

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Bakalářská práce

2018

Martin Tulka

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Divadelní instituce jako značky a jejich ekvita

Bakalářská práce

Autor práce: Martin Tulka

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil 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 10. 5. 2018

Martin Tulka

Bibliografický záznam

TULKA, Martin. *Divadelní instituce jako značky a jejich ekvita*. Praha, 2018. 99 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rozsah práce: 119 989 znaků

Anotace

Cílem této práce je přispět k hledání způsobu budování a měření ekvity značky ve specifickém prostředí divadelních institucí. Zvolených cílů je dosaženo konfrontací teoretických východisek budování ekvity značky a praxí vykonávanou divadelními institucemi, která byla zjištěna pomocí polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými pracovníky 5 vybraných institucí. Výsledkem je série obecných doporučení k jednotlivým subkategoriím hodnoty značky: loajalita, povědomí, vnímané kvalita a asociacím spojených se značkou. Divadelní instituce by měly nad svými značkami přemýšlet strategicky, využívat vhodné nástroje k budování hodnoty značky s ohledem na jejich finanční a časové možnosti, cílové publikum a umělecký záměr stanovený uměleckým vedením. Měly by se zaměřit na identifikaci divácké základny, rozvíjet a podporovat loajalitu diváků, řídit interakci diváků a zaměstnanců, jakožto reprezentantů značky, stanovit jasný positioning a využívat jej v komunikaci, rozvíjet značku i v dalších kanálech komunikace, soustředit se na kvalitu poskytovaného servisu, zajistit soulad asociací zákazníků s koncepcí značky a odlišit se od konkurence. Tato doporučení být adaptována divadelními institucemi a využita pro efektivnější budování hodnoty značky.

Annotation

The objective of this theses is to help find a way of building and measuring brand equity in a specific environment of theatre institutions. Chosen objectives are achieved by confronting the theoretical bases of building brand equity and the practice performed by theatre institutions, which was identified through semi-structured interviews with the marketing managers of 5 selected institutions. The result is a series of general recommendations for individual brand equity subcategories: loyalty, awareness, perceived quality and brand associations. Theatre institutions should apply strategic brand thinking, use appropriate branding tools regarding their financial and time possibilities, target audiences, and artistic leadership. They should focus on identifying the core audience, developing and promoting audience loyalty, managing the interaction of audience and employees as brand representatives, establishing a positioning and use it in communication, extending a brand to other communication channels, on the quality of the services, achieve harmony between audience associations and the brand concept. These recommendations may be adapted by theatre institutions and used to build brand values more effectively.

Klíčová slova

značka, budování značky, hodnota značky, ekvita značky, divadlo, branding v kultuře

Keywords

brand, brand building, brand value, brand equity, theatre, branding in culture

Title

Theatre institutions as brands and their equity

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří se přímo i nepřímo podíleli na vzniku této práce. V první řadě děkuji mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Tereze Klabíkové Rábové, Ph.D. za ochotný a vstřícný přístup. Mé díky též patří marketingovým manažerům divadelních institucí, kteří mi věnovali svůj čas při sběru a podělili se o jejich zkušenosti a znalosti.

Velmi děkuji mé rodině a mým blízkým za neutuchající podporu, trpělivost a vstřícnost při psaní této práce, ale i v průběhu celého studia. Moc si toho vážím.

Obsah

Úvod	3
1. Značka	5
1.1. Elementy značky	6
1.1.1. Název	6
1.1.2. Logo	6
1.1.3. Slogan	7
1.2. Kritéria výběru elementů značky	7
1.2.1. Zapamatovatelnost	7
1.2.2. Smysluplnost	7
1.2.3. Líbivost	8
1.2.4. Přenositelnost	8
1.2.5. Adaptibilita	8
1.2.6. Právní ochrana	8
1.3. Role značky	9
2. Hodnota značky	11
1.1. Hodnota značky vnímaná zákazníky	12
2.1. Modely ekvity značky	13
2.1.1. BrandAsset Valuator	13
2.1.2. BrandZ	15
2.1.3. Kellerův model CBBE	17
2.1.4. Aakerův model ekvity	19
3. Divadla jako značky	27
3.1. Financování divadel	28
3.1.1. Veřejné zdroje	28
3.1.2. Soukromé zdroje	31
3.1.3. Vlastní zdroje	32
3.2. Typologie divadel	32
4. Metodologie	34
4.1. Definování cílů	34
4.1.1. Hlavní cíl výzkumu	34
4.1.2. Dílčí cíle výzkumu	34
4.2. Výzkumné otázky	34
4.3. Metody výzkumu	35
4.4. Výběr respondentů	35
4.5. Otázky polostrukturovaného rozhovoru	36
5. Souhrnné výsledky rozhovorů – zjištěná praxe	38
5.1. Loajalita ke značce	38
5.2. Povědomí o značce	41
5.3. Vnímaná kvalita	44

5.4.	Asociace se značkou	46
6.	Doporučení	49
6.1.	Lojalita	49
6.2.	Povědomí	51
6.3.	Vnímaná kvalita	52
6.4.	Asociace	54
	Závěr	56
	Summary	58

Úvod

"Marketingový souboj bude soubojem značek, soutěží o to, která značka bude dominovat. Pro firmy a investory budou značky ta nejcennější aktiva. To je stěžejní koncept. Je to vize o tom, jak vyvíjet, posilovat, bránit a řídit firmy. Bude mnohem důležitější mít vlastní trh než mít vlastní továrnu. A jediným způsobem, jak mít vlastní trh, bude vlastnit dominantní značku."

Tak odpověděl Larry Light, významný odborník na reklamní výzkum, v roce 1991 na otázku, jak bude vnímán marketing o tři desetiletí později (Aaker, 1991)

A nemýlil se. Silná značka je dnes mnohem důležitější, než tomu bylo kdykoli v minulém století. Zatímco produkty procházejí různými fázemi a cykly, zanikají, aby uvolnily místo novým, značka přežívá. Kvalita, důvěra, zkušenosti, to vše může znamenat značka. A firmy si uvědomují její hodnotu. Důkazem mohou být miliardové akvizice nových značek. Firmy nekupují továrny, materiál, ani zaměstnance. Kupují značku, která má vyšší hodnotu než všechny hmotné statky dohromady (Goodson, 2012)

Při pohledu do regálů v sekci marketingu téměř jakékoli knihovny či knihkupectví lze nalézt desítky publikací o budování značek a jejich hodnotě. Globální úspěch značek jako Apple, Google, Amazon, Facebook nebo Tesla vyvolal mimořádný zájem a řada autorů se rozhodla doplnit knihy klasických autorů, kteří poskytli základní teoretický rámec pro branding a stavbu značek.

Naopak téměř žádná literatura se nevěnuje značkám v kultuře. Lze namítat, že je možné vycházet z klasických teorií, což je do určité míry pravda. Ty ale nereflektují specifika kulturního prostředí, jako jsou z větší části neziskový charakter a s ním spojená veřejná forma financování, netypický a heterogenní produkt, malý trh, netržní funkce kultury a další.

Cílem této práce je přispět k hledání způsobu budování a měření ekvity značky ve specifickém prostředí divadelních institucí. V první části bude představen teoretický rámec budování značek a jejich hodnoty, modely ekvity vytvořené odborníky i specializovanými strategickými společnostmi. Na tuto část naváže představení specifík divadelního prostředí se zaměřením na financování a typologii divadel.

Tyto poznatky budou dále konfrontovány s praxí, která je divadelními institucemi vykonávána. Ta bude zjištěna na základě polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými pracovníky 5 vybraných institucí reprezentujících jednotlivé typy divadel. Cílem těchto

rozhovorů je zjistit, jaká je situace značek na pražské divadelní scéně, jak marketingoví manažeři divadelních institucí a management obecně přistupuje k divadlu jako značce, jakým způsobem ji budují, jak vnímají její hodnotu, jaké nástroje pro budování a udržování hodnoty značky využívají a zda při těchto činnostech postupují strategicky.

Výstupem práce bude série obecných doporučení vycházející z teoretických předpokladů, specifík daného prostředí a zjištěné praxe. Měla by najít uplatnění v divadelních institucích, konkrétně u pracovníků, kteří se zabývají značkou a marketingovou komunikací. Ti mohou využít pro ně vhodných metod a aplikovat je při vlastní práci, dále je rozvíjet a adaptovat, tak aby hodnota jejich značky neustále rostla.

1. Značka

Opatření zboží značkou je po staletí využívaný způsob, jak odlišit jednoho výrobce od ostatních. I samotný název „brand“ pochází ze staro-severského slova „brandr“ znamenajícího „vypálit“. Tohoto slova se používalo ve významu označování dobytka tak, aby jej jeho majitelé rozeznali. (Keller, 2013, s. 30).

Dnes se vnímání značky oproti minulosti významně posunulo. Jak uvádí Kapferer (2008, s. 9.), jedním z největších rozporů mezi experty je samotná definice značky, zvláště mluví-li se o metrikách. Jak měřit sílu značky? Jaké indikátory by měly být zahrnuty v měření ekvity značky? Nad to zde také dochází k velkému schizmatu mezi dvěma paradigmaty. Jedno z nich se soustředí na vztah mezi zákazníkem a značkou, zatímco druhé přichází s metrikami v dolarech, eurech a jenech.

Podle Jakubíkové (2013, s. 208) je značka tvořena jménem, symbolem, barvou, designem a jejich kombinacemi, které jsou využívány k identifikaci produktů, výrobců, prodejců nebo skupin produktů, a které značku vymezují od konkurence.

Podobně vidí značku i Americká marketingová asociace (2016), podle níž se značkou rozumí jméno, termín, design, symbol nebo jakýkoli jiný znak sloužící k odlišení zboží či služby prodejce od ostatních prodejců.

Naopak autoři publikace Marketing Management Kotler a Keller (2012, s. 241) vnímají značku v širších souvislostech. Shodují se s výše citovanými, že značka produktu nebo služby nese znaky, které ji jakkoli odlišují od ostatních produktů nebo služeb, které jsou navrženy tak, aby uspokojovaly stejnou potřebu. Nad to přichází s dvojnásobným dělením těchto rozdílů. Podle autorů mohou být funkční, racionální nebo hmatatelné – tedy spojené s funkcí produktu. Mohou ale být i více symbolické, emoční nebo nehmatatelné – spojené s tím, co značka v abstraktním slova smyslu symbolizuje nebo znamená.

Jak je patrné, značka (brand) není jen obyčejnou „nálepkou“. Nese především určitý význam a dobrá značka zvyšuje vnímanou hodnotu produktů, které zaštiťuje. Produkty dané firmy se tak mohou díky značce jevit zákazníkům více důvěryhodné a přitažlivé než produkty konkurence. Značka svým způsobem v očích zákazníků brání „komoditizaci“ produktů a díky ní je vnímání funkčně totožných produktů odlišné. Může proto představovat jednu z klíčových konkurenčních výhod. (Karlíček, 2013, s. 125)

1.1. Elementy značky

Značky jakožto určitého významu se dle Kellera a Lehmana (2006, s. 743) nesestávají pouze ze jména nebo označení. Tvoří je další elementy jako loga, symboly (vlnovka Nike, oblouky McDonalds'), obaly (obrys láhve Coca-Cola) a slogany („Just Do It“ od Nike). Šířeji pojímá elementy značky Keller (2013, s. 59), když k nim řadí ještě webové adresy, barvy, maskoty či znělky. Zároveň připomíná, že seznam není konečný a značku mohou tvořit i další elementy.

1.1.1. Název

Názvy světoznámých značek jako Coca-Cola, IBM, Marlboro, Kodak, Schwepps na první pohled svědčí o tom, že k vytvoření silné značky může být použit jakýkoli název. Coca-Cola odkazuje k jedné z původních ingrediencí produktu, původní smysl zkratky IBM (International Business Machines) byl značkou dávno překročen, Marlboro je jméno ulice v Londýně, Kodak je onomatopoií a Schweppes je jen obtížně vyslovitelný. Pokud chce ale značka uspět, měl by její název reflektovat možné budoucí změny. (Kapferer, 2008, s. 211)

Podle Aakera (1991, s. 187) je název dokonce hlavním elementem značky, protože generuje asociace, které popisují značku v myslích spotřebitelů. Název také slouží jako základ pro budování povědomí o značce a pro komunikaci. Jinými slovy jméno tvoří podstatu konceptu značky.

1.1.2. Logo

Aaker (1991, s. 197) uvádí, že většina firem a produktů jsou si navzájem dost podobné. Rozdíly, které mezi nimi existují, je obtížné efektivně a uvěřitelně komunikovat. Pokud je obtížné produkty a služby odlišit, symbol (logo) může být ústředním prvkem hodnoty značky a jejím klíčovým diferenciatorem.

Logotyp, zkráceně logo, představuje obraz reprezentující dosud nasbírané zkušenosti, které formují vnímání v myslích těch, kteří přijdou se značkou do styku. (Budelmann, Kim a Wozniak, 2010, s. 7.) Logo se sestává z charakteristického písma a obvykle i symbolu, který jej doprovází. Silné značky si mohou dovolit používat pouze doprovodný symbol bez samotného názvu značky, protože je sám o sobě známý. Příkladem mohou být značky Mercedes (symbol hvězdy), Nike (vlnka) či Lacoste (krokodýl). (Karlíček, 2013, s. 128)

1.1.3. Slogan

Kombinace názvu a symbolu je důležitou součástí hodnoty značky, ale existují hranice toho, co jedno slovo nebo symbol mohou dokázat. Například název Ford a s ním spojený symbol je dán a není možné jej v rámci nového positioningu značky nahrazovat novým názvem a symbolem. K tomu může velmi dobře posloužit slogan, který může být k názvu a symbolu přidán. (Aaker, 1991, s. 204) Tento fakt demonstruje Kapferer (2008, s. 272) na příkladu značky Evian. Evian byla původně voda pro kojence, poté voda z Alp, nato voda pro rovnováhu, voda pro rovnováhu sil a nakonec voda jako zdroj mládí. Všechny tyto evoluční změny byly reflektovány ve sloganu značky.

1.2. Kritéria výběru elementů značky

Autoři Kotler a Keller (2012, s. 250) popisují šest kritérií pro výběr elementů značky. První tři – zapamatovatelnost, smysluplnost a líbivost – hrají důležitou roli při vzniku nové značky a její výstavbě. Zbývající tři – přenositelnost, adaptability a možnost právní ochrany – jsou autory označovány jako defenzivní a pomáhají při zachování hodnoty značky.

1.2.1. Zapamatovatelnost

Podle Kellera (2013, s. 142) je zapamatovatelnost důležitá pro dosažení vysoké úrovně povědomí o značce. Prvky značky, které podporují tento cíl, jsou ve své podstatě nezapomenutelné a dostává se jim pozornosti, proto usnadňují zapamatování a rozpoznání při nákupu.

Jako příklad z divadelního prostředí lze jmenovat název Studio Hrdinů, výrazné a jednoduché logo Divadla Studio DVA nebo charakteristický odstín červené, kterou využívá Divadlo na Vinohradech.

1.2.2. Smysluplnost

Dalším kritériem pro výběr elementů značky je smysluplnost. Podle Kellera (2013, s. 143) mohou prvky značky nabírat mnoho významů, ať už v deskriptivní, či přesvědčovací rovině, ale dvě oblasti jsou pro pochopení značky klíčové: obecné informace o funkčnostech produktu nebo služby, specifické informace o konkrétních attributech a benefitech značky. Pokud prvky značky komunikují obecné informace o funkčnostech produktu nebo služby, jde o důležitý činitel při vytváření povědomí o značce a významu, pokud představují specifické informace o konkrétních attributech a benefitech, umožňuje to značce zajistit lepší

image a positioning.

V divadelní sféře jsou v názvech často využívány prvky deskriptivní, které divadlo lokalizují jako například Divadlo v Dlouhé, Dejvické divadlo nebo Divadlo Kampa. Deskriptivní názvy komunikující obecné informace o produktu jsou například Hudební divadlo Karlín, Činoherní klub nebo RockOpera Praha.

1.2.3. Líbivost

Když značka komunikuje se zamýšlenou cílovou skupinou, měla by zahrnout osobní charakteristiky, skrz něž se stává přitažlivější pro spotřebitele. Ti ve značce vidí vlastnosti, po kterých sami touží a tím dochází k sloučení osobností spotřebitelů a značky. Značka se tak stává způsobem sebevyjádření a vzniká emoční vazba mezi ní a spotřebitelem, která posiluje vztah a vede k zákaznické loajalitě. (Ballantyne, Warren a Nobbs, 2006, s. 345)

Nezávisle na zapamatovatelnosti a smysluplnosti, jsou jednotlivé elementy značky pro zákazníky esteticky přitažlivé? Jsou líbivé vizuálně, verbálně či jinak? Prvky značky mohou být bohaté na obrazotvornost, zábavné a zajímavé i přesto, že nejsou přímo spojeny s produktem. (Keller, 2013, s. 143)

1.2.4. Přenositelnost

Dokáže daný prvek značky představit nový produkt ve stejné nebo jiné kategorii? Přidává na hodnotě značky napříč segmenty trhu i geografickými hranicemi? Na to by se dle Kotlera a Kellera (2012, s. 250) měli marketéři ptát při tvorbě prvků značky. Jako příklad autoři uvádí Amazon, jehož název je shodný s nejmohutnější řekou světa a toto jméno evokuje širokou skupinu produktů, které společnost prodává.

1.2.5. Adaptibilita

V průběhu času se mění hodnoty a názory spotřebitelů a značka musí zůstat moderní, současná. Proto většina elementů značky musí procházet aktualizací a je třeba je adaptovat na aktuální poměry. Z toho důvodu by měly být jednotlivé prvky flexibilní a adaptibilní. Příkladem budiž logo, které může projít redesignem, aby bylo moderní a relevantní pro současnou cílovou skupinu. (Keller, 2013, s. 144)

1.2.6. Právní ochrana

Posledním kritériem, které je třeba zvážit při tvorbě prvků značky, je dle Kellera (2013, s.

147) jejich ochrana ve smyslu právním i konkurenčním. Tato ochrana je nutná s ohledem na miliardy dolarů ztrát, které jsou způsobeny neoprávněným užitím patentů, ochranný známek či autorských práv. Autor doporučuje, aby marketéři volili takové elementy, které mohou podléhat mezinárodní právní ochraně, lze je registrovat na příslušných úřadech a je možné důrazné ochrany proti neautorizovanému užití konkurencí.

Jakubíková (2013, s. 210) před konečným rozhodnutím o elementech značky doporučuje provést asociační test (co název na různých trzích vyvolává doma a v zahraničí), preferenční test (pořadí, oblíbenost navrhovaných variant) a test zapamatovatelnosti. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 256) doplňují další nástroje a postupy k potvrzení výběru správných elementů značky. Jsou jimi test líbivosti, schopnost vyjádřit poselství a vhodnost k zamýšlenému účelu.

