních děl vlastní. V tom má opera blízko k žánrovým filmům, jenž většina filmových teoretiků definuje na základě systému konvencí a diváckého očekávání založeného na předchozí divácké zkušenosti.⁸⁹ Operní konvence tak přinášejí jistotu – jak divákovi, tak distributorovi, respektive provozovateli kina – která standardnímu celovečernímu filmu není vlastní, neboť každý standardní film je prototyp.⁹⁰ Jako a priori žánrově zcela jasně definovaný umělecký tvar má opera již předem (tedy i v době, kdy není inscenovaná) zajištěny potencionální diváky – jak dokládá například komentář jednoho z diváků „Čekal jsem na to představení padesát let.“⁹¹; získávání nových operních diváků ale může být zase o to těžší.

Filmový aspekt Met: Live in HD je dán institucí a prostředím kina, v němž se přenosy odehrávají, a novými technologiemi, jichž je k tomu užito: přímé přenosy operních představení jsou realizovány prostřednictvím přenosu HD signálu pomocí satelitu Intelsat. Zkratka HD znamená High Definition, tedy vysoké rozlišení obrazu, které poskytuje jemnější obraz a více detailů než standardní rozlišení PAL. Formát obrazu 16:9, což je nejužívanější poměr stran televizních přijímačů a LCD monitorů. Zvuk je reprodukován v systému Dolby Digital 5.1, tedy v šesti kanálech. Každý přímý přenos je opatřen anglickými titulky v obraze; titulkování do češtiny je vyřešeno pomocí dalšího pomocného plátna, které je umístěno pod standardní plátno kina. Na toto pomocné plátno jsou pak z počítače za pomoci dalšího videoprojektoru promítány

⁸⁹ GRANT, Barry K. *Film genre reader III*. Austin: University of Texas, 2007, 636 s.

⁹⁰ DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000, s. 5.

⁹¹ BRDEČKOVÁ, Tereza. Na operu do kina. *Respekt*. 2009, roč. 10, č. 5, s. 54.

české titulky ze souboru uloženého v počítači.⁹² Za posouvání hranic využití nejmodernějších techniky byla projektu *Met: Live in HD* v roce 2008 udělena cena Emmy za přínos v oblasti nových technologií.

Faktor úspěšnosti *Met: Live in HD* v kině Aero byl a je spojen s ochotou společnosti Aerofilms riskovat uvedení zcela nového produktu – vůbec prvního projektu v České republice, který je označován termínem alternativní obsah, tj. uvádění audiovizuálních programů odlišných od celovečerních filmů a dalších standardních projekcí v prostorách kina. Z hlediska financování funguje alternativní obsah jinak než běžná kinodistribuce, při níž je distributorovi odváděna část hrubých tržeb. Náklady na uvádění přímých přenosů jsou oproti tomu fixní, tedy platí se nezávisle na návštěvnosti. Z tohoto pohledu má uvádění přímých přenosů blíže ke způsobu jednorázového uvádění filmů na filmových festivalech, kdy se rovněž platí fixní částka za projekci či projekce, nezávisle na počtu diváků.

Z hlediska vzdělání jako segmentačního kritéria skýtá kino potenciál širší cílové skupiny, než opera, jejíž diváci pocházejí ze střední až vyšší intelektuálně zaměřené vrstvy. Na druhou stranu je třeba si uvědomit rozdíl mezi místními návštěvníky kin, kteří dávají jednoznačně přednost kinu v krátké dojezdové vzdálenosti od svého bydliště či pracoviště, a diváky oper, kteří jsou ochotni za institucí a představením cestovat.

V souvislosti s oslovením cílové skupiny je důležitá tvorba správného positioningu nového produktu. „Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Dobrý positioning značky navádí marketingovou strategii vyjasněním podstaty značky, cílů, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout a ukazuje, v čem je přitom jedinečný. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznický zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého důvodu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat.“⁹³ Positioning přímých přenosů *Metropolitní opery* je do jisté míry stejně jako u filmu určen žánrem⁹⁴ – v tomto případě žánrem opery. Jakkoliv se marketingové kampaně projektu *Met: Live in HD* v jednotlivých zemích liší, positioning dle žánru je nepochybně mezinárodní. Cílem positioningu je, aby přímé přenosy byly pro diváky jedinečnou možností zažít

⁹² *Technologický manuál k přenosům z MET* [online]. [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.metinhd.cz/soubory/METmanual.pdf>>.

⁹³ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 348.

⁹⁴ DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000, s. 95.

prvotřídní operní představení v prostředí kina, které znají, za cenu, kterou si mohou dovolit. Vyjádřením tohoto positioningu je slogan Met: Live in HD: „Vaše vstupenka do Metropolitní opery“. Divák musí mít pocit, že se vstupenkou do kina si kupuje to nejlepší sedadlo v opeře, respektive, že se mu dostane zážitku vytríbenějšího než v budově Metropolitní opery v New Yorku. To je umožněno zejména změnou perspektivy, kterou nabízí vždy minimálně 10 kamer, jež jsou během přenosu používány. V celcích je zachycena celá scéna, konverzace jsou řešeny protipohledy postav, ve vypjatých momentech kamera zabírá tvář sólisty ve velkém detailu. Sledování přímého přenosu operního představení, v němž dynamiku vytváří střih mezi těmito různými typy záběrů, se tak vzdaluje statickému vnímání opery v kamenném divadle, což však na druhou stranu přináší hrozbu potlačení sluchu na úkor zrakových vjemů.

Dalším odlišením přímých přenosů od návštěvy operního představení v divadle jsou přestávky (trvajících obvykle 30 minut) vyplněné rozhovory s interprety, dirigenty, ale i jevištními techniky. Moderátorem těchto pauz je zpravidla jedna z hvězd Metropolitní opery (která v dané inscenaci zrovna neúčinkuje), jako je Renée Fleming, Susan Graham či Natalie Dessay. Moderátorky provázejí diváky již před přenosem: [Diváci] „zatím na plátně sledovali, jak se v New Yorku pomalu zaplňuje sál Metropolitní opery a jak se za oponou staví dekorace“⁹⁵. Aura nedotknutelnosti opery jako vysokého umění se tak boří či minimálně narušuje; není jasná hranice mezi jevištěm a hledištěm, mezi filmem a divadlem, a potažmo ani mezi Prahou a New Yorkem.

Produkt, který nabízí Met: Live in HD v kině Aero, má nehmotnou, i hmotnou podobu. *Nehmotnou formou* rozumíme samotné přednesení hudebního díla, které v sobě spojuje *událost* – neboť každý přenos je jednorázovou, neopakovatelnou akcí, která se odehrává v konkrétní *instituci* a přináší divákovi jedinečný *zážitek*. Součástí nehmotné podoby je též *značka*, kterou Americká marketingová asociace definuje jako „jméno, výraz, znak, symbol, nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“⁹⁶. Metropolitní opera je dnes extrémně silná značka, jejíž vysoká kulturní hodnota je daná její historií a zárukou kvality, kterou zosobňuje. „Smyslem

⁹⁵ BRDEČKOVÁ, Tereza. Na operu do kina. *Respekt*. 2009, roč. 10, č. 5, s. 54.

⁹⁶ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 312.

tvorby značky je vytvořit soubor hluboce zakořeněných představ o produktu tak, aby při vyslovení jména značky nebylo nutno tyto hodnoty opakovat a zdůrazňovat⁹⁷, přičemž „marketingová komunikace může přispět k hodnotě značky tím, že ji vštípí do mysli spotřebitelů a dotvoří její image“⁹⁸. Název projektu Met: Live in HD vychází ze zkratky Met (či někdy též MET), které se pro Metropolitan operu v New Yorku používá; „met“ je zároveň minulým časem slovesa „meet“, které znamená potkávat se, ale je též podstatným jménem setkání. Zkratka Met tedy může toto setkávání, potkávání v anglosaském prostředí, a díky celosvětovému rozšíření anglického jazyka i celosvětově, snadno asociovat.

Hmotná podoba produktu je doprovodnou součástí a spočívá v možnosti občerstvení, které lze zakoupit během přestávky a před a po přenosu v baru kina. Další hmotná podoba je nabízena v podobě tištěného černobílého programu velikosti A4, který diváci v kině Aero zdarma dostanou. Tím se přímé přenosy liší od operního představení v divadle, kde je zvykem mít možnost si zakoupit program daného představení – publikaci obsahující informace o daném nastudování operního díla, ale zpravidla též libreto této opery, portréty jednotlivých tvůrců, respektive účinkujících. O možnost koupě takovéto publikace jsou diváci v Aeru (i většině kin po celém světě, kde se přenosy uvádí) ochuzeni.

Projekt Met: Live in HD odpovídá současnému trendu inovací produktů v oblasti kultury tak, jak o nich hovoří Radka Johnová v souvislosti s orientací na zážitky, kdy i po tzv. vážně kultuře lidé požadují určitou formu zábavy, a v souvislosti s orientací na kulturní a společenské potřeby místní komunity, kdy kino zpřístupňuje produkt opery většímu počtu diváků, neboť vytváří prostředí pro novou cílovou skupinu lidí, návštěvníků kina, kteří se do důvěrně známého prostředí „svého“ kina odhodlají jít na nový, neznámý produkt – přímý přenos Metropolitan opery.⁹⁹

Pro charakterizaci produktu přímých přenosů Metropolitan opery je nezbytné popsat též konkurenční prostředí, do něhož tento projekt vstoupil. Konkurenci můžeme rozdělit na generickou a na konkurenci formy.¹⁰⁰ Generickou konkurencí přenosů Metropolitan opery v kině Aero jsou všechny operní scény v Praze, potažmo v celé republice, neboť uvažujeme, že minimálně v první sezoně tohoto projektu byli diváci

⁹⁷ JOHNNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 149.

⁹⁸ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 574.

⁹⁹ JOHNNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 139.

¹⁰⁰ JOHNNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 43.

ochotni přijet do hlavního města výlučně kvůli této akci. Konkurence formy pak zahrnuje „alternativní služby, které mohou naplnit konkrétní přání“, což v daném případě znamená možnost sledovat operní představení přímo v hledišti Metropolitní opery v New Yorku, nebo zhlédnout toto představení na plátně pražského kina Aero. Konečně je zde konkurence nepřímá, která zahrnuje všechny volnočasové aktivity.

V České republice je celkem 12 operních scén – divadelních institucí s operním souborem. Jsou to: Národní divadlo v Praze, Státní opera Praha, Dětská opera Praha, Národní divadlo moravskoslezské v Ostravě, Divadlo Františka Xavera Šaldy v Liberci, Divadlo Josefa Kajetána Tyla v Plzni, Jihočeské divadlo v Českých Budějovicích, Národní divadlo Brno – Janáčkova opera, Komorní opera Hudební fakulty Janáčkovy akademie múzických umění v Brně, Moravské divadlo Olomouc, Slezské divadlo Opava a Severočeské divadlo opery a baletu v Ústí nad Labem. Za relevantní v mezinárodním měřítku však můžeme považovat pouze zejména pražské scény – Národní divadlo a Státní operu Praha, brněnskou Janáčkovu operu a částečně snad i Národní divadlo moravskoslezské. Následující tabulka ukazuje přehled operních scén v České republice s přihlédnutím k ceně vstupenky na jejich představení a k dostupnosti projektu Met: Live in HD v místě jejich působení (včetně výše vstupného na projekt přímých přenosů v místním participujícím kině).