1.3. Role značky

Jak je patrné z dosavadního textu, značky slouží nejenom jako prostý identifikátor výrobce, resp. distributora umožňující jednotlivcům či organizacím rozeznat subjekt odpovědný za kvalitu produktu či služby. Spotřebitelé poznávají značky na základě předchozích zkušeností s produktem a marketingové podpory a díky tomu zjišťují, jaké značky naplňují jejich potřeby a jaké ne. Jak se stává život spotřebitele komplikovanější, uspěchanější a časově náročnější, tím důležitější roli hraje schopnost značek zjednodušovat rozhodnutí a redukovat risk. (Kotler a Keller, 2012, s. 242)

Mechanismus jednoduššího rozhodnutí a redukce risku rozvádí Keller (2013, s. 35) v knize *Strategic Brand Management*. Jakmile zákazník značku rozpozná a má o ní nějaké povědomí, umožňuje mu to vyhnout se dalšímu zpracování informací při výběru produktu, čímž dochází z ekonomického hlediska k snížení transakčních nákladů jak na interní úrovni (jak moc se musí věnovat přemýšlení při rozhodování), tak na úrovni externí (jak moc se musí rozhlížet, případně procházet v místě rozhodnutí). Díky stávajícím znalostem značky může zákazník lépe předpokládat a formovat rozumná očekávání i o informacích, které o značce doposud nemá.

Další roli značky z pohledu spotřebitele představuje Kapferer (2008, s. 21). Podle něj slouží značka též jako statusový symbol, komunikační nástroj, přináší pocit naplnění a osobního úspěchu skrze vlastnictví daného produktu. Aby toto fungovalo, musí existovat kolektivní víra, která je sdílena napříč spotřebiteli.

Keller (2013, s. 35) shrnuje role značky z hlediska zákazníků a výrobců. Pro zákazníky značka:

- identifikuje původ produktu,
- přiřazuje výrobce zodpovědného za produkt,
- redukuje riziko,
- snižuje transakční náklady,
- vytváří slib, vazbu nebo smlouvu s výrobcem produktu,
- symbolizuje status nebo postoj,
- signalizuje kvalitu.

Role značky však není důležitá jen pro spotřebitele, ale i pro samotnou firmu, jak uvádějí Kotler a Keller (2012, s. 242). Podle autorů značka z pohledu výrobce zjednodušuje manipulaci nebo sledování, usnadňuje organizaci inventárních a účetních záznamů a představuje způsob právní ochrany jedinečných funkcí a aspektů produktu. Název může být chráněn prostřednictvím registrované ochranné známky, výrobní proces skrze patenty a obal prostřednictvím autorských práv a průmyslových vzorů. Značka a její části se tak stávají duševním vlastnictvím, které zaručuje jejím držitelům bezpečnost investic do značky, a mohou těžit z cenného aktiva.

V knize *Strategic Brand Management* (Keller, 2013, s. 34) je tento výčet doplněn několika faktory. Značka dle autora funguje jako signál úrovně kvality spokojeným zákazníkům, nástroj k přiřazování unikátních asociací k produktu, zdroj konkurenční výhody a zdroj finančních výnosů.

2. Hodnota značky

Značky mají zásadní vliv na nákupní chování, jak demonstruje i experiment, který zkoumal, zda lidé dávají přednost Coca-Cole či Pepsi. Respondenti byli rozděleni do dvou skupin. První skupina prošla tzv. slepým chuťovým testem, kde byly skryté značky. Druhá skupina ochutnávala oba nápoje s tím, že věděla, jakou značku právě ochutnává. V prvním případě preferovali respondenti Pepsi a v druhém případě Coca-Colu. Experiment byl později replikován jako součást neuromarketingové studie a výsledek se potvrdil. Při slepém testu se u obou značek aktivovaly chuťové stimuly v mozku, avšak když respondenti věděli, jaký nápoj pijí, kromě chuťových stimulů byly u Coca-Coly aktivovány i části mozku spojené s dlouhodobou pamětí. Experimenty tak potvrzují sílu, kterou značky mají. Dokáží nejen měnit spotřebitelské chování a zvyšovat preference produktů, ale přímo ovlivňovat zkušenost zákazníků. (Karlíček, 2013, s. 128–129) Obdobný fenomén se objevuje i v divadelní sféře. Například Stafford, Tripp a Bienstock (2004, s. 43) ve své práci zkoumali vztah jednoho z prvků značky – loga – a diváky vnímané kvality divadelního představení. Jejich studie dokazuje přímý vztah mezi vnímáním značky a logem, konkrétně že líbivost a zapamatovatelnost loga ovlivňuje vnímanou kvalitu inscenace. Značka tedy hraje důležitou roli v myslích zákazníků i diváků.

V této souvislosti se hovoří o tzv. hodnotě značky (brand value, brand equity). Jak uvádí Keller (2013, s. 57), koncept brand equity (hodnoty značky) je jedním z nejpopulárnějších a nejdůležitějších marketingových konceptů. Jeho příchod v 80. letech 20. století s sebou přinesl nárůst důležitosti značky v marketingové strategii a začaly se na něj soustředit aktivity manažerů a výzkumníků. Na druhou stranu odborná veřejnost doposud nedokázala najít shodu v definování tohoto konceptu, jak na něj nahlížet, konceptualizovat jej a měřit. I přes tyto metodologické rozpory, se většina autorů shoduje, že hodnota značky se sestává z marketingových efektů, které jsou unikátní pro danou značku. Hodnota značky vysvětluje, proč jsou výstupy značkou opatřených a marketingově podpořených produktů nebo služeb jiné, než výstupy produktů nebo služeb, které opatřeny značkou nejsou.

V průběhu let se objevilo několik metod na měření ekvity značky. Spousta z nich je založena na finančních a účetních metodách. Není prokázáno, že by hodnota značky vnímaná zákazníky byla nadřazena finančním či účetním modelům. Ukazuje se ale, že ty nabízí spíše statický přístup a implikace odvozené z těchto zjištění jsou omezené. Tento přístup je využitelný spíše pro účetní účely nebo při prodeji značky. (De Mortanges a Van Riel, 2003,

s. 522)

Na hodnotu značky tak nelze pohlížet jen z ekonomického hlediska, tedy jakou souhrn všech budoucích výnosů vyvolaných značkou. Pro pracovníky v oboru marketingu je hodnota značky mnohem důležitější z hlediska zákazníků. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 67)

1.1. Hodnota značky vnímaná zákazníky

Dle autora Villas-Boase (2004, s. 144) hodnota značky a její ekvita vychází ze slov a činů zákazníků. Jejich nákupní rozhodování je závislé na faktorech, které jsou pro ně samotné důležité, tedy jaké značky pro ně mají vyšší hodnotu (ekvitu) než jiné.

Hodnota značky (brand value, brand equity) představuje souhrn hodnot jména, symbolů, asociací a zastoupení značky ve vnímání cílových skupin, které se značkou a jejími elementy přicházejí do kontaktu. (Hanzelková a kol., 2009, s. 67)

Podle Karlíčka (2013, s. 129) je ochota zákazníků platit za produkty či služby dané značky více peněz než za produkty konkurenční či neznačkové měřítkem hodnoty značky. I malé snížení ceny u značky s vysokou hodnotou tak povede k prudkému navýšení prodeje, protože zákazníci vnímají značku velmi pozitivně a jakékoli snížení ceny považují za výhodné. Naopak při nepatrném navýšení cen se prodej téměř nemění, neboť je značka ve vnímání zákazníků nenahraditelná, jedinečná. Proto je značka jedno z nejcennějších aktiv firmy.

Podobně to vidí i Aaker (1991, s. 15), který považuje ekvitu značky za vůbec nejsilnější aktivum firmy a definuje ji jako souhrn všech aktiv a závazků značky, které jsou spojeny s ní, jejím názvem či symbolem a které navyšují či snižují hodnotu samotného produktu nebo služby z pohledu zákazníků a/nebo firmy.

Podle Kotlera a Kellera (2012, s. 243) je ekvita značky definovaná přidanou hodnotou, kterou je vybaven produkt nebo služba. Může být odražena ve způsobu, jak zákazníci přemýšlí, jak se cítí a jak se ke značce chovají, stejně tak v cenách, podílu na trhu a ziskovosti, kterou značka přináší.

Pohled skrze vnímání zákazníka (jednotlivce či celé organizace) ukazuje na to, že síla značky leží v tom, co viděli, četli, slyšeli nebo co se naučili, co si mysleli, co cítili ve vztahu ke značce v průběhu času. (Kotler a Keller, 2012, s. 243) Tento pohled je důležitý i z hlediska otázek, které jsou relevantní pro marketing značek. Co tvoří silnou značku? A jak vytvořit silnou značku? Jako odpověď slouží různé modely ekvity značky.

2.1. Modely ekvity značky

Během let vzniklo mnoho hierarchických modelů, které mají za cíl zaznamenávat rozdíly v strukturách znalosti značek spotřebiteli. Ačkoli se detaily různých modelů zabývajících se ekvitou značky různí, většina z nich sdílí tutéž myšlenku. Znalost značky v myslích spotřebitelů je zdrojem její hodnoty, kterou lze obecně shrnout do pěti aspektů, které formují hierarchii (řetězec), které jsou od nejnižší po nejvyšší úroveň popsány takto:

- povědomí,
- asociace,
- postoj,
- oddanost,
- aktivita. (Keller a Lehmann, 2006, s. 745)

Z těchto aspektů vychází i konkrétní modely představené níže.

2.1.1. BrandAsset Valuator

Podle De Mortange a Van Riela (2003, s. 522) je jedním z nejuniverzálnějších a široce využitelných modelů založených na vnímání zákazníků tzv. Brand Asset Valuator (BAV).

BAV Group spravující Brand Asset Valuator je globální strategická konzultační firma se specializací v korporátních, brandových a marketingových strategiích patřící pod Young & Rubicam. Nástroj Brand Asset Valuator vznikl v roce 1993, sestává se ze 75 konzistentních metrik, které využilo přes 59 000 značek v 52 zemích světa. Nástroj tak vygeneroval přes 9 miliard datových bodů. (BAV Group, 2018)

Podle Sasikaly (2013, s. 134) model BAV měří hodnotu značky tam, kde je vytvořena: v srdcích a myslích spotřebitelů. Tvoří ho diagnostický rámec, který pomáhá firmám vystavět, využívat a udržovat jejich značky. Rámec je tvořen 4 metrikami, které vycházejí z toho, jak postupuje vnímání zákazníka. První metrikou je odlišení, poté relevance, následuje uznání a nakonec znalost. Jak uvádí autor, reálné akce se odehrávají ve vztahu mezi těmito metrikami. Řízení tohoto vztahu je klíčové pro zdravou značku.

Obrázek č. 1 – Schéma modelu BrandAsset Valuator



zdroj: SASIKALA, D. Brand Asset Valuator - Measuring Brand Value. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. 2013, 2(6).

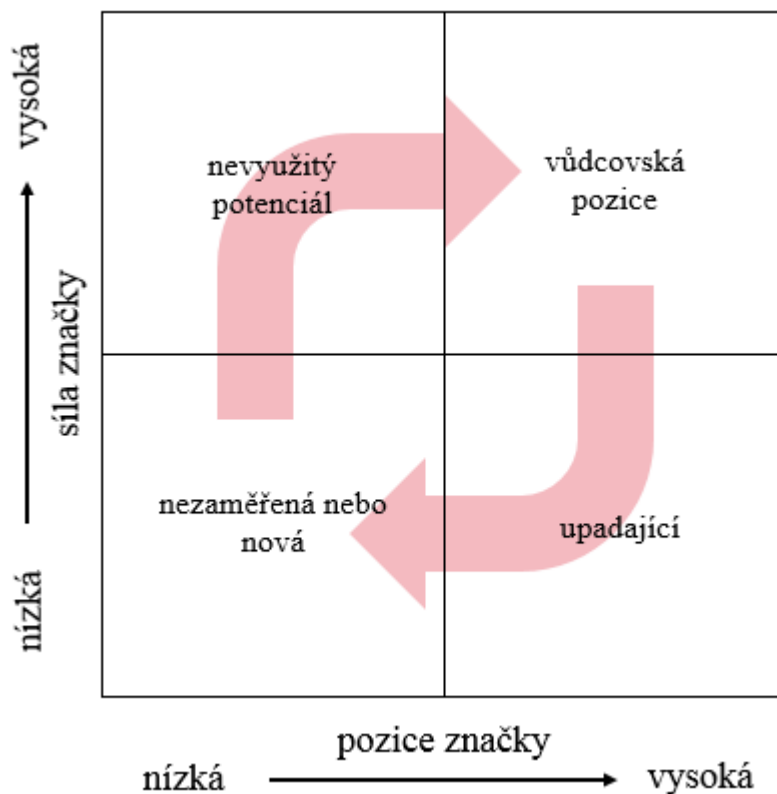
Kotler a Keller (2012, s. 245) popisují jednotlivé metriky nástroje BAV takto:

- odlišení měří stupeň odlišnosti značky od ostatních, její vnímanou sílu na trhu a vedoucí postavení,
- relevance měří vhodnost a rozsah přitažlivosti značky,
- uznání měří vnímanou kvalitu a loajalitu, nebo také jak je na značku pohlíženo a jak je respektována,
- znalost měří jaké povědomí a známost značka má.

Tyto metriky jsou dále sdruženy do dvou subkategorií – síla značky a pozice značky. Síla značky je důležitým ukazatelem budoucího výkonu a potenciálu značky. Je tvořena vztahem odlišení a relevance. Druhou subkategorií je pozice značky, kterou tvoří kombinace uznání a znalosti. Slouží jako indikátor toho, jak na značku reagují zákazníci. Zanesením těchto subkategorií do diagramu vzniká tzv. Power Grid, který definuje jednotlivé cykly, kterými značka prochází, a poskytuje základ pro strategická marketingová rozhodnutí. Zobrazením silných a slabých stránek značky poskytuje návod, kterou strategií dosáhnout na silnější značku. Navíc lze díky Power Gridu identifikovat role a potenciální přínosy jednotlivých

prvků marketingového mixu. (De Mortange a Van Riel, 2003, s. 522)

Obrázek č. 2 – Power Grid modelu BrandAsset Valuator



zdroj: BrandAsset Valuator. BAV Group [online]. New York, 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.bavgroup.com/about-bav/brandasset-valuator>

Jak shrnují Dagustani, Buchary a Satya (2014, s. 62), vytvoření a udržení značky závisí na čtyřech pilířích (odlišení, relevance, uznání, znalost) a jejich kombinaci. Značka tak cyklicky prochází těmito fázemi. V začátcích je třeba značku posílit pomocí kombinace odlišení a relevance, čímž se stává zajímavá pro tržní niky. Z této pozice pak může budovat uznání a znalost, aby se dostala do role výrazné značky.

2.1.2. BrandZ

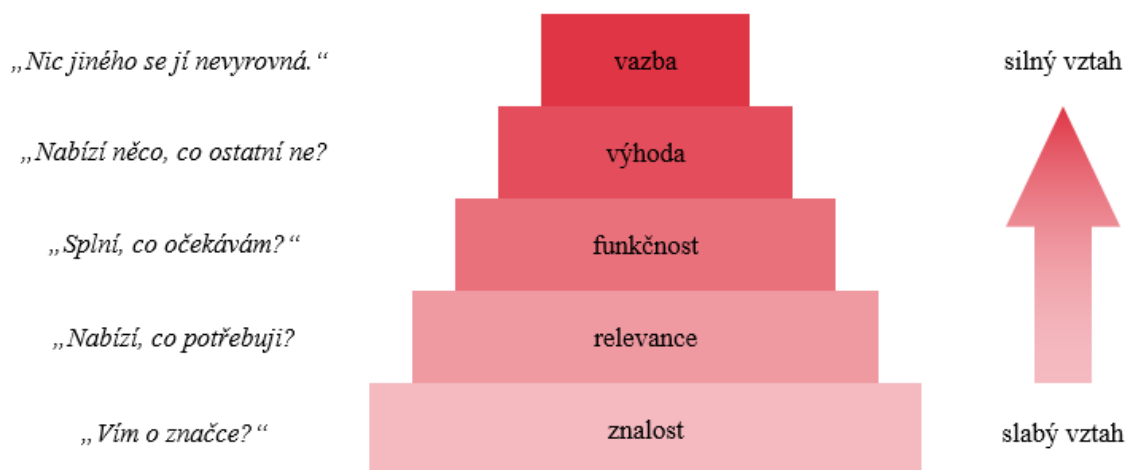
Další model ekvity značky patří marketingovým a konzultačním společnostem Millward Brown a WPP. Ty vyvinuly model BrandZ, který zobrazuje sílu značky a jehož základem je dynamická pyramida značky. (Kotler a Keller, 2012, s. 246)

Millward Brown (2018) uvádí, že BrandZ je největší globální platforma zabývající se ekvitou značek, kterých pokrývá více než 100 000 ve 45 zemích světa. Zaměřuje se na výlučně na ekvitu vnímanou zákazníky. Kromě identifikace silných a slabých stránek značek, model BrandZ také dává odpověď na to, proč tomu tak je. Vzhledem k svému

širokému zásahu dokáže rozpoznat světové trendy a potenciálně silné značky na rychle rostoucích trzích.

Metodologie modelu BrandZ je založena na průzkumu mezi zákazníky, což ji odlišuje od ostatních schémat, která spoléhají na panely expertů, finanční výsledky či sekundární zdroje. Validace nasbíraných dat je provedena pomocí porovnání s prodeji jednotlivých značek. Značky, které jsou dle modelu úspěšné, musí být pro zákazníky smysluplné (rozumí očekáváním a potřebám zákazníků), rozdílné (jsou v pozitivním slova smyslu unikátní a nastolují trendy) a významné (značka přijde zákazníkům na mysl ve spojení s určitou potřebou, kterou naplňuje). Základem modelu je pětistupňová dynamická pyramida značky, která definuje její sílu. (Vasileva, 2016, s. 298–299)

Obrázek č. 3 – Pyramida značky (model BrandZ)



zdroj: Strategic Brand Building Replaces “Spray and Pray”. Millward Brown [online]. 2013 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-chinese-brands/2013/social-media/strategic-brand-building#overview>

Jak je ukázáno na schématu výše, jednotlivé stupně pyramidy od základny jsou:

znalost: aktivní znalost založená na předchozích zkušenostech se značkou, její věrohodnosti, nebo znalost toho, co symbolizuje;

- relevance: relevance značky pro zákaznickovy potřeby v daném cenovém rozsahu nebo v sadě značek, které zákazník zvažuje;
- funkčnost: důvěra ve značku, že bude dodán adekvátní a funkční produkt, který zákazník řadí do užší skupiny, ze které vybírá;
- výhoda: víra v emoční nebo racionální výhodu značky oproti ostatním značkám v dané kategorii;

- vazba: racionální a emocionální vazba na značku, která vylučuje většinu ostatních značek.