Tabulka č. 2: Operní scény v České republice – instituce s operním souborem
(stav a informace ke konci sezony 2008/2009)

Instituce	Sídlo	Vstupné [Kč]	Met: Live in HD ve městě	Vstupné na Met: Live in HD [Kč]
Národní divadlo - opera	Praha	50 - 1200	ANO	360
Státní opera Praha	Praha	100 - 1150	ANO	360
Dětská opera Praha	Praha	50 - 900	ANO	360
Národní divadlo moravskoslezské	Ostrava	160 - 290	ANO	300
Divadlo Františka Xavera Šaldy	Liberec	50 - 240	NE	–
Divadlo Josefa Kajetána Tyla	Plzeň	110 - 380	ANO	350
Jihočeské divadlo	České Budějovice	90 - 220	ANO	400
Národní divadlo Brno – Janáčkova opera	Brno	100 - 440	ANO	360
Komorní opera Hudební fakulty JAMU	Brno	většinou zdarma	ANO	360
Moravské divadlo Olomouc	Olomouc	120 - 220	ANO	300
Slezské divadlo Opava	Opava	130 - 205	NE	–
Severočeské divadlo opery a baletu	Ústí nad Labem	100 - 480	NE	–

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů webových stránek jednotlivých operních institucí

Chápání Met: Live in HD a českých operních scén jako konkurence relativizoval Martin Cikánek slovy: „Férové je říci, že rozpočet Metropolitní opery na jednu novou inscenaci činí 3 milióny USD, což je zhruba roční rozpočet oblastního divadelního souboru v ČR střední velikosti. Nedával bych to tedy moc do souvislosti. Nemůžeme a ani nechceme být české operní produkci konkurencí, přenášíme pouze 10 představení v sezoně, takže bych naše aktivity vnímal spíše jako příjemné rozšíření nabídky pro operymilovné publikum a jako popularizaci žánru.“¹⁰¹

¹⁰¹ VIKTOROVÁ, Kateřina. Rozhovor s Martinem Cikánkem, šéfem projektu přenosů Metropolitan Opera: Live in HD pro střední a východní Evropu. *Hudební rozhledy*. 2008, roč. 61, č. 12, s. 21.

4.1.2 Faktor úspěšnosti: cena

I když poslání uměleckých a kulturních organizací se „soustřeďuje na kvalitu umělecké a vzdělávací nabídky, musí mít tyto organizace dlouhodobě vyrovnaný hotovostní tok, pokud má být jejich výkonnost udržitelná“¹⁰². Cena je z ekonomického hlediska základním faktorem ovlivňujícím poptávku, i když pro kulturní produkty toto platí v omezené míře¹⁰³. Kulturní a umělecké produkty obecně nejsou určeny většině populace. Segment zákazníků je mnohonásobně užší než je tomu u spotřebního zboží, a cena není prvotním faktorem, podle kterého by se potenciální divák či návštěvník rozhodoval.¹⁰⁴

Jaký byl vývoj ceny vstupenky v průběhu projektu s přihlédnutím ke slevám, které byly poskytovány? Vstupenka na přímý přenos během první sezóny projektu v Aero – tj. sezony 2007/2008 – stála 300 Kč, přičemž při koupi vstupenek na pět a více přenosů najednou byla poskytnuta množstevní sleva a jedna vstupenka diváka přišla na 250 Kč. V sezoně 2008/2009 se cena zvýšila na 360 Kč za jednu vstupenku a při zakoupení pěti a více lístků na různá představení stála jedna vstupenka 280 Kč. Na přenosy nejsou nabízeny žádné pozitivně diskriminační ceny v podobě slev pro příjmově slabší skupiny (děti, studenti, důchodci, popř. rodiny s dětmi, skupiny).

Nezanedbatelná je skutečnost, že všechny lístky na představení Met: Live in HD do kina Aero stojí stejně. Není zde hierarchizace míst dle jejich ceny a všichni diváci slyší i vidí stejně. Tím se přímé přenosy v kinosálech liší od prožitků diváka operního představení v divadle, neboť v každé části divadla (tedy i v Národním divadle, ve Stavovském divadle a Státní opeře a stejně tak v Metropolitní opeře) je slyšet jinak, zvuk se jinak nese, každé místo má odlišnou akustiku (pro kino to platí pouze v mnohem menším měřítku). Nadto je lístek do divadelní lóže vyjádřením určitého společenského statusu, ať již skutečného či chtěného.

4.1.3 Faktor úspěšnosti: distribuce

Z Metropolitní opery jsou přenášeny vždy sobotní odpolední představení. Vzhledem k časovému posunu to znamená, že v kině Aero přenosy začínají mezi 17:30 a 19:30 (podle délky opery). Snadná dostupnost kina Aero městskou hromadou

¹⁰² KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 113.

¹⁰³ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 19.

¹⁰⁴ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 167.

dopravou je zajištěna tramvajovou linkou 9, která je tzv. páteřní tramvajovou linkou Pražské integrované dopravy, a její intervaly jsou velmi krátké. Problém může nastat s možností či spíše nemožností parkování v okolí kina. Přílehlé území Prahy 3 je rozděleno do zón placeného stání a ulice Biskupcova spadá celá do modré zóny, v níž mohou parkovat pouze rezidenti, abonenti a vlastníci nemovitostí (ostatní zde mohou parkovat pouze v době 06:00 – 08:00). V úvahu pro diváky, kteří do Aero na sobotní přenosy přijedou autem, tedy připadá pouze zelená či oranžová zóna. Obě dvě tyto zóny jsou po celou dobu víkendu volně přístupné všem vozidlům, nicméně nejbližší z nich se nacházejí na ulici Koněvova, která je známa svojí špatnou průjezdností i problémy s volnými parkovacími místy.

Diváky, kteří se budou chtít po přenosu zdržet v baru, může během jarních a letních večerů omezovat zákaz zdržovat v prostranství před kinem po 22:00 hod. Přes všechny stavební úpravy, kterými Aero v minulém desetiletí prošlo, se překvapivě nikdy nevěnovala pozornost toaletám, které jsou ve velmi špatném stavu s jejich kapacita – tři dámské toalety – je při plné kapacitě kina zcela nedostatečná. Jedinečnost zážitku, velké plátno a kvalitní zvuk přesto vedou k tomu, že přenosy jsou i tak hojně navštěvované. Návštěvníci jsou očividně ochotni přehlédnout, nebo nepřikládat takovou důležitost i poměrně stísněnějším (při plné návštěvnosti) prostorám předsálí a baru v kině.

Kvalitu poskytování vlastního produktu zvyšují *služby* poskytované buď přímo v místě nabízeného produktu, anebo v kině Světozor, které s kinem Aero spolupracuje a svým způsobem se tak na projektu podílí. Nabízené doprovodné služby jsou:

- Společenské služby: v prostorách kina Aero je bar/kavárna; dvoreček před kinem slouží jako obdoba divadelního foyer.
- Doprovodné služby: během večera, kdy se koná přímý přenos, funguje v kině Aero šatna, která zde jinak není.
- Komerční služby: v kamenném obchodě Terryho ponožky, který se nachází ve spřízněném pražském kině Světozor, respektive na webových stránkách e-shopu <http://www.terryhoponozky.cz/>, lze za cenu 499 Kč koupit jedno z padesáti DVD se záznamy představení Metropolitní opery. Cena DVD je zajímavá i vzhledem k ceně vstupenky na přenos, kdy DVD není o tolik dražší, a nadto se dá předpokládat, že ho nezhlédne pouze jedna osoba, přičemž mezi další výhody DVD patří též možnost uchování a opakovaného přehrání.

4.1.4 Faktor úspěšnosti: propagace

Nejvhodnější metodou propagace a zviditelňování je „trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Umělecké organizace, které soustavně vytvářejí zajímavé programy [...] si pravděpodobně vybudují silnou institucionální identitu – vybudují o sobě silné povědomí. V současném prostředí přesto nemusí vysoce kvalitní produkce stačit. [...] Zviditelnění vytváří povědomí o organizaci a jejích programech a stvrzuje úspěchy a kvalitu organizace.“¹⁰⁵

K propagaci projektu přímých přenosů využila společnost Aerofilms následující nástroje komunikačního mixu.

Tištěná reklama zahrnovala v první sezoně 2007/2008 dva typy programových letáků – jeden pro projekt přímých přenosů, druhý pak s programem projekcí oper ze záznamu. Pro další sezonu vznikly opět obdobné dva informační letáky a navíc k nim přibyl jeden podrobnější programový leták. Distribuce tištěné reklamy probíhala ve spolupráci s marketingovými partnery kina Aero, kterými v rámci přenosů Met Live in HD byli: Státní opera Praha, Národní divadlo Praha, Pražské jaro, Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK, Komorní orchestr Berg, Institut Bohuslava Martinů/Martinů Revisited 2009, Velvyslanectví Spojených států amerických, Music On Film – Film On Music a Smetanova Litomyšl. Pro každou sezonu vznikl rovněž plakát velikosti A1, tedy nejrozšířenější formát filmových plakátů.

Pro druhou sezonu 2008/2009 vznikl třicetivteřinový rádio spot s upoutávkou na novou sezonu. Spot byl vysílán zejména na celoplošné stanici Český rozhlas 3 – Vltava v rámci mediálního partnerství s touto stanicí.

Tisková inzerce v podobě inzerátů vycházela opět z mediálního partnerství s měsíčníkem Harmonie, kulturním časopisem Metropolis a měsíčníkem Hudební rozhledy.

Silným nástrojem propagace projektu Met: Live v HD v České republice byl Internet, který „je relativně snadný a levný podpůrný nástroj, [...] náklady na vložení stránky na Internet nebudou vyšší než 1 % nákladů na tradiční tištěnou inzerci“¹⁰⁶. Za prvé to byly webové stránky projektu <http://new.metinhd.cz>. Tyto stránky slouží jako obecný zdroj informací o přenosech pro všechna kina v České republice, což se odráží v jejich obecnosti. Návštěvník nalezne informace praktického charakteru, jako je úvodní

¹⁰⁵ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 65.

¹⁰⁶ DE PELSMACKER, Patrick – GEUENS, Maggie – VAN DEN BERG, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 494.

slovo o Metropolitní opeře, program aktuální sezony i všech předchozích či seznam participujících kin. Sekce *Galerie* je poměrně neaktualizovaná a svými dvěma alby fotografií a video nahrávkami dvou přednášek s operní tematikou návštěvníka upoutá jen stěží. Sekce *Ke stažení* je oproti tomu pravidelně aktualizovaná a lze v ní dohledat všechny tiskové zprávy o projektu a řadu propagačních materiálů. Internetové stránky jsou určeny jak pro diváky přímých přenosů, tak pro kinaře zajímající se o možnost zapojit do projektu své kino. Kinaři zde naleznou kontakt i přímo poptávkové formuláře sloužící k učinění objednávky. Pro již zapojená kina jsou v sekci *Ke stažení* k dispozici tiskový materiál – programy k jednotlivým projekcím. Na stránkách nelze koupit vstupenky do žádného z kin, usnadňují a zprostředkovávají však přístup na stránky jednotlivých zapojených kin, na nichž tak již učinit lze. Webové stránky <http://new.metinhd.cz> mají tedy charakter rozcestníku, který od informačního modelu přechází k transakčnímu.¹⁰⁷