Pro každou značku jsou respondenti na základě odpovědí na sérii otázek přiřazeni k určitému stupni dynamické pyramidy značky. Výstupem výzkumu je pak pyramida zobrazující počet zákazníků na každém stupni. Zákazníci s vazbou mají silnější vztah ke značce a jsou ochotni za značku zaplatit více než zákazníci na nižších úrovních. Úkolem marketéru a stratégu značky je tedy přesun zákazníků ze spodních pater pyramidy směrem k vrcholu. (Kotler a Keller, 2013, s. 246)

2.1.3. Kellerův model CBBE

Jak uvádí Kuhn, Alpert a Pope (2008, s. 41), Kellerův model CBBE (angl. Consumer Based Brand Equity) patří k nejkompexnějším modelům popsaným v literatuře. Keller podle nich definuje ekvitu značky jako silné, unikátní a pozitivní asociace zákazníků.

Podle Kellera (2001, s. 3) bylo předpokladem vývoje modelu CBBE splnění tří cílů. Prvním cílem byla logika modelu, jeho integrace a ukotvení v současné marketingové teorii a praxi. Model tedy musel reflektovat vnímání brandingů z pohledu akademického i ryze praktického vycházejícího od marketingových specialistů. Druhým cílem byla univerzálnost a aplikovatelnost modelu napříč všemi značkami a trhy zahrnující branding produktů, služeb, míst, jednotlivců i organizací. Posledním cílem podle autora bylo vytvoření modelu, který pokryje všechny důležité aspekty brandingů a je dostatečně sofistikovaný, aby poskytl užitečnou vodítka a vhledy do problematiky. Cílem modelu CBBE je pomoci marketingovým pracovníkům při stanovování strategie značky a nabídnout jim teoretickou oporu pro jejich rozhodnutí.

Jak uvádějí autoři Kotler a Keller (2012, s. 244), ekvita značky založená na vnímání zákazníků popsaná pomocí CBBE modelu reflektuje tři východiska:

- 1) Hodnota značky vychází z rozdílné odezvy zákazníků. Pokud tyto rozdíly neexistují, stává se značka komoditou a je pravděpodobné, že se konkurenční boj bude odehrávat v rovině ceny.
- 2) Rozdílné odezvy zákazníků plynou ze znalosti značky, která zahrnuje všechny myšlenky, pocity, obrazy, zkušenosti a domněnky spojené se značkou.
- 3) Ekvitu značky reflektuje vnímání, preference a chování zákazníků směrem ke všem

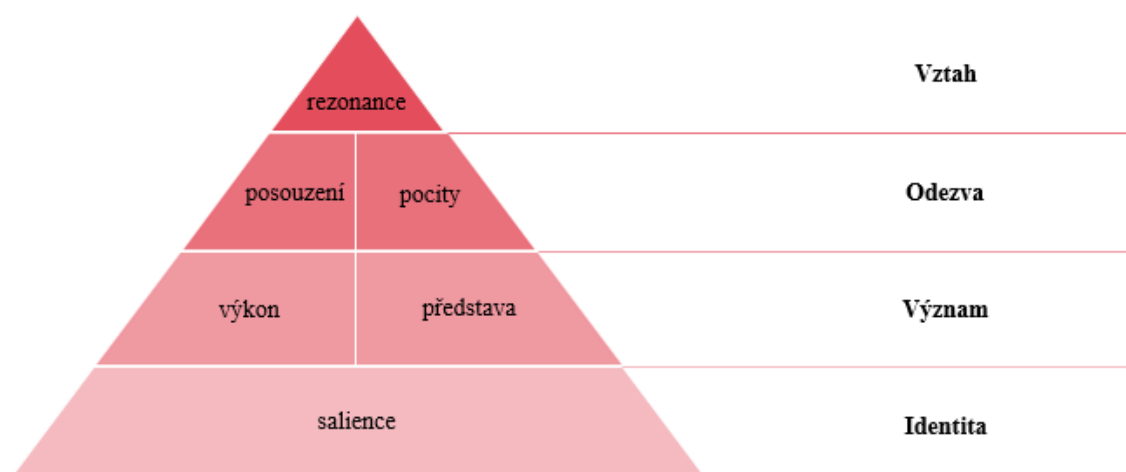
marketingovým aktivitám značky. Silné značky vedou k vyšším příjmům.

Podobně jako model BrandZ i Keller pracuje se schématem pyramidy. Budování značky je podle něj série kroků, z nichž každý další závisí na úspěšném dokončení předchozího. Tyto kroky jsou (1) zajištění, aby došlo k identifikaci zákazníků se značkou a aby u nich byly vybudovány asociace spojující značku s danou kategorií produktů, výhodou produktu či potřebou zákazníka; (2) ustavení celkového významu značky v myslích zákazníků propojením řady hmotných i nehmotných asociací značky; (3) vyvolání žádané odezvy zákazníků na značku; (4) přetavit odezvu na intenzivní, aktivní a loajální vztah zákazníka se značkou. (Keller, 2013, s. 107)

Keller (2013, s. 107) poukazuje na to, že výše popsané kroky tvoří řetězec, který začíná identitou, pokračuje významem, poté odezvou a nakonec vztahem. Jak autor poznamenává, nelze ve vnímání zákazníků ustavit význam bez toho, aby byla vytvořena identita. Odezvy nelze dosáhnout bez správného významu a není možné navázat vztah bez řádné odezvy.

Pro ilustraci fungování ekvity značky vnímané zákazníky představuje Keller (2013, s. 108) čtyřstupňovou pyramidu sestávající se z 6 bloků. Jak je vidět na schématu níže, bloky na levé straně reprezentují racionální cestu, zatímco bloky na pravé straně cestu emocionální. Vytvořit vysokou vnímanou hodnotou lze podle autora jen tak, že se značka dostane na vrchol pyramidy oběma cestami.

Obrázek č. 4 – Kellerova pyramida značky



zdroj: KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed., Global ed. Harlow [etc.]: Pearson, 2013. ISBN 9780273779414.

Jednotlivé bloky se podle Kellera (2013, s. 108–122) sestávají ze subkategorií, které autor

dále rozvádí. Pro účely této práce je využito shrnutí, které nabízí Kotler a Keller knize Marketing Management.

Salience je dána tím, jak často a jak snadno zákazníci značku vzpomenout při různých nákupních či spotřebitelských příležitostech. Výkon znamená, jak produkt nebo služba plní zákaznickovy potřeby z hlediska funkčnosti produktu nebo služby. Představa popisuje vnější vlastnosti produktu nebo služby včetně způsobů, kterými se značka pokouší splnit psychologické nebo sociální potřeby zákazníků. Posouzení se zaměřuje na osobní názory a hodnocení zákazníků. Pocity naopak reflektují zákaznickou emoční odezvu a reakce na značku. Posledním blokem je rezonance značky, která popisuje vztah zákazníků a značky a rozsah souznění mezi nimi. (Kotler a Keller, 2012, s. 248–249)

Podle Kellera (2013, s. 122 a 127–128) může model CBBE posloužit jako průvodce budováním značky, měřítko, pomocí kterého mohou značky hodnotit jejich snahy zvyšovat hodnotu, a vodítko pro marketingové výzkumné aktivity. Jak autor přiznává, není možné, aby zákazníci měli aktivní, intenzivní a hluboký vztah ke všem značkám, které nakupují. Vždy budou existovat značky, které mají pro zákazníky větší význam než jiné, protože některé mají větší potenciál než jiné. Přesto je možné díky využití model CBBE využít k dosažení holistického pohledu na vnímanou hodnotu značky a její napojení na zákazníky.

2.1.4. Aakerův model ekvity

„Jaká značka je silnější: Kodak, American Express, Mercedes, Ford, nebo IBM? Co dělá silné a slabé značky? Jak se síla značek mění v průběhu času? Proč? Jak rozdílná je síla značek v různých zemích a na různých trzích?“ tak otevírá David Aaker (1996, s. 102) svůj text o měření ekvity značky publikovaném v časopise California Management Review. Podle autora jsou tyto otázky nejen fascinující, ale také praktické. Většina firem, pokud se vůbec zabývají hodnotou značky, se soustředí na měření hodnoty značky v dané produktové kategorii či na daném trhu. Autor ale značkám doporučuje tuto perspektivu rozšířit a vnímat jejich hodnotu v kontextu všech produktových kategorií a trhů.

Jak uvádí Yoo, Donthu a Lee (2000, s. 196) při konceptualizaci hodnoty značky vychází Aaker z předpokladu, že ekvita značky je hodnotou nejen pro zákazníky, ale i pro firmu. Důkazem budiž vliv ekvity na rozhodování při fúzi či akvizici firem či pohyb na burze reagující na změnu hodnoty značky. Dalšími důkazy mohou být zvýšená pravděpodobnost nákupu dané značky, ochota platit vyšší cenu, efektivita marketingové komunikace či vyšší

konkurenceschopnost. Z manažerského hlediska tak hodnota značky představuje dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

Aaker (1991, s. 18–21 a 43) vidí ekvitu značky jako několikvrstvý koncept sestávající se z loajality ke značce, povědomí o značce, vnímané kvality a sady asociací. Všechny tyto dimenze jsou spolu v kauzálním vztahu. Příkladem je vnímaná kvalita, která je částečně založená na asociacích a povědomí o značce. Proto nelze tvrdit, že tyto dimenze ekvity značky jsou vzájemně nezávislé.

Loajalita ke značce

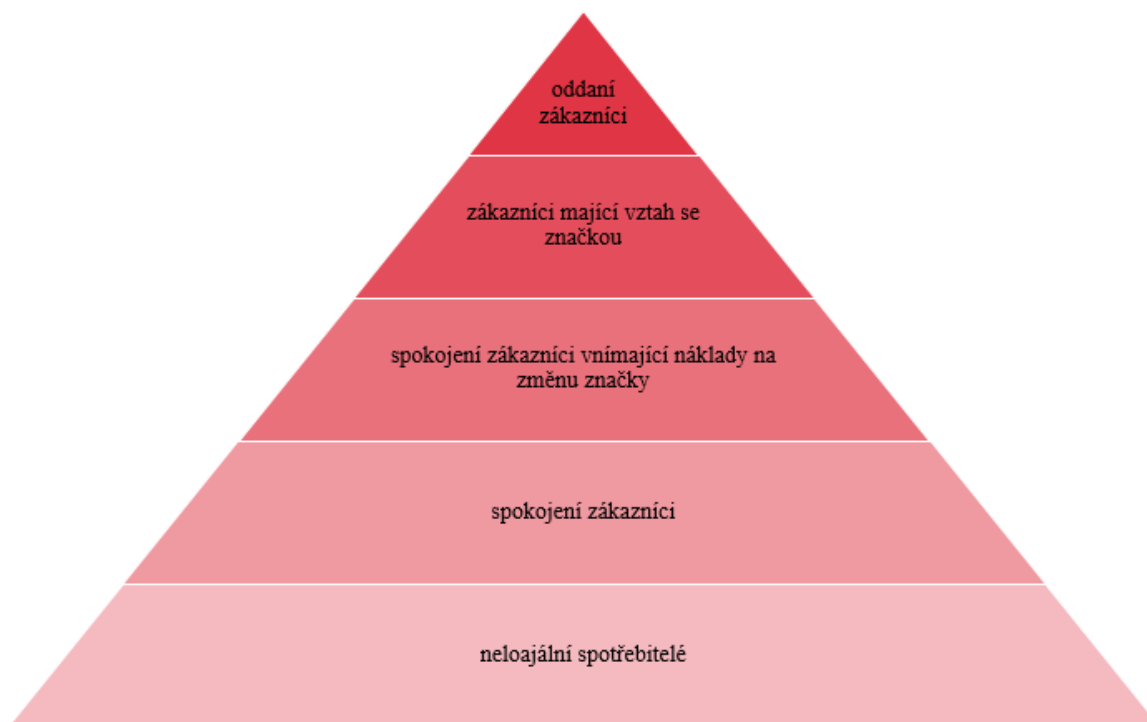
Pro každou organizaci je snazší udržet stávajícího zákazníka než získat nového. To zvláště platí, pokud jsou stávající zákazníci spokojeni nebo dokonce mají ke značce vztah. Loajalita ke značce se liší od zbývajících částí ekvity značky, protože je navázána na předchozí zkušenost s produktem či službou. (Aaker, 1991, s. 19 a 41)

Jovalgi a Moberg (1997, s. 168) definují loajalitu ve třech rovinách. V rovině behaviorální jde o počet nákupů zboží jedné značky, rovina postojová zahrnuje zákaznické preference značky a rovina volby se soustředí na důvody k nákupu a faktory, které mohou ovlivnit volbu.

Jak uvádí Karliček (2013, s. 131), pro udržení loajálních zákazníků je důležitý kvalitní zákaznický servis, který však nebývá příliš častý, protože firmy vnímají stávající zákazníky jako samozřejmost a svou pozornost soustředí k získání nových. Dobře vybudovaná a spravovaná báze loajálních zákazníků však představuje nespornou konkurenční výhodu a zákazníci, kteří značku mají rádi, důvěřují jí či se s ní dokonce ztotožňují, představují cenné aktivum každé značky. Aaker (1996, s. 106) uvádí, že loajální zákazníci představují bariéru vstupu na trh, poskytují prostor reagovat na inovace konkurence a umenšují vliv cenové konkurence.

Loajalita ke značce má několik úrovní, z nichž každá z nich skýtá jiné marketingové výzvy a představuje jiný druh aktiva, které je třeba rozvíjet. Tyto úrovně řadí Aaker (1991, s. 40) do pyramidy loajality.

Obrázek č. 5 – Aakerova pyramida loajality



zdroj: AAKER, David A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Maxwell Macmillan International, c1991, s. 9. ISBN 0-02-900101-3.

Nejnižší úroveň představují neloajální spotřebitelé, kterým je značka lhostejná a při nákupu hraje jen velmi malou roli v rozhodovacím procesu. Typickým příkladem chování neloajálního zákazníka je nákup produktu dané značky, jen pokud je mu to pohodlné či je produkt ve slevě. O stupeň výše stojí zákazníci, kteří jsou se značkou spokojeni nebo s ní nejsou nespokojeni. Protože u nich neexistuje nespokojenost, je těžké u nich vyvolat změnu nákupního chování nebo je zasáhnout marketingovou komunikací. Tento segment je ale zranitelný vůči konkurenčním aktivitám, které mohou komunikovat benefity spojené se změnou značky. Uprostřed pyramidy stojí zákazníci, kteří jsou se značkou spokojeni, a navíc vnímají náklady spojené se změnou značky – investici času, peněz či riziko, že produkt nové značky nebude fungovat tak dobře. Tito zákazníci jsou těžko dosažitelní pro konkurenci, která musí vyvolat silný stimul ke změně nebo nabídnout takový benefit, který vyrovná potencionální náklady na změnu. Těsně pod vrcholem pyramidy jsou zákazníci, kteří mají silný pozitivní vztah ke značce. Jejich preference mohou být ovlivněny předchozími zkušenostmi, vysokou vnímanou kvalitou nebo asociacemi, které v nich značka vyvolává. Tento výčet není konečný, protože se jedná o emoční stav, jehož zdroj nelze vždy

identifikovat. Zákazníci v tomto segmentu mají až přátelský vztah se značkou, který je charakteristický citovou a emoční vazbou. Nejvýše v pyramidě stojí oddaní zákazníci, kteří jsou pyšní na to, že značku objevili a že ji používají. Jejich značka je pro ně způsobem sebevyjádření, zdrojem sebevědomí a hraje důležitou roli v jejich životě. Věří značce natolik, že ji doporučují ostatním, a tento vliv je pro značku důležitější než příjmy, které tito zákazníci přinášejí. (Aaker, 1991, s. 39–41)

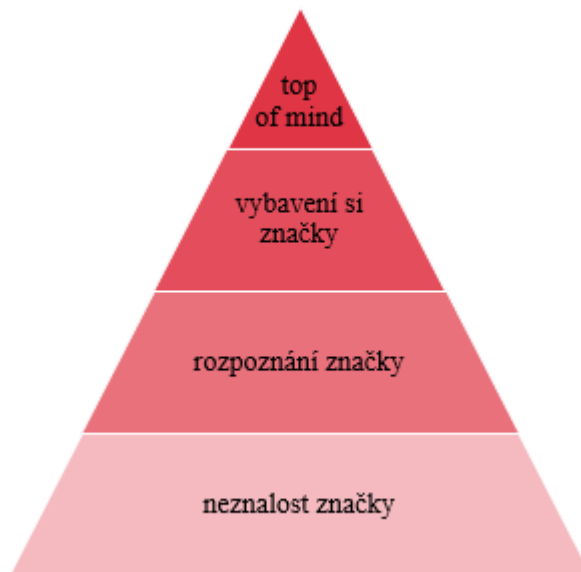
Povědomí o značce

Kotler a Keller (2012, s. G1) definují povědomí o značce jako schopnost zákazníků identifikovat značku v různých podmínkách, což se projevuje rozpoznáním značky nebo vybavení si produktů či služeb se značkou spojených. Aaker (1991, s. 61) vidí povědomí o značce jako schopnost potencionálních spotřebitelů rozpoznat či vybavit si, že značka patří do určité produktové kategorie. V myslích spotřebitelů tak existuje propojení mezi produktovou kategorií a značkou.

Výzkum Kapferera (2008, s. 21) ale poukazuje na to, že povědomí o značce nemá jen kognitivní funkci a neodehrává se pouze na úrovni jednotlivce. Výsledky výzkumu ukazují, že existuje korelace mezi povědomím o značce a vysokou kvalitou, spolehlivostí, důvěrou, blízkostí k lidem, poměrem ceny a kvality, přístupností a tradičním stylem. Toho si je vědom i Aaker (1991, s. 63–67), který vidí hodnotu povědomí o značce ve čtyřech oblastech. (1) Povědomí slouží jako kotva, ke které lze navazovat další asociace. Název značky by měl v mysli sloužit jako složka, do které se ukládají pocity a fakta spojená se značkou. Tyto asociace mohou být různě silné a jejich sílu lze zvýšit vzájemným propojením mezi nimi. (2) Rozpoznání značky přináší pocit známosti, což je výrazné především u produktů, při jejichž nákupu zákazník neprochází složitým procesem rozhodování a není motivován k porovnání produktů mezi sebou (např. mýdlo, žvýkačky či ubrousky). V takovém případě pocit známosti může nahradit porovnávání produktů. (3) Povědomí o značce může být signálem přítomnosti, závazku a podstaty značky. V zásadě platí, že je-li značka rozpoznána, musí existovat důvod – např. organizace značně investovala do reklamy, organizace musí být na trhu již dlouhou dobu, organizace má rozsáhlou distribuční síť nebo značka je úspěšná, protože ji používají ostatní. (4) Povědomí značku zahrnuje do užšího nákupního výběru. Spotřebitelé obvykle před nákupem zvažují tři až čtyři alternativy. Protože šance, že během rozhodovacího procesu bude spotřebitel zasažen reklamním sdělením značky z dané produktové kategorie je malá, klíčovou roli hraje vybavení si dané značky, což ji zařadí do

užší skupiny, ze které bude vybrán produkt k nákupu.