Ještě významnějším internetovým kanálem se počínaje únorem 2008 stal blog hudební kritičky Věry Drápelové¹⁰⁸: „Už v první sezoně přenosů souhlasila operní kritička MF Dnes Věra Drápelová, že na adrese www.metinhd.cz/blog začne psát blog (internetový deník) o přenosech a operním dění vůbec. Inspirací tehdy byly podobné operní blogy v zahraničí, například operachic.com věnující se milánské La Scale a parterre.com blogující především o operním dění v New Yorku. Záměrně jsme také chtěli, aby byl blog otevřenou platformou, do které může každý přidat svůj názor (i negativní), svoje postřehy či různé nápady, co by šlo vylepšit a podobně. S pozitivními ohlasy a aktivní účastí čtenářů se blog setkával od samého začátku, ale je přirozené, že s postupem času roste i počet návštěvníků blogu i počet těch, kteří na blogu diskutují. Momentálně to na blogu už pěkně žije, někteří návštěvníci se dělí o své zážitky a rozbíhají diskuzi ještě během nocí po přenosech. Z reakcí návštěvníků na blogu je také vidět jeden významný posun ve vnímání Met a jejích přenosů. Do Česka momentálně vysíláme už třetí sezonu, takže se začíná hodně srovnávat. Srovnávají se výkony pěvců z aktuálních přenosů a z přenosů z předchozích sezon, srovnávají se inscenace (Franco Zeffirelli je stále bezkonkurenčně nejoblíbenější režisér), srovnává se i s úrovní operních domů v ČR či jinde v Evropě. Zároveň se nám publikum ve třetí sezoně

¹⁰⁷ DE PELSMACKER, Patrick – GEUENS, Maggie – VAN DEN BERG, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 494-495.

¹⁰⁸ DRÁPELOVÁ, Věra. *METinHD blog* [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.metinhd.cz/blog/>>.

přenosů jeví jako daleko náročnější, než tomu bylo v sezoně první, což je samozřejmě dobře.¹⁰⁹

Během první sezony projektu (respektive v období od února 2008 do konce srpna 2008) publikovala Věra Drápelová na blogu celkem 47 příspěvků, k nimž měli jednotlivým čtenáři celkem 152 komentářů. V druhé sezoně to pak bylo 80 příspěvků a počet komentářů se rozrostl na 439¹¹⁰. Specializovaná publika, jakým jsou i operní fanoušci, může být těžké oslovit tradičními kanály¹¹¹. Prostřednictvím blogu Věry Drápelové se podařilo vytvořit pocit komunity a spřízněnosti, který segmentu diváků českých operních scén přinesl v rámci přímých přenosů Metropolitní opery v pražském Aeru určitou přidanou hodnotu, která se jim při návštěvě operních představení v divadlech dosud nedostávala. Budovy našich operních scén, stejně jako jinde na světě, jsou majestátního vzezření a divák v nich je uzavřen spíš sám do sebe. Met: Live in HD – nikoli bez návaznosti na zkratku Met jako asociaci „potkávání se“ – usiluje naopak vytvořit v divácích pocit důvěrné známosti a vřelosti, vědomí příslušnosti ke komunitě operních příznivců.

Met: Live in HD pracuje rovněž s nástroji public relations. V první sezoně vyšlo o projektu šest tiskových zpráv, v druhé sezoně to bylo již třikrát tolik – osmnáct. Mediální publicita (nejen) na nich založená znamenala bezmála padesát článků v celostátních i regionálních médiích, které byly o projektu Met: Live in HD v období od 17. 9. 2007 do 31. 5. 2009 vydány.¹¹² Událostí, která přinesla též četné mediální ohlasy, bylo uvedení záznamu představení opery Tan Dun: První císař v rámci sekce 2008: Hudební odysea na Mezinárodním filmovém festivalu Karlovy Vary. V rámci festivalu měl záznam dvě projekce; obě zaplněné do posledního místa v sále.

Z nástrojů direct marketingu využívá projekt přímých přenosů elektronický newsletter – e-mailový zpravodaj. Ten je zasílán se zhruba týdenní periodicitou na mailing list čítající 3000 až 4000 adres.¹¹³ Při přihlašování k jeho odběru je kromě e-mailové adresy nutné vyplnit pouze informaci, ze kterého kraje přihlašovaný pochází,

¹⁰⁹ VIKTOROVÁ, Kateřina. *Dva roky přímých přenosů z MET* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW:

<http://hudebnirozhledy.scena.cz/www/index.php?page=clanek&cislo_id=116&id_clanku=1131>.

¹¹⁰ Vlastní výpočet na základě analýzy: *METinHD blog* [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.metinhd.cz/blog/>>.

¹¹¹ DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000, s. 87.

¹¹² NEWTON Media, a.s. *Newton Media SEARCH* [online]. [cit. 2009-06-15]. Dostupné z WWW: <<http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz>>.

¹¹³ ŠEBESTA, Jiří. *Alternativní propagace kin* [online]. [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://aero.capsa.cz/?doc=9830>>.

což považuji za nevyužitou příležitost, neboť by se touto cestou daly zjistit další údaje o cílové skupině Met: Live in HD.

„Nejzřetelnějším výsledkem zviditelňování je zvýšení příjmu z činnosti, především pak z prodeje vstupenek.“¹¹⁴ První přímý přenos v České republice – Gounodova opera *Romeo a Julie* –, který se uskutečnil 15. prosince, byl vyprodán tři týdny dopředu a jen v samotný den přenosu zaznamenalo kino Aero více než tři sta telefonátů od dalších zájemců poptávajících vstupenky.¹¹⁵ Po třetím přenosu sezony, v polovině ledna 2008, pak byla vyprodána všechna představení v kině Aero až do konce sezony. Úspěch prodeje lístků ve druhé sezoně 2008/2009 navázal na sezonu první; všechny přenosy v Aeru (až na soudobou operu *Doctor Atomic*) byly do posledního místa vyprodány.

¹¹⁴ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 66.

¹¹⁵ Kino Aero. *Vyprodané kino Aero sledovalo první přímý přenos Metropolitní opery* [Tisková zpráva]. 18. prosince 2007. [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW <http://new.metinhd.cz/soubory/TZ_Aero_METINHD_02.doc>.

Závěr

Projekt Met: Live in HD vznikl jako součást nové širší strategické iniciativy Metropolitní opery. Generální ředitel Peter Gelb jí reagoval na pokles tržeb ze vstupného a nižší návštěvnost, které operu zasáhly po roce 2000. Cílem této transformace a revitalizace bylo oslovení nových diváků, kterého bylo dosaženo prostřednictvím nových elektronických distribučních cest. Výsledky dotazníkového šetření v Americe dokázaly, že projekt Met: Live in HD kromě financí z něj plynoucích plní i účel, který jím Metropolitní opera sledovala: vytváří širší zájem veřejnosti o operu.

Globálním rozměrem přímých přenosů do kinosálů po celém světě Metropolitní opera umožňuje přístup ke svému produktu nebývale širokým cílovým skupinám a zvyšuje všeobecnou kulturní vzdělanost. Současně se zvyšuje povědomí o její značce, z čehož profituje i na domácím trhu.

Met: Live in HD odpovídá současnému trendu inovací produktů v oblasti kultury, a to v souvislosti s orientací na zážitky, kdy i po tzv. vážně kultuře lidé požadují určitou formu zábavy, a v souvislosti s orientací na kulturní a společenské potřeby místní komunity, kdy kino zpřístupňuje produkt opery většímu počtu diváků, neboť vytváří prostředí pro novou cílovou skupinu lidí, návštěvníků kina, kteří se do důvěrně známého prostředí „svého“ kina odhodlají jít na nový, neznámý produkt – přímý přenos Metropolitní opery.

V souvislosti s projektem Met: Live in HD jakožto novým produktem lze uvažovat o spojení několika strategií zavádění nových produktů – můžeme o něm hovořit jako o kompletní inovaci, v níž je nový produkt určený pro nové segmenty zákazníků podpořen rolí nových technologií.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda je možné marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt. Pro splnění cíle byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na které jsem zpracováním tématu hledala odpověď. Výzkumnou otázkou, jaké nástroje marketingové komunikace byly použity v případě přímých přenosů operních představení v kině Aero, jsem zodpověděla pomocí analýzy jednotlivých složek marketingového mixu vycházející ze studia literatury, dokumentů i virtuálních dat. Vycházela jsem z premis a formulací specifikujících kulturu a umění.

Faktorem úspěšnosti v rámci produktu, byla v první řadě ochota společnosti Aerofilms riskovat uvedení zcela nového produktu – vůbec prvního projektu v České

republice, který je označován termínem alternativní obsah. Riziko, které uvedení Met: Live in HD provázelo, bylo dáno novou uměleckou formou projektu propojující operu se všemi jejími konvencemi s institucí kina a nejnovějšími technologiemi jako je rozlišení High Definition. Důležitým pro vybudování pozice projektu na trhu byl jeho positioning vyjádřený sloganem „Vaše vstupenka do Metropolitní opery“.

Faktorem úspěšnosti ve sféře ceny byla výše vstupného, která je nižší než cena většiny vstupenek do pražských operních domů. Nezanedbatelnou roli sehrála také skutečnost, že všechny lístky na představení Met: Live in HD do kina Aero stojí stejně. Všichni diváci slyší i vidí totožně, není zde hierarchizace míst dle jejich ceny, což usnadňuje zákazníkovo rozhodování o koupi vstupenky. Zároveň společnost Aerofilms dokázala nastavit výši ceny tak, že se jí podařilo nejen pokrýt náklady na poskytování produktu v Aeru, ale reinvestovat zisk do jeho rozšiřování a inovace (šíření do dalších měst v České republice, poskytování sublicencí kinům v zemích střední a východní Evropy).

V oblasti distribuce byla faktorem úspěšnosti volba kina Aero s jeho personálním a technickým zázemím coby ideálního místa pro první tuzemskou instalaci zvukového, obrazového a satelitního řetězce, který přímé přenosy vyžadují. Svoji roli sehrála i dostupnost Aera městskou hromadou dopravou a nabídka společenských, doprovodných i komerčních služeb.

V rámci komunikačního mixu k úspěchu projektu přispěla zejména elektronická média. Webové stránky, kde jsou aktuální informace o programu a projektu jako takovém, elektronický zpravodaj pravidelně rozesílaný na 3500 e-mailových adres i blog hudební kritičky Věry Drápelové. Specializovaná publika, jakým jsou i operní fanoušci, může být těžké oslovit tradičními kanály. Prostřednictvím blogu se podařilo vytvořit pocit komunity a spřízněnosti, který segmentu diváků českých operních scén přinesl v rámci přímých přenosů Metropolitní opery v pražském Aeru určitou přidanou hodnotu, která se jim při návštěvě operních představení v divadlech dosud nedostávala. Potvrdilo se mi, že rovněž mediální publicita v podobě článků v tištěných i elektronických médiích napomáhá novým produktům na trh, upevňuje jejich pozice na trhu a že nové produkty publicitu potřebují.

Druhá výzkumná otázka se týkala faktorů, které měly vliv na úspěch společnosti Aerofilms. Zde jsem dospěla k závěru, že Met: Live in HD přirozeně rozvíjí pestrou dramaturgii kina Aero, která je zaměřena na různé cílové skupiny, přičemž přímé přenosy oslovují zejména střední a vyšší věkové skupiny. Úspěch Aerofilms byl dán

schopností společnosti provázat komunikaci produktu s jeho podstatou. Propagace přímých přenosů vycházela z alternativních způsobů propagace kina Aero. Elektronická média v čele s blogem, který dokázal poskytnout cílové skupině vědomí příslušnosti ke komunitě oporních příznivců a prostor pro sebevyjádření, tak navazovala na novost umělecké formy, jejíž podstatou je využití nejnovějších technologií.