Při měření povědomí o značce se nejčastěji využívají dvě základní metriky – podpořená a spontánní znalost. U spontánní znalosti se pak ještě využívá tzv. top of mind metriky, tedy první značky, kterou zákazník jmenuje v reakci na danou produktovou kategorii. (Romaniuk a kol., 2004, s. 70) Tyto metriky, podobně jako u loajality ke značce, Aaker (1991, s. 62) řadí do pyramidy a přidává ještě základní stupeň „neznalost značky“.



zdroj: AAKER, David A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Maxwell Macmillan International, c1991, s. 9.
ISBN 0-02-900101-3.

Role povědomí o značce ve vnímané hodnotě značky pak záleží na stupni povědomí. Nejnižší stupeň povědomí, rozpoznání značky (neboli podpořená znalost) je měřen tak, že je spotřebiteli představen soubor značek v dané produktové kategorii a jeho úkolem je identifikovat ty, které zná. O stupeň výše pak stojí vybavení si značky (neboli spontánní znalost). Do této kategorie patří všechny značky, které si spotřebitel vybaví v dané produktové kategorii. Značka, kterou jmenuje na prvním místě, patří na vrchol pyramidy. V mysli spotřebitele je tato značka na prvním místě před ostatními značkami, ale pomyslnou vzdálenost mezi první a druhou značkou nelze kvantifikovat. (Aaker, 1991, s. 62)

Vnímaná kvalita

Velmi obecně lze kvalitu definovat jako nadřazenost či výjimečnost a vnímanou kvalitu pak jako subjektivní úsudek spotřebitele o nadřazenosti či výjimečnosti produktu / služby. Vnímaná kvalita je tedy rozdílná od objektivní kvality, protože je více abstraktní a

nezaměřuje se na konkrétní atributy produktu. (Zeithaml, 1988, s. 3)

Osobní zkušenost s produktem, jedinečné potřeby a specifická spotřební situace mohou ovlivňovat subjektivní vnímání kvality. Její vysoká hodnota znamená, že skrze dlouhodobých zkušeností se značkou ji zákazníci identifikují jako nadřazenou a výjimečnou. Protože zákazník spíše volí značku, jejíž kvalita vnímá jako vyšší, vytváří vnímaná kvalita hodnotu a zvyšuje ekvitu značky. (Yoo, Donthu a Lee, 2000, s. 197)

Podle Aakera (1996, s. 86–88) představuje vnímaná kvalita hodnotu pro značku v pěti směrech:

- důvod k nákupu: vnímaná kvalita (podobně jako povědomí o značce) funguje jako rozhodovací zkratka, která nahradí mentálně náročné objektivní srovnávání kvality při nákupu;
- diferenciaci a positioning: zákazník díky vnímané kvalitě přiřazuje značku do určité kvalitativní třídy;
- cenová prémie: vyšší vnímaná kvalita poskytuje prostor pro zavedené cenové prémie, která může navýšit zisky a poskytnout prostředky, které lze znovu investovat do značky;
- rozvoj distribuční sítě: jednotliví členové distribuční sítě jsou motivováni, aby distribuovali produkty s vysokou vnímanou kvalitou, protože vědí, že o ně mají zájem zákazníci;
- rozšíření značky: vnímanou kvalitu lze využít i při rozšíření značky a vstupu nového produktu na trh, protože silná značka přenesse toto vnímání i na další produkty v jejím portfoliu.

Aaker (1996, s. 109) upozorňuje na potenciální problémy, které mohou nastat při měření a stanovování vnímané kvality. (1) Vnímanou kvalitu je třeba vidět v kontextu konkurence a produktové kategorie. Je rozdíl, porovná-li zákazník všechny nápojové značky, nebo jen značky pивní. (2) Ve vnímané kvalitě hraje roli i faktor loajality – jak loajální dané značce zákazník je. Budou výrazné rozdíly mezi vnímanou kvalitou loajálních zákazníků a těch, kteří jsou loajální konkurenční značce. (3) Určité faktory nemusí ovlivnit vnímanou kvalitu, ačkoli jsou pro hodnotu značky relevantní. Vnímaná kvalita se nemusí změnit a ekvita značky může být ovlivněna.

Vnímaná kvalita dnes tvoří nezbytnou výhodu mnoha firem, kterou lze strategicky využívat v konkurenčním prostředí. Firmy se soustředí na uspokojování zákaznických potřeb a preferencí, čímž generují spokojené zákazníky a hodnotu. (Jalilvand, Samiei a Mahdavinia, 2011, s. 151)

Sada asociací

Asociace, které značka vyvolává v zákaznících, tvoří čtvrté aktivum hodnoty značky. Mohou se vztahovat k produktové kategorii, k ceně, kvalitě, funkčním vlastnostem či image značky. (Karlíček, 2013, s. 131)

Aaker (1991, s. 109) uvádí, že asociace může být cokoli, co je v mysli zákazníka spojeno se značkou. Kotler a Keller (2012, G1) definují asociace značky neúplným výčtem jako všechny myšlenky, pocity, vnímané podněty, obrazy, zkušenosti, domněnky, postoje apod. spojené se značkou. Podle Yooa, Donthua a Leehe (2000, s. 197) se asociace sestávají z mnoha myšlenek, zkušeností, instancí, faktů a faktorů a dohromady tvoří síť, která je základem pro znalost značky.

Podobně k asociacím přistupuje i Aaker (1991, s. 109–110), který uvádí, že soubor všech asociací tvoří image značky. Podle Kellera (2013, s. 77–78) lze pomocí asociací tuto image budovat a záleží na jejich síle, příznivosti a unikátnosti. Síla asociací je dána relevantností a konzistentností v čase, tedy čím více zákazník o dané informaci přemýšlí a spojuje ji s již existující znalostí značky, tím silnější nová asociace bude. Vytvoření příznivých asociací může být podpořeno marketingovou komunikací, která přesvědčí zákazníky, že značka uspokojuje jejich potřeby a přání. Unikátní asociace úzce souvisí s positioningem značky, jehož cílem je vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu a přinést spotřebitelům přesvědčivý důvod, proč koupit produkt / službu dané značky.

Aaker (1991, s. 110–113) uvádí, že asociace spojené se značkou přináší hodnotu pěti způsoby. (1) Fungují jako nositel a zpracovatel informací. Asociace v sobě zahrnují sady faktů a specifikací, které by jinak zákazník jen obtížně zpracoval a využil je při rozhodování v místě prodeje. (2) Asociace jsou důležitým prvkem diferenciací značky. To platí zejména v kategoriích, kde jsou si produkty navzájem velmi podobné (například vína, parfémy či oblečení). Pak lze využít asociací jako nástroje k odlišení od konkurence. (3) Mnoho asociací spojených se značkou zahrnuje produktové vlastnosti a benefity pro spotřebitele, které tvoří konkurenční výhodu a důvod k nákupu. Využití asociací je pak efektivní forma, jak tyto informace komunikovat a poskytnout zákazníkům důvod k nákupu. (4) Asociace stimulují

pozitivní nálady a pocity, které se přenáší na značku. Využití známých tváří, pozitivních sloganů, maskotů či symbolů dokáže „zlidštit“ danou organizaci a vytvořit osobní vazbu na značku. (5) Asociace mohou připravit půdu pro rozšíření produktového portfolia značky o novou kategorii, a to vyvoláním pocitu v zákaznících, že nový produkt a stávající značka se k sobě hodí. Příkladem budiž Honda, kde asociace spojená s malými automobily nabízí rozšíření do kategorie motocyklů či sekaček na trávu.

3. Divadla jako značky

Popsané modely ekvity značky jsou obecné a je třeba jejich další adaptace pro užití v divadelním prostředí, které má svá specifika. Jak uvádí např. Aaker (1991, s. X), vývoj jeho modelu je motivován třemi faktory. Prvním z nich je potřeba oceňovat značky, aby mohlo docházet k akvizicím mezi organizacemi. Druhým z nich je obava marketérů, že soustředění se na cenové strategie povede ke komoditizaci odvětví a jejich produkty splynou s ostatními. Posledním faktorem je orientace manažerů na rozvoj všech aktiv, které vedou k maximalizaci výkonu firmy.

Jde o modely, které rozvíjí značku v podnikatelském sektoru, jehož základní motivací je maximalizace zisku, tedy vytváření co nejvyššího přebytku výnosů nad náklady. Jinými slovy cílem podnikání je maximalizace bohatství vlastníků. (Jakubíková, 2013, s. 14)

Keller (2013, s. 46) sice uvádí, že branding a budování značky se uplatňuje i v prostředí kultury, ale jako příklady uvádí filmy, televizní tvorbu, hudbu a knihy.

Zmiňované obory, kde se uplatňuje budování značky, jsou však součástí tzv. masové kultury, která je snadno přístupná a její funkce je především zábavní a relaxační. Zároveň sleduje obdobné cíle jako podnikatelský sektor – prodejnost a sledovanost, což v zásadě znamená finanční profit. K těmto kulturním výstupům je uplatňován konzumní přístup a stávají se produkty, které jsou podřízené trhu. (Urban, 2011, s. 119–121)

Jak uvádí Vodička (2013, s. 37–40), divadlo je především umění, a proto jsou i jeho funkce zcela jiné. Základní funkcí každého uměleckého útvaru je uspokojení společenských a estetických potřeb. Vnímání potřeb, které má divadlo naplňovat, se v průběhu dějin měnilo. V antice šlo zejména o funkci výchovnou a osvětovou, v osvícenství bylo divadlo viděno jako mravně působící instituce povznášející ducha občanů a plnilo funkci poznávací. V dobách politického útlaku a nesvobody se divadlo jako živý tvar přeměňuje a přebírá funkci informativní, která do té doby patřila médiím. Na druhé straně ale může ve stejné době sloužit ideologii jako nástroj k převýchově občanů. Ve dvacátém století se pak objevuje myšlenka, že funkcí divadla je šokovat, provokovat, burcovat k aktivitě a otrásat jistotami. Současné funkce divadla nejen kombinují výše zmíněné, ale přidávají i nové. Divadlo slouží osvětě, k léčení duševní nerovnováhy, odstraňování traumat a mnoho dalšímu. Jak připomíná Vodička, nelze zapomenout ani na zábavnou funkci a také funkci ekonomickou, kdy se divadlo stává ryze komerční institucí.

Protože divadla mají na rozdíl od podnikatelských subjektů i jiné funkce než generování profitu, nejsou ve většině případů finančně nezávislé a vyžadují nějakou formu podpory. Pro pochopení problematiky budování značky v tomto specifickém prostředí je třeba rozumět financování divadelních institucí.

3.1. Financování divadel

Podle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS, 2016) bylo v roce 2016 v České republice šetřeno celkem 241 divadel, jejichž kapacita čítá 77 057 sedadel. Celkem bylo odehráno 30 891 představení, která dohromady navštívilo 6 437 000 diváků. Od začátku milénia tak došlo k nárůstu téměř o 2 miliony diváků. Podle Nekolného (2013, s. 10) je tento nárůst způsoben buď vyšší návštěvností divadelních subjektů či intenzivnějším statistickým sledováním a tím dochází k nárůstu počtu respondentů. V každém případě to znamená, že jednou za rok divadlo navštíví více než polovina obyvatel ČR, což je více návštěvníků než všichni diváci na fotbalových zápasech.

Jak uvádí Kubíčková (2015), i přes to, že divadlo je především umění a návštěvnost divadelních institucí stoupá, neobejde se bez řádného financování. V tomto kontextu se pak objevuje anglický termín „fundraising“, který lze velmi obecně definovat jako získávání a navyšování financí. S nutností hledat veřejné peněžní zdroje se potýká většina divadelních institucí. Soběstačné divadlo, které svými výnosy pokryje náklady na provoz, je výjimkou. To dokládá i statistika NIPOS (2016), podle které jsou česká divadla soběstačná z 29,5 %.

Dle způsobu financování se divadla dělí na instituce financované z vnějších a z vnitřních zdrojů. Vnější zdroje mohou být veřejné, mezi něž patří především subvence od státních orgánů, a soukromé, kam řadíme granty od nadací, příspěvky od sponzorů nebo dary pocházející od podniků či jednotlivců. Vnitřní zdroje pak zahrnují veškeré výnosy, které generuje instituce. Patří sem především platby za produkt (kulturní produkci) ve formě abonmá, vstupenek apod., případně další zdroje plynoucí z vedlejší činnosti instituce. Většina divadel je financována smíšeně z více zdrojů. (Bačuvčík, 2012, s. 46)

3.1.1. Veřejné zdroje

Státní rozpočet, konkrétně kapitola 334 pojednávající o financích přidělených resortu Ministerstva kultury (MK), je pro divadelní instituce základním veřejným zdrojem financí. Tyto prostředky MK využívá na provoz příspěvkových organizací, kam patří mj. Národní divadlo. (MK, 2018a)

To je z hlediska financování ve specifické situaci, protože jako právnická osoba nakládá se svěřeným majetkem státu. Zřizovací listina Národního divadla vydaná státem přímo vymezuje, jakým způsobem má tato příspěvková organizace hospodařit, tak aby naplnila účel a zabezpečila veškeré činnosti, pro které byla zřízena. Národní divadlo jako jediné v ČR financováno touto formou, což jej na jednu stranu zvýhodňuje, ale existují i negativa. Takto úzká závislost na státu znesnadňuje plánování, protože výši příspěvku pro daný rok se ND dozvídá až v jeho průběhu. Zároveň je ND jako příspěvková organizace MK vyloučena z dotačního Programu státní podpory divadel, orchestrů a sborů. (Kubičková, 2015, s. 47–49)

Tento program je určen pro umělecká tělesa s právní subjektivitou – právnické osoby (s výjimkou příspěvkových organizací zřizovaných státem a hlavním městem Prahou) či fyzické osoby. Z hlediska právních forem tak může jít o příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, zapsané útvary, zapsané spolky a ostatní právní subjekty s pravidelnou vlastní uměleckou činností a stálým uměleckým souborem. Podmínkou pro zařazení do programu je i minimální procento soběstačnosti, jež je stanoveno v různé výši pro různé právní formy. Dalšími podmínkami jsou minimální počet divadelních představení či koncertů, finanční participace územní samosprávy a stálá divadelní či hudební činnost nejméně po 3 po sobě následující roky. (MK, 2018b)

Další formou možného financování z veřejných zdrojů je výběrové dotační řízení programu „Kulturní aktivity“ na podporu projektů profesionálního divadla, které je určeno veřejně prospěšným neziskovým projektům profesionálního umění. (MK, 2017) V roce 2018 bylo podle Ministerstva kultury (2018c) do tohoto dotačního řízení zařazeno 189 žádostí a objem požadovaných prostředků dosáhl 105,03 mil. Kč. Celkem 97 žádostem bylo vyhověno a subjekty si mezi sebe rozdělily 36,18 mil. Kč, což je necelých 35 % požadované částky.

Vedle centrální státní podpory stojí podpora ze strany územní samosprávy. Ta ze svých rozpočtů (na úrovni obcí, měst či krajů) poskytuje příspěvky na provoz svým příspěvkovým organizacím. Dalším způsobem podpory je podobně jako na úrovni MK podpora skrze dotační a grantové programy. Každá územně-samosprávná jednotka má nastaven systém poskytování finanční podpory jinak. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 283) Protože se tato práce zaměřuje na pražskou divadelní scénu, dále je pojednáno jen o kulturní a grantové politice hlavního města Prahy.

Jak je popsáno v Koncepci kulturní politiky hl. m. Prahy 2017–2021 (Kultura – odbor

kultury a cestovního ruchu, 2017a, s. 14), jedním z nástrojů financování kulturních projektů je financování kulturních institucí zřizovaných městem. Z divadel do této kategorie spadají Městská divadla pražská, Divadlo Minor, Divadlo na Vinohradech, Divadlo Na zábradlí, Divadlo pod Palmovkou, Divadlo Spejbla a Hurvínka, Divadlo v Dlouhé, Hudební divadlo Karlín, Studio Ypsilon a Švandovo divadlo.

Druhým nástrojem je grantový systém, který poskytuje finanční prostředky z rozpočtu hl. m. Prahy na schválené projekty v oblasti kultury. Žádost jsou přijímány v oborech divadlo; hudba; tanec a nonverbální umění; výtvarné umění, design a fotografie; literatura; audiovizuální díla a umění nových médií; mezioborové a víceoborové projekty. Základními hodnotícími kritérii žádostí, které vyhoví formálním nárokům, jsou soulad s Koncepcí kulturní politiky hl. m. Prahy, umělecká kvalita, jedinečnost, připravenost projektu a kvalita zpracování žádosti, přiměřenost způsobitelných nákladů projektů a zdůvodnění žádosti, udržitelnost projektu a začleňování specifických skupin obyvatel Prahy do uměleckých a kulturních aktivit. (Grantový systém hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění na léta 2016–2021, 2015, s. 5–8) Pro rok 2018 bylo zastupitelstvem Magistrátu hl. m. Prahy schváleno celkem 69 žádostí, mezi něž bylo rozděleno 41 660 000 Kč. V oblasti víceletých grantů na roky 2019–2022 bylo schváleno 6 žádostí, mezi něž bylo rozděleno 118 800 000 Kč. (Kultura – odbor kultury a cestovního ruchu, 2017b)

Protože je Česká republika členem Evropské unie (EU), má možnost využít také prostředků z evropských programů a fondů. V EU funguje celá řada programů, jejichž cílem je přímo podporovat kulturu. Program Kreativní Evropa má za cíl vytvořit jednotlivý rámec pro financování projektů v různých oblastech, mj. i scénických umění. Žádosti mohou podávat oprávnění instituce, kterými mohou být příspěvkové organizace, nestátní neziskové organizace, obce, města a další. Celkový rozpočet programu na období 2014–2020 je 1,462 mld. eur, přičemž na dílčí program MEDIA připadá 56 %, na dílčí program Kultura 31 % a na mezioborovou část 13 %. (Kreativní Evropa, 2018)

Další možností jsou strukturální a investiční fondy, které pro EU představují hlavní nástroj realizace hospodářské a sociální soudržnosti. Jejich cílem je snížení ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Patří sem například Evropský fond pro regionální rozvoj, který může být využit na rekonstrukci kulturních památek. (MMR, 2018)

3.1.2. Soukromé zdroje

Financování divadel může být kromě veřejných zdrojů založeno i na soukromých zdrojích, které poskytují sponzoři, nadace, nadační fondy, donátoři, mecenáši a další partneři. (Bačuvčík, 2012, s. 46)

Podle Bačuvčíka (2012, s. 184) divadlo podporují spíše firmy, které mají vztah k regionu a jejich cílem je zvýšit povědomí o jejich značce, nebo nadnárodní společnosti, které chtějí budovat důvěryhodnou image. Sem typicky patří energetické společnosti či velké banky. Poskytnutí finanční podpory ze strany soukromého zdroje lze rozdělit do dvou podob z hlediska motivace. Dárcovství je altruistická forma, za kterou dárci na oplátku nic neočekávají. Ve skutečnosti tomu tak zcela není, neboť na základě potvrzení o daru si mohou společnosti snížit daňový základ, čímž ušetří na daních.