Zodpovězením otázek jsem dospěla závěru, že lze marketingově komunikovat úzce profilovaný kulturní produkt. I když jsem si vědoma, že projekt *Met: Live in HD* je výjimečný a vycházel do značné míry z teze, že „klíčem k úspěchu je kvalitní umění v kombinaci s dobrou propagací“¹¹⁶, což není strategie aplikovaná i aplikovatelná na všechny kulturní produkty. Jedná se o úzce profilovaný kulturní produkt, který je ale mezinárodně známý a podporovaný i tím, že přispívá ke kulturní vzdělanosti obyvatel světa a obdobným projektům je zasvěcena budoucnost, neboť: „síly v sociálně-ekonomickém, kulturním a přírodním prostředí nám vnucují nové hranice marketingových a podnikatelských praktik. S největší pravděpodobností uspějí společnosti, které jsou schopné přicházet s novými řešeními i hodnotami a chovat se společensky zodpovědným způsobem.“¹¹⁷

¹¹⁶ KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, s. 141.

¹¹⁷ KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 747.

Summary

The idea behind The Met: Live in HD was to reach wider audience through the new distribution channels, thereby improving not only the profit which went down after year 2000 but also the public interest in opera in general. Through the live transmissions, The Metropolitan Opera enables an audience around the world to experience the best opera performances and helps to enrich their culture heritage. Also, it increases the prestige of The Metropolitan Opera on the domestic market.

The Met: Live in HD matches the recent cultural trend of finding a new audience for the classical art forms on the unconventional places, which are in this case cinema auditoriums. This creates a new target group of people who are willing to try an unknown product in a well-known place: the live transmission of The Metropolitan Opera in their cinema. In context of The Met: Live in HD we can talk about several strategies of launching a new product on the market.

The main goal of my thesis was to find out if it is possible to communicate (with the aid of new technologies) a new cultural product with a very specific target group. To reach that goal, I asked myself two questions. The first one was: What tools of marketing communication were used for the live transmissions of The Met: Live in HD in Aero Cinema in Prague? The second one was: What elements made these broadcasts a success for Aerofilms Film Distribution Company?

As for the first question, I analyzed each of the marketing elements with the use of coherent literature, text documents and virtual data. Behind the success of the product was the courage of Aerofilms Company to launch a new product on the market. This required taking a risk of connecting a new art form with the conventional form of opera. Also, the tagline “Your ticket to The Metropolitan Opera” proved to be a crucial. Behind the success of the price was keeping the price lower than other Prague opera houses. This way Aerofilms Company encouraged people to choose Met: Live in HD rather than live performances. Behind the success of the distribution was the choice of Aero Cinema with its technical and territorial advantages. Behind the success of publicity was above all electronic media, such as web pages, blog and electronic newsletter.

As for the second question, The Met: Live in HD complements the wide range of Aero Cinema repertoire, reaches out for a new audience and brings them unusual artistic experiences by using the newest technologies.

By answering these questions, I came to the conclusion that it is possible to communicate a very specific cultural product. Not only because of its fame but also for the fact that it enriches our culture for the future.

Použitá literatura

Seznam literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BAKER, Robin – INGLIS, J. Ron – VOSS, Julia. *At a cinema near you : strategies for sustainable local cinema development*. London: British Film Institute, 2002. 84 s. ISBN 0-85170-959-1.

BRABEC, Zbyněk. Světová operní divadla: XII. Metropolitní opera v New Yorku. *Hudební rozhledy*. 2006, roč. 59, č. 12, s. 34-35.

BRDEČKOVÁ, Tereza. Na operu do kina. *Respekt*, 2009, roč. 10, č. 5, s. 54-55.

CONRAD, Peter. Opera from New York in your home town? Easy. Just go to the pictures. *The Observer*. Sunday 22 April 2007, p. 11.

DANIELIS, Aleš. Česká filmová distribuce po roce 1989. *Illuminace*, 2007, roč. 19, č. 1, s. 53-104.

DE PELSMACKER, Patrick – GEUENS, Maggie – VAN DEN BERG, Joeri. *Marketingová komunikace*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

DURIE, John – PHAM, Annika – WATSON, Neil. *Marketing and selling your film around the world : guide for independent filmmakers*. First edition. Beverly Hills: Silman-James Press, 2000. 165 s. ISBN 1-879505-43-6.

GRANT, Barry K. *Film genre reader III*. Third edition. Austin: University of Texas, 2007. 636 s. ISBN 978-0-292-70184-7.

HOLLAND, P. Thomas. Management organizací občanské společnosti. (s. 225-247). In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

JIRÁK, Jan – KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : Stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 208 s. ISBN 978-80-7367-287-4.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění : Praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip – KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MARTINEK, Přemysl. Zapomeňte na Jarmusche, jdeme na fotbal! : Dnešní alternativa vůči mainstreamu. *Cinepur*. 2010, roč. 17, č. 70, s. 006-009.

MCCARTHY, Edmund, Jerome. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 11th ed. Boston: Irwin, 1993. 763 s. ISBN 0-256-10509-X.

MCQUAL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2007. 447 s. ISBN 978-80-7367-338-3.

PEKOVÁ, Jitka – PILNÝ, Jaroslav – JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN: 978-80-7357-351-5.

PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. 1. vyd. Praha: Akademie veřejné správy, 2009. 189 s. ISBN 978-80-87207-02-4.

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor : Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SMITH, Constance. *Art Marketing 101 : A Handbook for the Fine Artist*. Nevada City: ArtNetwork, 2002, 328 s. ISBN 0-940899-32-9.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Dotisk 2007. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

THOMPSONOVÁ, Kristin – BORDWELL, David. *Dějiny filmu : Přehled světové kinematografie*. 1. vyd. Praha: AMU a Nakladatelství Lidové noviny, 2007. 827 s. ISBN 978-80-7331-091-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VIKTOROVÁ, Kateřina. Rozhovor s Martinem Cikánkem, šéfem projektu přenosů Metropolitan Opera: Live in HD pro střední a východní Evropu. *Hudební rozhledy*. 2008, roč. 61, č. 12, s. 20-21.