Pokud existuje protiplnění, pak se jedná o tzv. sponzoring. Firmy na sponzorství participují, protože jim to přináší výhody (např. demonstrují firemní občanství, podporují kvalitu života v komunitě, zlepšují svou image a reputaci, posilují vztahy se zaměstnanci, zvyšují příležitosti k vytváření podnikatelských sítí, zvyšují tržby, zasahují relevantní cílovou skupinu, propagují výrobky a služby nebo zvyšují mediální pokrytí). Za sponzoring mohou divadla jako protiplnění nabídnout reklamní spolupráci, prostor v public relations, product placement, prostory pro firemní akce apod. (Bačuvčík, 2012, s. 185–186)

Dalším soukromým zdrojem je podpora od nadací a nadačních fondů. Podle Kubíčkové (2015, s. 39) se tyto organizace zaměřují na podporu veřejně prospěšných aktivit a projektů.

Jako příklad lze uvést Nadaci Život umělce založené roku 1992, kterou zřizují profesní organizace Herecká asociace, Asociace hudebních umělců a vědců, Svaz autorů a interpretů, UNIE – Odborový svaz orchestrálních hudebníků ČR, UNIE – Odborový svaz profesionálních zpěváků ČR a Umělecké sdružení Artes. Činnost nadace je realizována ve čtyřech základních oblastech. (1) Aktivní podpora mladých výkonných umělců, (2) podpora projektů, (3) podpora výkonných umělců seniorů a (4) správa pietních míst na Slavíně a na Olšanském hřbitově. (Nadace Život umělce, 2018)

Kubíčková (2015, s. 40) uvádí, že zdrojem příjmů pro divadla mohou být i individuální dárci a mecenáši. Jde o příznivce instituce, kteří k ní projevují sympatie a poskytují jí finanční či hmotný dar. Bačuvčík (2012, s. 188) uvádí, že u nás tradice individuálních darů není příliš rozšířena. Jiná forma dárcovství je pak dobrovolnictví, kdy dárci darují vlastní čas a práci.

3.1.3. Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou podle Bačuvčíka (2012, s. 178–179) jen částí příjmů nekomerčních kulturních institucí a zpravidla nepřesahují 20 %. Největší část příjmů z vlastních zdrojů tvoří ve většině případů tržby za vstupné, za pronájem prostor, kanceláří, divadelních dekorací a kostýmů. Cílem divadel by mělo být zvyšování těchto příjmů. Jednou z cest je kromě zvýšení ceny vstupného i rozšíření produktu a hledání dalších. Divadla tak mohou generovat příjmy skrze prodej merchandisignu, nahrávek, audiovizuálních záznamů, knih, plakátů, VIP vstupenek, uzavřených představení apod., což může pomoci i s budováním hodnoty značky a vytvářením vztahu mezi divadlem a divákem.

3.2. Typologie divadel

Bačuvčík (2012, s. 42) klasifikuje divadla z několika různých pohledů. Z pohledu ekonomického lze kulturní instituce rozdělit na komerční, které byly založeny za účelem dosažení zisku a případný účetní zisk rozdělují mezi své majitele, a nekomerční, které byly založeny s jinou netržní motivací činnosti. Z hlediska vlastnictví se divadla dělí na soukromá a veřejná. Soukromá jsou vlastněna fyzickými či právnickými osobami a veřejná jsou zřizována a spravována zástupci veřejné správy – ministerstvy, kraji či obcemi. Dojde-li ke spojení obou kritérií, můžeme mluvit o institucích veřejnoprávních, veřejně neziskových, soukromých neziskových a soukromých ziskových. Autor připomíná, že ekonomický účel zisku nemusí nutně znamenat, že v instituce neexistují umělecké a jiné motivace činnosti.

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS, 2017) provádí pravidelné roční statistické zjišťování v oblasti kultury, jehož cílem je zjistit údaje o činnostech kulturních subjektů zřizovaných ministerstvem kultury, dalšími orgány státní správy, kraji, obcemi a městy, spolky, obecně prospěšnými společnostmi, církví, podnikatelskými subjekty aj. V těchto šetřeních jsou divadla rozdělena do následujících kategorií:

- 1) divadla zřizovaná MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy,
- 2) divadla a divadelní seskupení zřizovaná spolky a jinými subjekty,
- 3) divadla a divadelní seskupení zřizovaná podnikateli a podnikatelskými subjekty,
- 4) divadla bez vlastního profesionálního souboru.

Tuto klasifikaci kritizuje Nekolný (2013, s. 8–9). Problém vidí v taxaci, protože divadla, která jsou označena jako zřizovaná, jsou jen příspěvkové organizace, jakákoli jiná forma

(zapsaný spolek, obecně prospěšná společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost) je zakládána fyzickou nebo právnickou osobou. Navíc podle autora tato klasifikace neumožňuje sledovat odděleně sektor veřejný, neziskový a podnikatelský. Jako příklad lze uvést Klicperovo divadlo v Hradci Králové, které bylo převedeno z příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost, a tak vypadlo z první kategorie, ačkoli stále plní veřejnou funkci.

Jinou klasifikaci přináší Dvořák (2004, s. 33–34), který divadla dělí na divadla veřejné služby, divadla soukromá a divadla chápána jako nezávislé neziskové organizace. Divadla veřejné služby podle autora tvoří páteř divadelního ekosystému a jsou též známá jako státní, dotovaná, profesionální rezidenční, oficiální, kamenná, statutární. Jsou zřizována orgánem veřejné správy s cílem poskytovat kulturní služby pro veřejnost. Příkladem budiž Divadlo F. X. Šaldy Liberec, Východočeské divadlo Pardubice, Divadlo na Vinohradech či Divadlo Na zábradlí.

Podle Dvořáka (2004, s. 34) jsou divadla soukromá nestatutární, komerční a způsob provozu odpovídá soukromému podniku. Hlavním cílem je generovat zisk, vyšší zájem je spíše druhořadý, vyskytuje-li se vůbec. Šimek (2005, s. 11) k tomu poznamenává, že tvorba v této kategorii není příliš experimentální a inovativní, soustředí se na typického diváka a inscenace jsou spíše povahy komediální či muzikálové. Svým repertoárem se snaží oslovit co nejširší divácké spektrum, protože jejich úspěšnost a generování zisku je přímo závislé na počtu diváků. Mezi soukromá divadla v ČR patří Divadlo Ungelt, Divadlo Studio DVA, Divadlo Bez zábradlí nebo DIVADLO BROADWAY.

Třetím typem podle Dvořáka (2004, s. 35) jsou divadla jako nezávislé neziskové organizace. Jedná se o spojení dvou předchozích kategorií, protože jejich zřizovatelé jsou motivováni vyšším kulturním zájmem a vytvářením zisku. Protože jsou charakterem nezisková, veškerý vytvořený zisk musí být použit do dalších činností divadla. Peněžní prostředky získávají především vlastní činnostmi, ale mohou být také příjemci subvencí, grantů či příspěvků na činnost. Tato divadla nabývají právních forem jako zapsané spolky (dříve občanské sdružení), obecně prospěšné společnosti, nadační fondy, nadace a ústavy. Působí bez vlivu nadřazené složky zřizovatele a jsou tedy nejsvobodnější. Častou charakteristikou inscenací v těchto divadlech je inovace, netradičnost, invence či improvizace, proto se někdy označují jako alternativní divadla. Jedná se například o Studio Hrdinů, Jatka78, Vosto5, Venuše ve Švehlovce či VILA Štvanice.

4. Metodologie

Jak je popsáno výše, teoretická literatura nabízí spoustu pohledů na budování a udržování hodnoty značek. Tyto obecné modely jsou určeny především pro organizace, jejichž cílem je generování zisku. Proto je třeba adaptace těchto modelů dle specifik kulturního prostředí, aby reflektovaly funkce a cíle nastíněné v předchozím textu.

Jak uvádí Hejral (2015, s. 27) teoretická literatura nabízí různé úhly pohledu na tvorbu a management kultury. Hlavní úlohu v marketingu divadla hraje přístup divadelního managementu, a proto je třeba zjistit, jak se k danému tématu staví.

4.1. Definování cílů

Cílem této práce je přispět k hledání způsobu budování a měření ekvity značky ve specifickém prostředí divadelních institucí. Obecným cílem této práce je pomoci divadelním institucím budovat jejich značky efektivně s ohledem na marketingovou teorii a zároveň na možnosti daného prostředí. Výstupem práce by měla být série obecně platných doporučení, která mohou být využita managementem divadel.

4.1.1. Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jaká je situace značek na pražské divadelní scéně, jak marketingový manažeři divadelních institucí a management obecně přistupuje k divadelní instituci jako značce, jakým způsobem ji budují, jak vnímají její hodnotu, jaké nástroje pro budování a udržování hodnoty značky využívají, jak pracují s jednotlivými elementy značky a zda při těchto činnostech postupují strategicky.

4.1.2. Dílčí cíle výzkumu

Dílčí cíle výzkumu jsou (1) zachytit specifika divadelního prostředí pro budování značky a její hodnoty, (2) pochopit rozdíly mezi jednotlivými divadelními institucemi a rozdíly v jejich přístupu ke značce, (3) zjistit, jaká je míra odbornosti pracovníků v oddělení marketingu či jiných odpovědných osob (4) a jakou důležitost přikládá vedení institucí budování značky.

4.2. Výzkumné otázky

Jednotlivé výzkumné otázky vycházející z výše definovaných cílů výzkumu jsou:

- 1) Jak divadelní instituce znají své diváky a jak s nimi komunikují?

- 2) Jakou důležitost přikládají divadelní instituce povědomí o značce?
- 3) Jak divadelní instituce pracují s povědomím o značce a jak jej budují?
- 4) Jak divadelní instituce dosahují korelace identity značky s vnímáním diváků?
- 5) Jak je pro divadelní instituce důležitý positioning a jak s ním pracují?
- 6) Jakou roli hraje vnímaná kvalita diváků u managementu divadelních institucí?
- 7) Jakým způsobem pracují s diváckou základnou a věrnými diváky?
- 8) Jak řídí interakci diváků se značkou a jakou důležitost tomu přikládají?

4.3. Metody výzkumu

Jak vyplývá z textu výše, cílem je prozkoumat dané prostředí uvnitř specifické skupiny lidí a pochopit jednání a události, které se zde odehrávají. Nejčastěji používanou metodou je hloubkový rozhovor, který je charakteristický nestandardizovaným dotazováním jednoho respondenta na sérii otevřených otázek. Díky otevřeným otázkám lze porozumět pohledu vybrané skupiny respondentů, aniž by byl tento pohled omezen nutností výběru jedné z odpovědí v dotazníku. Lze tak získat ucelenou výpověď v přirozené podobě. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 159–160)

Kvalitativní výzkum obvykle probíhá mezi menší skupinou respondentů a jeho cílem je důvody, motivy a příčiny chování lidí. Výsledky kvalitativního výzkumu mají obvykle podobu verbálního shrnutí bez nutnosti využít statistických metod. (Foret, 2011, s. 133–136) Protože cílem této práce je získat odpovědi k určitému počtu témat a popsat problematiku podrobněji, je vhodnou hlavní metodou polostrukturovaný rozhovor.

4.4. Výběr respondentů

Jak uvádí Foret (2012, s. 65–67), objektem výzkumu mohou být nejen jednotlivci, ale i celá organizace. S ohledem na praktickou realizaci výzkumu lze rozhodnout, že organizaci budou reprezentovat jednotlivci, kteří za ni odpovídají jako za celek. Současně by měl vybraný vzorek reprezentovat základní soubor.

Tato práce se věnuje způsobům budování a udržování ekvity značky v divadelním prostředí, proto byli zvoleni respondenti, kteří reprezentují tyto instituce a nesou odpovědnost za jejich značky a zároveň pochází z typologicky různých organizací (viz kapitola 3.1.2. Typologie divadel).

Výzkumu se zúčastnili tito respondenti:

- Ján Dvořák, vedoucí oddělení sponzoringu a marketingu Dejvického divadla,
- Tereza Niesytová, PR manažerka Divadla Kampa,
- Tomáš Přenosil, obchodní a marketingový ředitel Divadla Studio DVA,
- Pavlína Svatoňová, vedoucí PR oddělení Divadla Archa,
- Madla Zelenková, PR a propagace Studia Hrdinů.

4.5. Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázky polostrukturovaného hloubkového rozhovoru byly rozděleny do 4 okruhů, které vycházejí z teoretického rámce popsání v kapitole 2.

Okruh 1: Loajalita ke značce

- 1) Jaký podle vás je typický divák/divačka vašeho divadla?
- 2) Sdělují vám diváci své názory a poskytují vám zpětnou vazbu? Sbíráte tyto informace?
- 3) Má vaše divadlo věrné diváky? Jak s nimi pracujete? Motivujete je, aby fungovali jako ambasadoři značky?
- 4) Jsou pro vás důležité momenty, kdy dochází k interakci diváků a zaměstnanců, jakožto reprezentantů vaší značky? Proč?

Okruh 2: Povědomí o značce

- 1) V čem je vaše značka odlišná od ostatních divadelních značek? Jaká je pozice vaší značky (positioning)?
- 2) Využíváte komunikaci zaměřenou jen na vaši značku?
- 3) Jsou váš symbol, logo, barvy a další atributy spojené se značkou ukotveny v manuálu značky? Jak je využíváte v komunikaci?
- 4) Jakým způsobem využíváte PR potenciál značky? Je vaše značka součástí veřejného prostoru i mimo divadlo?
- 5) Je pro vás důležité měření či zjišťování povědomí o značce? Proč?

Okruh 3: Vnímaná kvalita

- 1) Víte, jak vaši diváci vnímají kvalitu vašeho divadla ve srovnání s dalšími divadly?
- 2) Zabývá se vedení divadla značkou a její kvalitou?
- 3) Jak u vás funguje cenotvorba? Vnímáte cenu jako signál kvality?

Okruh 4: Asociace se značkou

- 1) Co si podle vás diváci nejčastěji spojují s vaší značkou? Jsou tyto asociace v souladu s koncepcí značky a její identitou?
- 2) Vztahují se k vaší značce asociace, které cíleně využíváte v komunikaci či s nimi jinak pracujete?
- 3) Jaká divadla jsou vaší značce svou charakteristikou nejbližší? Snažíte se od nich odlišit?
- 4) Zjišťujete, jaké asociace vaše značka má? Případně jak?

5. Souhrnné výsledky rozhovorů – zjištěná praxe

Jak je nastíněno výše, cílem této práce je přispět k hledání způsobu budování a měření ekvity značky ve specifickém prostředí divadelních institucí. Specifika tohoto prostředí byla částečně nastíněna v kapitole 3 a souvisejících podkapitolách.

Následující část práce obsahuje souhrnné výsledky rozhovorů, které byly k tomuto tématu poskytnuty odbornými pracovníky zabývající se značkou v dané organizaci. Výzkumu se zúčastnili Ján Dvořák, vedoucí oddělení sponzoringu a marketingu Dejvického divadla, Tereza Niesytová, PR manažerka Divadla Kampa, Tomáš Přenosil, obchodní a marketingový ředitel Divadla Studio DVA, Pavlína Svatoňová, vedoucí PR oddělení Divadla Archa a Madla Zelenková, manažerka PR a propagace Studia Hrdinů.

Tematické rozdělení vychází z Aakerova modelu ekvity značky, ale jsou zde využity prvky objevující se i v modelech Kellera, modelů BrandZ společnosti WPP a BrandAsset Valuator konzultační firmy patřící pod Young & Rubicam.

5.1. Loajalita ke značce

Aby bylo možné pracovat s věrnými diváky, je třeba definovat, jací lidé jimi jsou a jakou afinitu ke značce pocítují. Důležitost této informace potvrzuje i praxe. Z rozhovorů vyplývá, že všechny divadelní instituce vědí, kdo je jejich typický divák. Liší se však způsob zjišťování, který variuje mezi osobními pocity jednotlivců po externí sociologické průzkumy na pravidelné bázi.

Madla Zelenková (2018) zmiňuje divácký průzkum, pomocí kterého Studio Hrdinů zjišťovalo informace o návštěvnících tohoto divadla. Tento průzkum byl pozastaven z důvodů nízké výpovědní hodnoty s ohledem na praktické využití při aplikaci marketingových nástrojů. Její slova potvrzuje i Pavlína Svatoňová (2018) z Divadla Archa, které mezi diváky v periodě 4–5 let realizuje sociologický výzkum. Výsledná základna jsou lidé 20–40 let s lehkou převahou vysokoškolsky vzdělaných, tedy velmi široká skupina, se kterou lze jen obtížně pracovat při realizaci marketingových aktivit.

Jiný přístup aplikuje Ján Dvořák (2018). Dejvické divadlo v posledních letech nerealizovalo výzkumy týkající se preferencí diváků, proto vychází z pozorování a osobního kontaktu s diváky. Podobně Tomáš Přenosil (2018) z Divadla Studio DVA vychází z osobních setkání realizovaných v rámci prohlídky divadel, Noci divadel a dalších. Zároveň přidává další nástroj k zjišťování informací o divácích, a to diskuse na internetu a sociálních sítích, což

může být zdroj hlubšího poznání diváka. Důležitým faktorem podle Přenosila je i odlišení diváka a nakupujícího. V Divadle Studio DVA vstupenky nakupují převážně ženy, ale poměr pohlaví diváků v sále je vyrovnaný.

Jak je uvedeno v textu výše, Aaker (1991, s. 39–41) pracuje s modelem pyramidy loajality. Nejvyšší stupeň oddaných zákazníků tvoří diváci, kteří jsou pyšní na značku, je pro ně zdrojem sebedůvěry, způsobem sebevyjádření a věří jí natolik, že fungují jako ambasadoři značky pro okruh svých blízkých. Toho lze dosáhnout nejen poznáním typických diváků, ale také reflexí jejich zpětné vazby, kterou instituci poskytují.

To potvrzuje i Tereza Niesytová (2018) z Divadla Kampa, kde funguje silné propojení diváků a divadla přes sociální sítě. Divadlo reaguje na každou zpětnou vazbu či zprávu, kterou obdrží. Výhodou tohoto způsobu je snadný monitoring. Podobná situace je i v Divadle Studio DVA, kde je podle Tomáše Přenosila (2018) každá zpětná vazba vítána a divadlo se jí zabývá. Nejen, že na každý komentář či výtku je reagováno, ale jsou přijímána opatření, aby se negativní zkušenost diváků již neopakovala.

Je třeba brát v potaz i uměleckou funkci divadla, jak zmiňuje Ján Dvořák (2018). Dejvické divadlo se snaží hledat nové cesty, což vyvolává kritiku diváků, kteří jsou zvyklí na určitý typ představení. Hledání nových směrů, které v dramaturgickém plánu nemají alternativu, mohou zklamat ty diváky, jejichž očekávání s ohledem na předchozí zkušenost s danou scénou se liší. Podobný názor má i Pavlína Svatoňová (2018). Dramaturgie by měla být doménou uměleckého vedení a reakce na zpětnou vazbu by se měla týkat především fyzického prožitku a technických záležitostí, jejichž vylepšení dle přání diváků pomohou zvýšit dojem a kvalitu prožitku.

Dle odpovědí všech dotazovaných respondentů, má každá z divadelních značek diváky, které charakterizuje jako loajální a kteří patří do skupiny na vrcholu Aakerovy pyramidy loajality. Způsob práce s těmito diváky se v každé instituci liší.

V Dejvickém divadle (2018), kde je dlouhodobě při představeních obsazenost sálu dle výročních zpráv za roky 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016 přes 97 %, zatím s věrnými diváky nepracují. Podle Jána Dvořáka (2018) je třeba přijít s benefity, které lze divákům za jejich věrnost nabídnout, protože vzhledem k obsazenosti to nemohou být vstupenky. Řešením může být například uzavřené představení jen pro tyto diváky, jak navrhuje Dvořák.

Jiná situace je v Divadle Archa, které funguje jako stagiona, tedy prostor bez stálého

hereckého souboru. Pavlína Svatoňová (2018) vidí věrnost diváků jako modulární, tedy že se vztahuje k jednotlivým dramaturgickým celkům. Existují diváci, kteří se pravidelně vrací na hudební akce, protože divadlu věří, že poskytne vysoce kvalitní umělecký zážitek. Pak jsou také diváci, kteří pocítují afinitu k umělcům, kteří v prostoru Divadla Archa pravidelně vystupují.

Madla Zelenková (2018) ze Studia Hrdinů uvádí, že loajalitu diváků zjišťují na sociálních sítích prostřednictvím reakcí na aktivitu značky, ať už se jedná o komentáře na Facebooku, či sdílení událostí. Podle Zelenkové se zde objevuje skupina věrných diváků, kteří se se značkou ztotožňují, mají ji rádi a stojí jim za doporučení ostatním. Rozvinutou formu spolupráce má Studio Hrdinů i s dobrovolníky, kteří fungují jako ambasadoři značky. Jejich sofistikovaný a rozšířený systém pomáhá budovat povědomí o značce, generují diváky a pomáhají i chodu divadla, když se zapojují při práci v šatně, na pokladně a při usazování diváků. Dalším způsobem vyjádření loajality ke značce je prostřednictvím nákupu permanentních vstupenek. Okruh diváků, kteří je využívají, je stálý, tvoří však zásadní objem tržeb. Motivací pro nákup je finanční zvýhodnění, které podle údajů na webu divadla (Studio Hrdinů, 2018) činí 50 Kč na představení při nákupu permanentní vstupenky na 10 představení.

Nejpropracovanější systém práce s věrnými diváky je dle odpovědí respondentů v Divadle Studio DVA. Tomáš Přenosil (2018) uvádí, že kromě klasického předplatného, které je na ústupu, s loajálními diváky pracují na více úrovních dle divácké typologie. Jednou z úrovní je věrnostní program nazvaný Diamantový klub, což je uzavřená skupina, která sdružuje podporovatele divadla na bázi ročního členství za poplatek 14 000 Kč. Členové klubu mají stálá místa v sále, jsou oprávněni čerpat VIP servis v podobě zvláštní šatny, programu zdarma, přístupu do VIP klubu a dalších benefitů. V Divadle Studio DVA je určen člověk, který se členům tohoto klubu věnuje, zná jeho členy a stará se o ně. Dalším loajálním programem je Klub přátel slovenského divadla, kde jsou diváci, kteří chodí na slovenská představení. Existence tohoto klubu vychází ze spolupráce Divadla Studio DVA se slovenskou scénou Štúdia L+S a divadlem GUnaGU, kteří v Praze hostují v rámci pravidelných Slovenských pondělků. Pro diváky, kteří nedosáhnou na vstupenky za plnou cenu, je určen Klub slev, což je databáze diváků, o nichž má divadlo informace, že využívají slevových akcí a nákupů vstupenek za zvýhodněné ceny. Spolupráce s nimi probíhá skrze určeného manažera, který s nimi pravidelně komunikuje. Menším věrnostním programem je

i sbírání razítek za nákup vstupenek či kávy v Divadelní kavárně a následný benefit při dosažení určitého počtu nákupů. Budování věrnosti a návratnosti diváků je podpořeno také skrze slevy na další nákup při nákupu nad určitou částku.

Podle Aakera (1991, s. 50) je jedním ze způsobů udržování a zvyšování loajality i vhodné chování značky směrem k zákazníkům. Interakce diváků se značkou by měly být pozitivní a úkolem značky je takové interakce zprostředkovat. Pozitivní divácká zkušenost je velmi ovlivněna interakcí se zaměstnanci, kteří v dané situaci představují značku.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že na tuto složku divácké zkušenosti není kladen příliš velký důraz. Výjimku tvoří Divadlo Studio DVA, kde je podle Tomáše Přenosila (2018) každý člověk pracující pro divadlo důležitou součástí značky. Jednotlivá místa setkání diváků se značkou, tzv. touchpointy, jsou řízena koncepčně a strategicky. Pokladna tvořící výkladní skříň divadla je rozdělena na dvě části. První část tvoří lounge bar, kde jsou křesla a sofa, divák má možnost nabídnout si vodu nebo číst noviny. Funguje zde pořadový systém, kde si nově přichozí odebírají lístky s pořadovým číslem a nemusí stát ve frontě. Zároveň se jim věnuje proškolený personál, který poradí s výběrem představení, vysvětlí systém předprodeje a s diváky si povídá a diskutuje. Skrze něj divadlo získává přímou zpětnou vazbu, která je dále zpracovávána marketingovým a obchodním oddělením. Druhou část tvoří samotný prodej vstupenek. Dalším touchpointem je hledištní personál, který je oděn do stejnokrojů a ženská část personálu má předepsané líčení a účesy, aby byly ve vzájemném souladu. Mezi sebou komunikují prostřednictvím vysílaček a jejich úkolem je zajišťovat komfort diváka.

5.2. Povědomí o značce

Pro budování povědomí o značce je důležité odlišení od dalších značek, tzv. positioning. Z průzkumu mezi marketingovými pracovníky jednotlivých divadel vyplývá, že každá instituce si je vědoma své jedinečnosti. Málokde však existuje strategické pojetí positioningu jakožto součásti identity značky.

Pavlaína Svatoňová (2018) vidí odlišnosti divadla Archa především skrze optiku hodnot. Podle ní je základním prvkem elasticita a proměnlivost divadla, což souvisí s prostorem, kterým divadlo disponuje a který je velmi variabilní. Podle Svatoňové není třeba lpět na tradičních konzervativních hodnotách, ale spíše reflektovat proměny doby a bezprostředního okolí. Jak připomíná, divadlo vyznává i hodnoty, které jsou nadčasové a trvalé. Měl by to

být prostor setkávání, což se snaží již od 90. let naplňovat, ale i zde se projevuje zmíněná elasticita, protože se proměňuje úhel pohledu, kdo by se měl v současné společnosti scházet. Tyto hodnoty divadlo reflektuje skrze rozvoj publika, tzv. audience development. Cílem je vzdělávat a emancipovat diváky, podporovat pedagogy, podporovat vzdělání obecně a navazovat vztahy v sousedství. Tím vzniká prostor pro setkávání lidí, kteří by se jinde neměli možnost setkat. Těmito kroky vzniká vazba mezi diváky a uměleckou produkcí.

Podle Jána Dvořáka (2018) naopak spočívá odlišnost Dejvického divadla ve stálosti hereckého souboru a dalšího personálu. Díky popularitě jednotlivých členů souboru se značka divadla neoddělitelně spojuje se jmény herců. Také Tereza Niesytová (2018) z Divadla Kampa odlišuje značku skrze osobnost s ní spojenou. Jaroslav Dušek, který je sám o sobě také značkou, poskytuje pro diváky vodítko, co se v daném divadle hraje.

Odlišení skrze herce využívá i Divadlo Studio DVA. Podle Tomáše Přenosila (2018) jde o divadlo hereckých osobností, které se zaměřuje na současnou dramaturgii. Z nich lze jmenovat například Kryštofa Hádku, Ivanu Chýlkovou, Karla Rodena či Evu Holubovou. Vedle hereckých osobností Přenosil zmiňuje i komfort diváka. Divák je v Divadle Studio DVA na prvním místě a instituce se snaží poskytovat kvalitní divácký servis. Třetím pilířem odlišení je repertoár. Divadlo samo deklaruje, že se jedná o komerční instituci, jež přináší kvalitní mainstreamové divadlo.

Podle Kellera (2013, s. 221) existují 4 základní ingredience, které jsou důležité při budování povědomí o značce. Jsou jimi reklama a propagace, interaktivní marketing, události a zkušenosti a mobilní marketing. Všechny tyto ingredience by podle Kellera měly být obsaženy v marketingové komunikaci značky. Otázkou je, zda je to možné ve specifickém prostředí divadelních značek.

Vytvořit komunikaci zaměřenou jen na značku je v divadelním prostředí poměrně obtížné. Většinou jsou komunikovány jednotlivé reprízy inscenací, premiéry či herci. Ale vždy by mělo existovat napojení na identitu značky. Tomáš Přenosil (2018) uvádí, že kampaně zaměřené jen na značku divadlo nerealizuje. Z minulosti zmiňuje kampaň při otevření divadla, kdy byla celý týden představení zdarma a divadlo tak navštívilo přes 3 600 lidí. Oslovení byli nejen lidé napřímo prostřednictvím inzerce v deníku Metro, ale také skrze PR aktivity a virálností takové marketingové akce. I přesto podle Přenosila existuje způsob, jak propagovat značku a vytvářet o ní povědomí prostřednictvím komunikace jednotlivých inscenací. Každá kampaň by podle něj měla být napojena na značku divadla a vizuál by měl

být v jednotném duchu.

Tato komunikace by měla vycházet z manuálu značky, který definuje identitu značky a obsahuje symbol, logo, barvy a další atributy spojené se značkou. Z průzkumu vyplývá, že přístup divadel je více technicistní a zaměřují se spíše na grafické elementy a symboly než na identitu značky. Pavlína Svatoňová (2018) uvádí, že manuál pro používání loga je využíván především pro externí partnery, kteří v poskytnutém prostoru pořádají akci. Vizuální podoba značky pak vychází z dlouhodobé spolupráce s grafikem, který funguje jako kurátor značky. To potvrzuje i zkušenost z Dejvického divadla (Dvořák, 2018), kde je značka věcí intuice a zvyku, což je dáno blízkostí a osobní znalostí personálu. Grafickou podobu má pak na starost grafička, která s divadlem spolupracuje již od jeho vzniku.

Součástí budování povědomí o značce je i využití PR potenciálu, který divadelní značky nabízejí. Z průzkumu vyplývá, že typickými aktivitami je organizace divadelních festivalů nebo účast na nich, vydávání tiskovin nebo pořádání benefičních představení a akcí. To potvrzuje i Tereza Niesytová (2018), která jako příklady PR aktivit Divadla Kampa uvádí programy, komunikaci s médii prostřednictvím tiskových zpráv, pořádáním či účasti na akcích pro veřejnost, jako je den dětí nebo Zažij město jinak.

Podle Pavlíny Svatoňové (2018) je důležité, aby PR aktivity byly v souladu s koncepcí značky. Na příkladu Divadla Archa uvádí, že strategické aliance a propojování například s nadacemi věnujícími se pohybu dětí v přírodě se realizují s ohledem na deklamované hledání nečekaných setkání ve společnosti. Zároveň zmiňuje i spojení s nedivadelními tématy, jako jsou vzdělávání dětí, veřejný prostor a budoucnost. V širším kontextu jde totiž o sdílený prostor, o jehož rozvoj se Divadlo Archa zajímá a proniká tak do aktivit, které nepřímou cestou posilují PR značky, které je s její identitou spojené více než zobrazení na TV Prima při pravidelné Show Jana Krause. Toto spojení je spíše ekonomické a pragmatické než jako PR nástroj.

Podobně ve Studiu Hrdinů (Zelenková, 2018), které je silně spojené s výtvarným uměním, využívají PR potenciálu skrze pořádání festivalu spojujícího divadlo a výtvarné umění. Opět je zde důležitý soulad identity značky s daným PR nástrojem. Podle Madly Zelenkové je dalším prostorem využívaným mimo jiné i k PR aktivitám divadelní kavárna U Hrdinů. Tento prostor je funkční především z hlediska blízkosti značky a jejich diváků. Studio Hrdinů zde pořádá různé projekty, mezi které patří moderované přednášky inscenačních týmů k jednotlivým inscenacím nebo Klub umělců, kde herci ze Studia Hrdinů volnou

formou zpracovávají životní příběhy osobností českého umění.

Důležitým nástrojem pro řízení public relations jsou podle Tomáše Přenosila (2018) i samotní herci, kteří mluví o dané značce, protože jsou rádi její součástí a rádi v daném divadle hrají. To je součástí rozhovorů pro média, které jsou pak schopny nahradit billboardy a další placenou komunikaci. Dále vyjmenovává celou řadu klasických PR nástrojů, jako jsou benefiční představení, podpora veřejně prospěšných projektů a neziskových organizací, soutěže o vstupenky, pořádání výstav, přednášky na odborných institucích apod.

Nástroje budování povědomí o značce je třeba využívat optimálně a co nejefektivněji. Aby bylo možné určit, jaké povědomí o značce existuje a jak se mění v čase, je třeba jej měřit. Z uskutečněných rozhovorů většina divadel průzkumy zaměřené na povědomí o značce nerealizuje, a pokud ano, tak jako součástí rozsáhlejšího diváckého výzkumu. To potvrzuje i praxe Divadla Archa (Svatoňová, 2018), které zpracovává pravidelný výzkum, kde se zjišťuje i povědomí o divadle. Následná strategická práce s povědomím o značce a jeho dalším rozvojem v rozhovoru zmíněna nebyla.

V Divadle Studio DVA (Přenosil, 2018) výzkum na sílu značky a povědomí o ní nebyl realizován. Tomáš Přenosil ale nabízí metodu nepřímého zjišťování skrze sociální sítě a online komunikaci, konkrétně z návštěvnosti webových stránek, interakcí na sociálních sítích nebo skrze počet odběratelů newsletterů.

5.3. Vnímaná kvalita

To, jakým způsobem diváci vnímají kvalitu, tvoří podstatnou část hodnoty značky. Jak uvádí Aaker (1996, s. 86–88), pozitivně vnímaná kvalita přináší další důvod k nákupu, pomáhá při diferenciaci a positioningu, poskytuje prostor pro zavedení cenové prémie, rozvíjí distribuční síť a rozšiřují značku do dalších produktových kategorií. To jsou všechno aspekty, které lze aplikovat na divadelní prostředí, jen je třeba jejich uzpůsobení. Klíčem pro práci s kvalitou je pochopení vnímání diváků.

Ján Dvořák (2018) uvádí, že pro pochopení vnímané kvality je důležité, jak diváci vnímají divadlo obecně. Podle něj část diváků přistupuje k návštěvě divadla jako k události, kterou realizují jednou či dvakrát za rok. Jejich motivace se pak liší, protože se chtějí pobavit a nechtějí se na představení aktivně podílet. Druhou skupinu diváků o divadle přemýšlí a chtějí, aby jim každá návštěva něco přinášela. Divadlo se pak snaží balancovat umělecké cíle s cíli ekonomickými. Jak říká Dvořák, popularita přináší i diváky, kteří jsou mimo cílové

publikum Dejvického divadla, a struktura diváků se v čase mění. Nachází analogii se sportovními kluby, které v případě úspěšného období nacházejí fanoušky z řad lidí, které nalákaly známé tváře a úspěch samotný.

Podle Terezy Niesytové (2018) je vnímaná kvalita divadla důležitá ve spojení s diváckým očekáváním. V Divadle Kampa existuje snaha o vybudování takového vnímání, kdy diváci mají očekávání v souladu s realitou, vědí, jak je divadlo laděné, a nejsou překvapeni. Důsledek překvapení demonstruje Niesytová na příkladu diváka, který přijde jako doprovod někoho, kdo divadlo zná, a pak je překvapen a musí zážitek hlouběji zpracovat.

Typickým symbolem kvality je cena, která funguje pro diváka jako signál. Jak ale uvádí Tereza Niesytová (2018), v Divadle Kampa s cenou jako signálem kvality nepracují. To potvrzuje i Tomáš Přenosil (2018), který zastupuje Divadlo Studio DVA. Výše ceny za vstupenku odráží potřebu divadla jakožto privátního komerčního subjektu zaplatit náklady za provoz a vznik inscenace. Na druhou stranu ale divadlo počítá s typem diváka, který kupuje vstupenku jako důkaz určitého sociálního postavení, a má možnost nákupu VIP vstupenky. Takový návštěvník pak dostává speciální servis v podobě jednoho z 12 nejlepších míst v sále s větším prostorem na nohy, osobního přivítání inspektorem hlediště, bezplatné šatny, programu zdarma a welcome drinku v divadelním klubu.

O podobném systému se uvažuje i v Dejvickém divadle (Dvořák, 2018), kde by mohla probíhat aukce o 5 lístků a výtěžek z ní by mohl putovat na konto neziskových organizací. Větší rozšíření tohoto přístupu není možné z důvodů financování divadla. Protože Dejvické divadlo patří mezi obecně prospěšné společnosti financované mimo jiné i z grantů a dotací, je svázáno pravidly pro stanovování cen. Obdobně tomu je i u dalších divadel, které pro financování využívají jiné než vlastní zdroje.

Zvýšení ceny by podle Jána Dvořáka (2018) navíc ovlivnilo diváckou skladbu v neprospěch lidí, o které divadlo stojí. Proto se zde uplatňuje tzv. dotovaná cena, která v Dejvickém divadle činí cca 350 až 450 Kč. Proti ní stojí cena nedotovaná, což je cena, za kterou by se prodávala vstupenka, kdyby divadlo nevyužívalo žádné veřejné zdroje. Ta činí více než 1 200 Kč a jsou ji ochotny zaplatit firmy, které si pronajímají divadlo na uzavřené představení. Přednost by však měl podle Dvořáka dostávat běžný divák právě s ohledem na podmínky grantu.