WILLIAMS, Raymond. *Culture and society: 1780-1950*. New York: Columbia University Press, 1983. 362 s., ISBN 0-231-05701-6.

Dekret presidenta republiky č. 50 (č. 24, 1945 Sb.) ze dne 11. 8. 1945.

Magistrát bude vlastnit jen čtyři kina. *Mladá fronta Dnes*. 30. 3. 1995, roč. 6, č. 76, s. 4.

Z historie žižkovských kinematografů. In *Palubní deník*. Praha: Kino Aero, 2003. 4 s.

Seznam elektronických zdrojů

Seznam literatury v elektronické podobě

Digitalizace kin v ČR: Informace o přechodu na digitální projekci obrazu a zvuku. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, Obor médií a audiovize, 2009. 24 s. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/assets/tiskovy-servis/Digitalizace-kin-v-CR---Informace-o-prechodu-na-digitalni-projekci-obrazu-a-zvuku_1.doc>.

The Economic Role & Impact of Lincoln Center. Boston: Economic Development Research Group, 2004. 50 s. Dostupné z WWW: <<http://new.lincolncenter.org/live/pdfs/economicstudyfull.pdf>>.

Zpráva o české kinematografii 2005. Praha: Ministerstvo kultury České republiky, Obor médií a audiovize, 2006. 78 s. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/assets/media-a-audiovize/kinematografie/ZPR_VA_O_KINEMATOGRAFII_2005.pdf>.

Seznam webových stránek

Aerofilms. *O Aerofilms* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.aerofilms.cz/o/>>.

Český úřad zeměměřický a katastrální. *Nahlížení do katastru nemovitostí* [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://nahlizeni.dokn.cuzk.cz/>>.

Digitální kino. *O nás* [online]. [cit. 2011-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.digitalnikino.cz/o-nas>>.

DRÁPELOVÁ, Věra. *METinHD blog* [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.metinhd.cz/blog/>>.

Europa Cinemas. *Kino Aero* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.europa-cinemas.org/en/cinema/fiche_salle.php?IdSalle=522&IdPeriode=89>.

Facebook. *Advertise on Facecebook* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.facebook.com/ads/create/>>.

Kino Aero. *Technologický manuál k přenosům z MET* [online]. [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.metinhd.cz/soubory/METmanual.pdf>>.

Kino Aero. *Vyprodané kino Aero sledovalo první přímý přenos Metropolitní opery* [Tisková zpráva]. 18. prosince 2007. [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW <http://new.metinhd.cz/soubory/TZ_Aero_METINHHD_02.doc>.

Lincoln Center for the Performing Arts. *About Us Overview* [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://new.lincolncenter.org/live/index.php/aboutus-overview>>.

The Metropolitan Opera. *Timeline* [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/history/sights/timeline.aspx>>.

The Metropolitan Opera. *Our Story* [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.metoperafamily.org/metopera/about/ourstory.aspx>>.

The Metropolitan Opera. *Met Presents First World Premiere Broadcast Since 2000: Tobias Picker's 'An American Tragedy'* [Press Release] December 7, 2005. [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2781>>.

The Metropolitan Opera. *Metropolitan Opera and PBS Launch New Series Great Performances at the Met* [Press Release]. January 23, 2007. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2707>>.

The Metropolitan Opera. *Met Reaches Groundbreaking Agreements with Unions and Develops Range of Media Partnerships* [Press Release]. September 6, 2006. [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW <<http://www.metoperafamily.org/metopera/news/press/detail.aspx?id=2741>>.

The Metropolitan Opera. *Annual Report 2006–07*. P. 5. [cit. 2010-11-25]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

The Metropolitan Opera. *Annual Reports 2007–08 and 2008–09*. P. 12. [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.metoperafamily.org/uploadedFiles/MetOpera/about_the_met/annual_report/ANNUALreport.pdf>.

Ministerstvo kultury. *Finanční podpory přiznané v roce 2001 (2. část)* [online]. 26. 6. 2001 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/statni-fondy/fond-pro-podporu-a-rozvoj-ceske-kinematografie/vysled15.pdf>>.

NEWTON Media, a.s. *Newton Media SEARCH* [online]. [cit. 2009-06-15]. Dostupné z WWW: <<http://mediasearch.newtonmedia.cz.ezproxy.is.cuni.cz>>.

Opera Europa. *Paris programme* [online]. 28/12/2006 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.opera-europa.org/view.asp?id=361>>.

Praha 3. *Radnice podpoří digitalizaci kina Aero* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha3.cz/kultura-a-volny-cas/kulturni-a-zajmovazarizeni/digitalizace-kina-aero.html>>.

Shugoll Research. *Metropolitan Opera Live in HD Survey*. [cit. 2011-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.shugollresearch.com/news/documents/opera_report.pdf>.

SiriusXM Radio. *Opera/Classical Vocals – Music – Met Opera Radio* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.siriusxm.com/metropolitanopera>>.

ŠEBESTA, Jiří. *Alternativní propagace kin* [online]. [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: <<https://aero.capsa.cz/?doc=9830>>.

Unie filmových distributorů. *Roční podíly distribučních společností* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://ufd.cz/prehledy-statistiky/vysledky-distributoru>>.

VÁCHOVÁ, Hana. Fondy EU: cesta k záchraně evropské audiovize? [online]. 13 Červenec 2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.europeum.org/cs/component/content/article/27-integrace--9/751-fondy-eu-cesta-k-zachran-evropske-audiovize>>.

VIKTOROVÁ, Kateřina. *Dva roky přímých přenosů z MET* [online]. [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <http://hudebnirozhledy.scena.cz/www/index.php?page=clanek&cislo_id=116&id_clanku=1131>.