5.4. Asociace se značkou

Jak uvádí Keller (2013, s. 77–78) asociace tvoří image značky a záleží na jejich síle, příznivosti a unikátnosti. Asociace mohou být podpořeny marketingovou komunikací, která přesvědčí zákazníky, že značka nabízí to, co hledají. Asociace souvisí také s positioningem značky, který je spojen s povědomím o značce. Správně vytvořená sada asociací může přinést udržitelnou konkurenční výhodu.

Všichni respondenti odpověděli, že vědí, co si diváci nejčastěji spojují s jejich značkou. Ve Studiu Hrdinů (Zelenková, 2018) to jsou Veletržní palác, Národní galerie, výtvarné umění a divadelní experiment, v Divadle Archa (Svatoňová, 2018) to jsou černá barva, sofistikovaný výraz, Jan Kraus, vynikající zvuk, nadčasovost nebo chladný prostor, v Divadle Studio DVA (Přenosil, 2018) to jsou kvalitní zábava, známí herci a servis a například v Dejvickém divadle (Dvořák, 2018) to jsou Ivan Trojan, Učpanej systém a nedostupnost.

Velmi se liší způsob, jakým divadla asociace zjišťují, což do značné míry souvisí s diváckými průzkumy. Podle Terezy Niesytové (2018) z Divadla Kampa je divadlo hodně osobní, každého představení se účastní ředitelka, takže asociace sbírají především díky osobnímu kontaktu s jednotlivými diváky. I Ján Dvořák (2018) z Dejvického divadla uvádí, že namísto výzkumů se spoléhají na osobní kontakt a dotazování při nákupu vstupenek a návštěvě představení.

V Divadle Archa (Svatoňová, 2018) byly asociace zjišťovány exaktně pomocí výzkumů, které zjišťovaly, jaké atributy značky diváci vnímají více a jaké méně. Stejně tak ve Studiu Hrdinů (Zelenková, 2018) vychází asociace z diváckého průzkumu. Ten se ale již delší dobu nerealizuje a byl do jisté míry nahrazen daty z Facebooku či Googlu.

Jak je vidět z výčtu výše, asociace nabývají nejrůznějších podob a diváci si k divadlům přiřazují vlastnosti, fyzické objekty, jména konkrétních herců, názvy inscenací, prostory či typy umění. I drobnosti jsou podle Tomáše Přenosila (2018) důležité. Své tvrzení dokládá příkladem dobrého servisu, který se ve spojení s Divadlem Studio DVA často opakuje. Ten podle něj vychází z řady dílčích kroků, jako jsou stejnokroje uvaděčů, věková struktura personálu, spojení vysílačkami, nápomocnost divákům, správná komunikace, asistence v průběhu představení apod.

Podle Pavlíny Svatoňové (2018) mohou být v asociacích zakořeněny emblematické soubory či prvky, které se v dané instituci objevovaly v minulosti. Při proměně divadla, jakou

například Divadlo Archa neustále prochází, se může stát, že tyto změny nejsou v asociacích, které vznikají v myslích diváků, tak rychle reflektovány. Dochází tak k „souboji“ mezi individuální nostalgií a celkově nostalgií po 90. letech, kterou nemůže žádná ze značek zcela naplnit.

Z literatury popsané výše vyplývá, že spíše než podoba asociací je důležitý soulad s koncepcí a identitou značky. Ten se například v Dejvickém divadle příliš neobjevuje. Podle Jána Dvořáka (2018) je cílem vytvořit spojení s kvalitou divadla. Ačkoli je takových diváků poměrně dost, stále převládají tací, kteří se rozhodují o návštěvě divadla podle toho, zda v dané inscenaci hraje Ivan Trojan, který, jak připomíná Dvořák, má sice velkou zásluhu na vybudování jména divadla, ale zároveň je součástí celku, bez kterého by něco takového nebylo možné vybudovat.

Existují-li asociace, které jsou v souladu s koncepcí a identitou značky, měla by se značka snažit o jejich další rozvoj, případně usměrnění. To potvrzuje i příklad ze Studia Hrdinů, kde podle Madly Zelenkové (2018) je jedna ze silných asociací prostor, který pokaždé překvapí. Protože si je toho divadlo vědomo, snaží se posouvat hranice toho, co je možné. Cílem je neomezovat tvůrce a scénografy při vytváření scény, což vede k originálním zážitkům diváků, které by byly někde jinde jen obtížně realizovatelné. Dalším příkladem budiž Divadlo Studio DVA, jež si diváci podle Tomáše Přenosila (2018) spojují mimo jiné se zábavou. Na ni je v divadelním světě často nahlíženo s negativní konotací, protože se stává synonymem laciné zábavy a humoru. Divadlo Studio DVA je sice mainstreamové a komerční divadlo, ale uvádí inscenace, které plní divácká očekávání zábavy a nejsou založeny na prvoplánové legraci.

Kromě již existujících asociací se některá divadla zaměřují i na vytváření nových. Podle Tomáše Přenosila (2018) je dlouhodobým cílem Divadla Studia DVA adaptovat náročnější dramaturgii, což je dlouhodobý proces vyžadující edukaci diváků a poskytnutí dostatku času na zpracování změn. Prvním krokem bylo převzetí inscenace *Les z Národního divadla* s Ivou Janžurovou v hlavní roli. To způsobilo mezi diváky překvapení, protože místo současné dramatiky, na které jsou z Divadla Studio DVA zvyklí, dostali klasickou ruskou komedii. Cílenou prací se snaží divadlo připravit diváky na příchod druhé scény s menší kapacitou, která se bude věnovat náročnější dramaturgii.

Asociace, které jsou v souladu se značkou, by měly být využity v komunikaci značky, aby docházelo k jejich posilování a žádoucí odezvě od diváků. Dle odpovědí v rámci průzkumu

nedochází k cílenému propojení pozitivních a silných asociací s komunikací značky. To souvisí s využitím manuálu značky, o kterém je psáno v kapitole 5.2. Povědomí o značce.

Díky asociacím je snazší odlišení od konkurenčních divadel či institucí usilujících o podobného diváka. Základem toho je nejen vědět, v čem je značka odlišná od ostatních značek, jak je uvedeno výše, ale i jaké divadelní značky jsou svou charakteristikou nejbližší dané značce. Ty pak podle Kotlera a Kellera (2013, s. 246) tvoří užší výběr, ze kterého divák vybírá.

Ján Dvořák (2018) uvádí, že z tohoto důvodu je třeba určitého odlišení. Dejvické divadlo podle něj hledá nové směry v divadle, čímž je podobné souborům, které zakládají čerstvě dostudovaní herci. Oproti těmto souborům je však divadlo konzervativnější, čímž vzniká specifický konzervativně-inovativní žánr, který se výrazně odlišuje od konkurence.

Podobně to vidí i Madla Zelenková (2018), která zmiňuje podobnost brněnského HaDivadla a Studia Hrdinů. Obě instituce mají podobný program a ideovou linku, snaží se diváka vzdělávat a seznamovat jej s alternativními a moderními směry v divadle. Zároveň jsou však patrné i odlišnosti. Repertoár HaDivadla vychází z divadelní klasiky, ve které jsou hledány paralely se současností a aktuální témata a která je zpracovávána moderně. Studio Hrdinů naopak vychází z vlastních adaptací a témat, nepracuje s kánonickými díly a hledá vlastní látku, kterou zpracovává. Jak ale zmiňuje Zelenková, odlišnosti jsou spíše dány zvnějšku charakterem měst a diváckou základnou, než vědomou prací na odlišení obou divadelních značek.

Pavλίna Svatoňová (2018) říká, že vztah mezi Divadlem Archa a podobnými značkami, jako jsou divadlo PONEC, Alfred ve dvoře nebo Studio ALTA je spíše komplementární než konkurenční, což je dáno názorovou spřízněností a vzájemnou chemií. Navíc mohou podobné divadelní značky fungovat i jako vzor či zdroj inspirace. Divadlo Archa se proto zaměřuje na bruselské a berlínské scény, které inspirovaly vznik divadla v 90. letech a které svou politickou, dravou a angažovanou dramatikou zapadají do koncepce značky. Inspiraci charakterově podobnými značkami potvrzuje i Tomáš Přenosil (2018), který říká, že je důležité sledovat ostatní scény a zamýšlet se nad tím, co by to mohlo přinést značce Divadlo Studio DVA. I zde je patrná orientace na západní trendy, zástupci divadla vyjíždějí do Londýna a New Yorku, kde hledají inspiraci a představení, která by šla převést na český divadelní trh.

6. Doporučení

Cílem této práce je vytvořit soubor obecných doporučení, která lze aplikovat ve specifickém prostředí divadelních značek. Navrhovaná doporučení vycházejí z konfrontace teoretických přístupů k budování hodnoty značky a zjištěné praxe.

Vzhledem k šíři zkoumaného vzorku a odlišnostem jednotlivých institucí je třeba reflektovat situaci, ve které se divadelní značka nachází, co je jejím cílem a jaké metody jsou pro ni vhodné. Na základě toho lze vybrat některá doporučení, případně je uzpůsobit dle potřeb a možností dané značky.

6.1. Loajalita

Prvním krokem při práci s loajálními diváky je jejich identifikace. Tu lze zajistit prostřednictvím sociologických průzkumů a dotazníkových šetření, které by se měly pravidelně opakovat, aby bylo možné zachytit změnu v divácké struktuře. Tyto nástroje jsou poměrně finančně a časově náročné, proto jsou vhodné spíše pro větší instituce.

Menší divadla mohou těžit z blízkosti k divákům a data mohou být získána prostřednictvím pozorování a osobního dotazování. Pro účely využití při budování značky není nutné zachovávat standardizovanou podobu šetření. Cílem by mělo být poznání diváka a navázání vztahu s ním. Vzhledem k tomu, že ve většině divadelních institucí má značku na starosti jeden pracovník, měl by být tím, kdo se s diváky setkává, mluví s nimi a naslouchá jejich potřebám.

Dalším cenným zdrojem informací o divácích, který je využitelný menšími i většími institucemi, jsou data ze sociálních sítí a internetu. Téměř každá značka je v různé míře aktivní v digitální komunikaci, která s sebou nese data využitelná při budování značky. Prostřednictvím e-mailingových databází, dat na Facebooku nebo z analýzy návštěvnosti webových stránek lze čerpat informace a poznat diváky.

Ideální stav je kombinace obou metod, protože díky sociologickému šetření lze získat tzv. tvrdá data a na základě osobních rozhovorů a pozorování zjistit motivaci, přání a potřeby diváků.

Pro vybudování věrné divácké základny je třeba zajistit, aby diváci byli spokojeni. Vzhledem k výše zmiňovaným funkcím divadla by divadelní instituce neměla zcela podléhat diváckým preferencím v dramaturgii a umělecké složky divadla. Estetika, vzdělávací cíle a

vyšší společenský zájem by měly mít větší váhu. Velmi zde záleží na typu instituce a způsobu jejího financování, ale marketingoví pracovníci starající se o značku by měli svou činností podporovat dramaturgickou koncepci a nevytvářet rozpor mezi ní a komunikací.

V ostatních oblastech, ať už se jedná o zákaznický servis, komunikaci značky, nebo uživatelskou zkušenost se značkou, divadelní instituce by měly názorům diváků naslouchat a jejich problémy řešit. Tyto informace by značky neměly získávat pouze pasivně, ale důležitá je aktivní snaha o získání zpětné vazby. Podobně jako v případě identifikaci divácké základny není třeba nákladného sociologického šetření, ale velmi podnětná je i osobní komunikace a diskuse s diváky. Divadla tak mohou nejen řešit problémy diváků a zesilovat tak pozitivní prožitky, ale jsou divákům nablízku a budují s nimi vztah.

Jedním z klíčových reprezentantů značky jsou zaměstnanci, kteří s diváky přichází do styku. Tento prvek by neměl být podceňován, neboť interakce se značkou reprezentovanou zaměstnanci může výrazně ovlivnit vnímání značky a budování loajality. Zaměstnanci by měli být seznámeni s hodnotami, které značka představuje, a v ideálním případě by se s nimi měli ztotožňovat.

Je v možnostech každé z institucí řídit tuto interakci a nastavit procesy tak, aby zaměstnanci byli motivováni poskytovat pozitivní zážitek. Konkrétními nástroji mohou být školení, motivační programy nebo sbírání zpětné vazby na zaměstnance a jejich další rozvoj. Důležitým aspektem je i seznámení zaměstnanců s jejich rolí při budování loajality ke značce.

Kromě motivace zaměstnanců je potřebná i motivace diváků. Většina divadelních institucí již pracuje s nějakou formou loajálního programu ve většině případů reprezentovanou divadelním předplatným. Možností, jak využít divácké loajality, je celá řada a lze vycházet z divácké typologie. V závislosti na struktuře diváků se lze zaměřovat na rodiny s dětmi, diváky z vyšších socioekonomických tříd, starší diváky apod.

Protože má každá divadelní značka jiné potřeby a jiná očekávání od loajální divácké základny, je třeba brát v potaz nejen přínos, ale i charakter spolupráce a její vhodnost pro daný typ značky. Programy pro věrné diváky by měly poskytovat benefity nejen pro diváky, ale i pro značku.

Pro značky je výhodné vybudování sítě ambasadorů značky. Nemusí se jednat o nijak formalizované uskupení, základem je motivování věrných diváků, aby o divadle mluvili ve

svém okolí, za značkou stáli a doporučovali ji ostatním.

6.2. Povědomí

Pro vybudování povědomí o značce je třeba stanovit positioning značky, tedy kde by značka ve vnímání zákazníků měla hrát svou roli a jak se liší od ostatních značek. Stanovení základních charakteristik značky, jejich hodnot a cílů by mělo stát na začátku marketingové komunikace a vůbec celé koncepce značky. Každé divadlo akcentuje jiné umělecké i neumělecké hodnoty, ale je klíčové, aby postupovaly všechny úrovně instituce a aby existovalo kolektivní povědomí o těchto hodnotách.

Skrze dramaturgický plán, repertoár, směřování uměleckého vedení, stanovené cíle a typ divadla by měla být definována pozice divadla vůči ostatním. Forma tohoto odlišení nemusí být nutně písemná, je ale důležité, aby byla v souladu s postoji uměleckého vedení a reflektovala celkové směřování divadelní instituce.

Veškerá komunikace značky by měla vycházet z positioningu značky. Diváci, na které komunikace cílí, by měli být schopni ke značce přiřadit charakteristiky na základě nejen předchozích zkušeností, ale právě i dané komunikace.

Většina divadel se soustředí na komunikaci jednotlivých inscenací a nevyužívá komunikaci zaměřenou na samotnou značku, protože v krátkodobém horizontu jde především o naplnění kapacity hlediště. V takovém případě by měla značka postupovat celou kampaní a příjemci komunikace by měli být schopni si danou komunikaci spojit se značkou. Účinným nástrojem je manuál značky, který by kromě základních informací, jako jsou aplikace loga či písma, technické specifikace (rozkres, ochranné zóny, minimální velikosti atp.), měl obsahovat positioning a tón komunikace značky. To usnadňuje dodržení jednotného vizuálního stylu a soudržné komunikace.

Dle dat z rozhovorů vyplývá, že divadelní instituce při budování značky hojně využívají různých PR aktivit. Těchto aktivit, které mohou divadelní instituce realizovat a vstoupit tak do veřejného prostoru jinak než skrze divadlo samotné, je celá řada. Příkladem je pořádání festivalů, rozšíření působení do dalších prostorů, jako jsou kavárny, veřejná prostranství, jiné divadelní prostory apod., účast na nedivadelních akcích, spojení s neziskovými organizacemi a dobročinnými projekty, pořádání Nocí divadel a dalších akcí přibližujících divadlo a kulturu obecně, spolupráce s časopisy a magazíny, vydávání vlastních periodik a tiskových materiálů, publikace knih a nosičů audio-vizuálního obsahu apod. Marketingová

pracovníci by měli při plánování přemýšlet nad vhodností dané akce vzhledem k propojení se značkou a její identitou.

Velmi silným nástrojem budování povědomí o značce jsou také herecké osobnosti, které v divadle působí a spojují tak své jméno s danou institucí. Protože jsou sami o sobě značkou, která má určité diváky a fanoušky, lze skrze ně komunikovat značku divadla. Herecké osobnosti jsou často hosty diskusních pořadů, objevují se v televizních seriálech a dalších pořadech, poskytují rozhovory, hrají ve filmech a jejich značka je často více viditelná než značka daného divadla. Pokud jsou správně motivováni ze strany divadla, mohou se často o svém působišti zmiňovat, budovat tak povědomí a přivádět nové diváky. Motivace nemusí mít vnější charakter, ale může pocházet z vnitřního přesvědčení a souladu s divadelní značkou.

Aby bylo možné zjišťovat efektivitu budování povědomí o značce, je třeba je měřit. Obdobně jako v případě identifikace loajálních diváků lze využít řadu způsobů, jak povědomí o značce měřit. Nákladné sociologické průzkumy zpracovávané odborníky mohou být nahrazeny jednoduššími metodami, jako jsou osobní dotazování nebo využití dat na sociálních sítích. Klíčové je dodržení stejné metodiky a opakování v čase, aby bylo možno určit směry, jakými se povědomí o značce ubírá.

6.3. Vnímaná kvalita

Faktory ovlivňující vnímání kvality dané instituce mohou být rozděleny do dvou kategorií. Zaměříme-li se na typický produkt divadelních institucí, kterým je divadelní inscenace, je vnímaná kvalita do značné míry ovlivněna očekáváním, s kterým diváci do divadla přicházejí. Značky by se měly snažit předcházet situacím, kdy divák přichází na představení, aniž by věděl, co jej čeká, případně jeho očekávání neodpovídá způsobu provedení. Typickým příkladem může být návštěva moderně zpracované divadelní klasiky. S klasickými divadelními texty jsou často spojená očekávání, která nemusí být v souladu s konkrétním zpracováním. Nepoučený divák pak vnímá kvalitu inscenace optikou tohoto očekávání.

V takovém případě by měly značky plnit informační funkci a pomocí asociací, které na ni má divák navázané, by měly být schopny usměrnit očekávání. Toho lze dosáhnout pomocí celé řady signálů a faktorů, jako jsou tón komunikace, vizuální styl značky, prostředí divadelní instituce, kontinuita repertoáru a dalších asociací spojených se značkou. Zmíněné

signály a faktory jsou blíže popsány v kapitole 6.4. Asociace.

Divadla se v této kategorii dostávají do rozporu mezi uměleckými cíli a očekáváním diváků. V závislosti na typu divadelní instituce mohou mít umělecké cíle mnoho podob. Snaha dostat těmto cílům může znamenat snahu donutit diváky vystoupit z komfortní zóny, zpracovat a reflektovat představení, odhalit realitu, která je většinou společností přehlížena nebo konfrontovat diváky s jejich vlastními postoji a názory. Umělecké cíle s ohledem na funkce divadla by se neměly podřizovat diváckým očekáváním, protože by mohlo docházet k degradaci umění a mohlo by dojít k zániku výchovné role divadla.

Druhou kategorií jsou všechny neumělecké faktory reprezentující značku, se kterými divák přichází do styku, a doplňují celkové vnímání kvality. Zde se mohou velmi dobře uplatnit principy budování vnímané kvality. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se vedení divadla vnímanou kvalitou příliš nezabývá, protože ji vidí pouze skrze kvalitu jednotlivých představení.

Faktory, jako jsou vzhled prostředí divadla, vybavení sálu a dalších prostorů poskytují vodítko pro diváky, jakou kvalitu daná instituce má. S ohledem na financování divadel je často investice do vylepšení těchto faktorů nemožná, případně je v rukou zřizovatele, který z různých důvodů investiční prostředky neuvolní.

Ovlivnit diváky vnímanou kvalitou lze prostřednictvím diváckého servisu. Ten by měl začít správnou komunikací s divákem ještě před příchodem do divadla. Kanálů komunikace a typů sdělení je celá řada, proto je třeba vědět, v jaké fázi se divák nachází. Například pokud zjišťuje, jaké představení zhlédnout, měl by dostávat informace, které mu pomohou v rozhodnutí. Pokud již zakoupil vstupenku, může ho zajímat, kde u divadla zaparkovat či jaké další služby divadlo nabízí apod. Tento proces je u každého divadla a zákazníka odlišný a je třeba jej zmapovat. Součástí by měla být i krizová komunikace v případě rušení představení či neočekávaných alternací v hlavních rolích.

Nejvýznamnější část servisu divák dostává při návštěvě divadla. Cílem by mělo být vytvoření příjemné atmosféry, ve které se divák cítí dobře. Protože každé divadlo má jinou typologii diváků, měl by se i servis lišit a být co nejvíce přizpůsoben dané skupině diváků.

Teorie budování hodnoty značek zmiňuje koncept ceny jako signálu kvality. V divadelním prostředí jej lze uplatnit jen v menší míře, protože jsou tržní ceny ve většině případů ovlivněny externím financováním prostřednictvím dotací, grantů a příspěvků. S výjimkou

nesubvencovaných institucí tak ceny vstupenek neodpovídají reálným nákladům, ale reflektují výši příspěvků z veřejných či soukromých zdrojů.

Koncept ceny jako signálu kvality tak lze uplatnit skrze nějakou formu exkluzivního vstupného, které zahrnuje nadstandardní servis, dárky, slevy na nákup, vybraná místa v sále apod. Tyto vstupenky mohou cílit na diváky, kteří vedle uměleckého zážitku chtějí demonstrovat jejich vyšší sociální status.

6.4. Asociace

Protože asociace tvoří jakýsi soubor znalostí, myšlenek a pocitů spojených se značkou, jsou pro hodnotu značky klíčové jakožto nositel a zpracovatel informací, prvek odlišení, zdroj konkurenční výhody a pozitivních konotací.

Z výzkumu mezi marketingovými pracovníky divadel vyplývá, že asociací spojených s každou značkou je celá řada a jsou nejrůznějšího typu. Divadelní instituce by měly být seznámeny se všemi asociacemi a měly by vědět, které jsou pro ně důležité a v souladu s koncepcí značky.

Pro zjištění asociací není třeba realizovat rozsáhlý průzkum či dotazníkové šetření. Zcela dostačující způsob je neformální dotazování diváků, co se jim vybaví, když se řekne jméno dané značky. Výsledkem bude řada asociací, přičemž některé se budou vyskytovat častěji a jiné méně.

Při sběru těchto informací dostanou divadelní instituce širokou škálu odpovědí, které nemusí být zcela v souladu se zamýšleným směřováním značky. Divadla by si měla vybrat několik asociací a ty dále rozvíjet a podporovat. Tento výběr by měl proběhnout na základě vlastní analýzy asociací, analýzy konkurence a analýzy diváckých asociací. Z těchto tří zdrojů je možné vybrat takové asociace, které (a) jsou v souladu s koncepcí značky, (b) jsou odlišné od konkurence a (c) nejsou zcela v rozporu s již existujícími asociacemi u diváků.

Pokud jsou tyto asociace vybrány, je třeba identifikovat jejich zdroje. Tento krok je nutný pro řízení a ovlivňování těchto spojení. Identifikace zdrojů je obtížná, protože mohou být velmi roztráštěné nebo již nemusí fyzicky existovat, jsou zachovány jen v myslích diváků. Přesná identifikace zdrojů asociací pomůže vedení divadla a marketingovým pracovníkům při jejich managementu.

Udržování asociací a jejich správa je mnohdy náročnější než vytváření nových. Přístup

značky by měl stát na těchto principech: být konzistentní v čase, být konzistentní v komunikaci a dalších marketingových aktivitách a zajistit odpovídající krizovou komunikaci v případě nutnosti. Konzistentnost v čase je důležitá především z hlediska finanční a časové náročnosti změny asociací, které jsou tvořeny po delší časový úsek. Konzistentnost v komunikaci je nutná s ohledem na prvky a symboly v ní využívané, protože jakákoli jejich změna může diváky mást a způsobit oslabení či úplný zánik již vytvořených asociací. Krizovou komunikaci je třeba nasadit v případě změny představení, jeho zrušení či výraznějšího zásahu do obsazení. Další důvody pro její nasazení mohou být výpadek pokladního systému, zrušení zakoupených vstupenek kvůli lidské chybě, nevhodně interpretovaná komunikace (nejen) na sociálních sítích a dalších. Dobře zvládnutou komunikací lze negativní zpětnou vazbu neutralizovat, nebo dokonce převést na pozitivní vztah ke značce.

Pokud divadelní instituce prochází změnou a je třeba vytvořit nové asociace, měla by se tato změna odehrát v delším časovém úseku. Je vhodné do procesu zapojit i zákazníka, pro kterého jsou osobní zkušenosti silným impulzem pro vytvoření nových asociací. Takový impulz může vzejít například z přímého kontaktu se značkou na jí pořádaných akcích či speciálních projektech.

Přestože divadelní prostředí není jen konkurenční a objevují se zde i komplementární vztahy, pozornost značek by měla být zaměřena na odlišení od jim podobných. Protože je velmi pravděpodobné, že divadla s podobnou charakteristikou jsou společně na konci rozhodovacího procesu diváka, je důležité, aby tyto rozdíly divák vnímal. Pomocí správných asociací lze ovlivnit rozhodnutí a pomoci divákovi s výběrem vhodného představení a značky.

Závěr

Cílem této práce bylo přispět k hledání způsobu budování a měření ekvity značky ve specifickém prostředí divadelních značek. Práce se snažila najít optimální způsob a nástroje, kterými lze zvyšovat hodnotu značky a posílit její roli v rozhodovacím procesu zákazníků skrze budování a udržování vztahu a správné působení značky navenek.

Teoretickými východisky této práce byly modely ekvity značky. Brand Asset Valuator patřící společnosti Young & Rubicam, který je tvořen diagnostickým rámcem sestávajícím se ze 4 metrik: odlišení, relevance, uznání a znalost. Jejich hierarchické uspořádání odpovídá postupujícímu vnímání zákazníka. Model BrandZ konzultačních společností Millward Brown a WPP je postaven na pětistupňové pyramidě značky, která vyjadřuje zákaznickova vztahu ke značce. Základnu tvoří znalost, tedy elementární povědomí o značce, následuje relevance pro zákaznickovy potřeby, poté funkčnost, která vyjadřuje důvěru, že bude dodán adekvátní produkt. Předposledním stupněm tvoří víra v emoční nebo racionální výhodu značky oproti ostatním a vrchol pyramidy je emocionální nebo racionální vazba zákazníka na značku, která vylučuje ostatní značky.

Tyto dva modely založené na longitudinálním výzkumu trhu a na velkých objemech dat jsou doplněny Kellerovým modelem CBBE a modelem Davida Aakera. Keller obdobně jako předchozí modely představuje ekvitu značky na modelu pyramidy. Ta má 4 úrovně a tvoří ji celkem 6 bloků. Budování hodnoty značky podle Kellera začíná identifikací zákazníků se značkou a vytvořením asociací spojujících značku s kategorií produktů, výhodou nebo potřebou zákazníka. Následuje ustavení celkového významu značky skrze propojení hmotných i nehmotných asociací se značkou. Na tomto základě je vyvolána žádaná odezva na značku, kterou by měla v dalším kroku organizace přetavit v intenzivní vztah zákazníka se značkou. Aaker vidí ekvitu značky jako několikvrstvý koncept sestávající se z loajality ke značce, povědomí, vnímané kvality a sady asociací. Oproti výše popsaným modelům tyto faktory nespojuje lineárně, ale mluví o kauzálním vztahu mezi všemi, kdy jeden faktor je v různé míře ovlivněn ostatními.

Teoretická východiska byla konfrontována s praxí zjištěné pomocí polostrukturovaných rozhovorů s pěti vybranými pracovníky, kteří mají na starosti budování značky. Tento výběr reflektoval typologii divadelních institucí tak, aby byly reprezentovány značky spadající do všech kategorií. Výzkumného šetření se skrze manažery značky zúčastnily Dejvické divadlo, Divadlo Archa, Divadlo Kampa, Divadlo Studio DVA a Studio Hrdinů.

Výsledná obecná doporučení reflektují teoretická východiska a zjištěnou praxi. Z toho vyplývá, že by divadelní instituce měly nad svými značkami přemýšlet strategicky, využívat vhodné nástroje k budování hodnoty značky s ohledem na jejich finanční a časové možnosti, cílové publikum a umělecký záměr stanovený uměleckým vedením. Základem rozhodování je identifikace divácké základny, poznání jejich potřeb a segmentace do podkategorií, které vyžadují rozdílné přístupy. Pokud existuje věrná divácká základna, měla by být rozvíjena a podporována skrze odměny a loajální programy, které motivují tyto diváky, aby fungovali jako ambasadoři značky a pomáhali s budováním povědomí a dobrého jména instituce.

Důležitou součástí je i řízení interakcí diváků a zaměstnanců divadla, protože ti reprezentují značku navenek a jsou důležitou součástí zákaznické zkušenosti, která ovlivňuje vnímanou kvalitu, loajalitu i asociace spojené se značkou. Značka by měla mít jasný positioning, uvědomovat si, které značky lze považovat za konkurenční a v čem se od nich liší. Toto odlišení by mělo být jasně komunikováno směrem k divákům a mělo by prostupovat celou komunikaci značky, která by měla využívat všech kanálů a mediální kreativity.

Protože ve většině případů není hlavní funkcí divadelních institucí vykazovat zisk, ale kladou si za cíl plnit umělecké cíle, neměla by se dramaturgická a umělecká koncepce podřizovat vnímání zákazníků. Oblasti, na které by se tak značky měly zaměřit, jsou neuměleckého charakteru a patří sem především kvalitní zákaznický servis před nákupem vstupenek, během představení i po něm. Divadelní instituce by měly aktivně zjišťovat názory a potřeby zákazníků a v maximální možné míře je naplňovat.

Značka by se také měla soustředit na rozvoj pozitivních asociací a jejich soulad s koncepcí značky. Asociace, které jsou v souladu, by měly být řízeně udržovány, posilovány a využívány v komunikaci. Divadla by měla zjišťovat charakter asociací a jejich sílu a v případě změny positioningu by se měla zaměřit na to, aby se tato změna projevila i v asociacích, které zákazníci mají spojené se značkou.

Protože je divadelní trh velmi rozmanitý a pohybují se na něm subjekty, které mají různé cíle, financování, potřeby, úkoly a další charakteristik, je třeba tato doporučení s ohledem na tyto skutečnosti adaptovat, aby mohla být využita pro co nejúčelnější a nejefektivnější budování ekvity značky.

Summary

The objective of this theses is to help find a way of building and measuring brand equity in a specific environment of theatre institutions. The theses sought an optimal way and tools that increase the value of brand and strengthen its role in the customer decision making process through building and maintaining a relationship.

The theoretical foundations of this work were brand equity models Brand Asset Valuator by Young & Rubicam, BrandZ by Millward Brown and WPP, CBBE model by Keller, and Aaker's model of brand equity.

These were confronted with practice performed by theatre institutions, which was identified through semi-structured interviews with marketing managers of 5 selected institutions: Divadlo Archa, Divadlo Kampa, Divadlo Studio Dva, Dejvické divadlo a Studio Hrdinů.

The result is a series of general recommendations for individual brand equity subcategories: loyalty, awareness, perceived quality and brand associations. Theatre institutions should be able to adapt these recommendations to their situations depending on their financial and time possibilities, target audience, artistic intentions set by artistic leadership. Overall, the institutions should view their brands as assets that needs to be developed, maintained and properly build.

Theatre institutions should apply strategic brand thinking, use appropriate branding tools regarding their financial and time possibilities, target audiences, and artistic leadership. They should focus on identifying the core audience, developing and promoting audience loyalty, managing the interaction of audience and employees as brand representatives, establishing a positioning and use it in communication, extending a brand to other communication channels, on the quality of the services, achieve harmony between audience associations and the brand concept.

Použitá literatura

Literatura:

AAKER, David A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Maxwell Macmillan International, c1991, s. 9. ISBN 0-02-900101-3.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

BUDELMANN, Kevin, Yang KIM a Curt WOZNIAK. Brand Identity Essentials: 100 Principles for Designing Logos and Building Brands. Rockport Publishers, 2010, ISBN 97815925

DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPFERER, Jean-Nöel. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5085-4.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed., Global ed. Harlow [etc.]: Pearson, 2013. ISBN 9780273779414.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.35781.

NEKOLNÝ, Bohumil. Divadlo a kreativní sektor. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. Management umění - umění managementu. ISBN 978-80-7331-292-3.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-807-3673-130.

URBAN, Lukáš. Sociologie trochu jinak. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7.

VODIČKA, Libor. Úvod do divadelních studií: studijní text pro kombinované studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3780-4.

Odborná periodika:

AAKER, David A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. California Management Review. 1996, 38(3).

BALLANTYNE, Ronnie, Anne WARREN a Karinna NOBBS. The evolution of brand choice. Journal of Brand Management. 2006, 13(4), 339-352.

DAGUSTANI, Dani, Henry A. BUCHORY a Mutia T. SATYA. The Brand Building: Developing Brand Asset Valuator and Brand Association. International Journal of Business, Economics and Law. 2014, 5(2).

DE MORTANGES, Charles Pahud a Allard VAN RIEL. Brand Equity and Shareholder Value. European Management Journal. 2003, 21(4).

JALILVAND, Mohammad Reza, Neda SAMIEI a Seyed Hessamaldin MAHDAVINIA. The Effect of Brand Equity Components on Purchase Intention: An Application of Aaker's Model in the Automobile Industry. International Business and Management. 2011, 2(2).

JAVALGI, R. R. a C. R. MOBERG. Journal of Services Marketing. 1997, 11(3). DOI: Service Loyalty: Implications for Service Providers.

KELLER, Kevin Lane a Donald R. LEHMANN. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. MARKETING SCIENCE. 2006, 25(6), 740-759.

KUHN, Kerri-Ann L., Frank ALPERT a Nigel K. LI. POPE. An application of Keller's brand equity model in a B2B context. Qualitative Market Research: An International Journal. 2008, 11(1).

ROMANIUK, Jenni, Byron SHARP, Samantha PAECH a Carl DRIESENER. Brand and Advertising Awareness: A Replication and Extension of a Known Empirical Generalisation. Australasian Marketing Journal. 2004, 12(3).

SASIKALA, D. Brand Asset Valuator - Measuring Brand Value. International Journal of

Social Science & Interdisciplinary Research. 2013, 2(6).

STAFFORD, Marla Royne, Carolyn TRIPP a Carol C. BIENSTOCK. The Influence of Advertising Logo Characteristics on Audience Perceptions of a Nonprofit Theatrical Organization. Journal of Current Issues and Research in Advertising. 2004, 26(1).

VASILEVA, Steliana. Brand Evaluation: A Review Of Interbrand and Millward Brown Models. International Scientific Conference. University of Niš, 2016.

VILLAS-BOAS, J. Miguel. Consumer Learning, Brand Loyalty, and Competition. MARKETING SCIENCE. 2004, 23(1).

YOO, Boonghee, Naveen DONTU a Sungho LEE. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. Journal of the Academy of Marketing Science. 2000, 28(2).

ZEITHAML, Valerie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing. 1988, 52(3).

Elektronické prameny:

Dictionary. American Marketing Association [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>

BAV Group. BAV Group [online]. New York, 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.bavgroup.com/>

Obecně prospěšná společnost. Dejvické divadlo [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.dejvikedivadlo.cz/obecne-prospesna-cinnost>

GOODSON, Scott. Why Brand Building Is Important. Forbes [online]. 2012 [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/marketshare/2012/05/27/why-brand-building-is-important/>

O projektu. Kreativní Evropa [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.programkultura.cz/o-programu/>

Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy 2017 - 2021. Kultura - odbor kultury a cestovního ruchu [online]. 2017a [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/aktuality/informace_z_odboru_kultury/informace_z_odboru_kultury-koncepce_kulturni_politiky_hl_m_prahy.html

Návrhy na přiznání grantů hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění pro rok 2018 a víceletých grantů na léta 2019 - 2022, doporučených Výborem pro kulturu, památkovou péči, výstavnictví, cestovní ruch a zahraniční vztahy ZHMP. Kultura - odbor kultury a cestovního ruchu [online]. 2017b [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/granty/archiv/granty_2018/navrh_na_priznani_grantu_hl_m_prahy_v.html

Grantový systém hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění na léta 2016 - 2021. Praha: Magistrát hlavního města Prahy, 2015. Dostupné také z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/granty/archiv/granty_2016_2/grantovy_system_2016_2021.html

BrandZ™. Millward Brown [online]. 2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.millwardbrown.com/brandz/brandz>

Výběrová dotační řízení na rok 2018 - vyhlášení. Ministerstvo kultury [online]. 2017 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/>

Profesionální umění. Ministerstvo kultury [online]. 2018a [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/profesionalni-umeni-1122.html>

Program státní podpory divadel, orchestrů a sborů - výběrové řízení na rok 2018. Ministerstvo kultury [online]. 2018b [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/program-statni-podpory-divadel-orchestru-a-sboru-vyberove-rizeni-na-rok-2018-1761.html>

Výběrová dotační řízení 2018 - konečné výsledky. Ministerstvo kultury [online]. 2018c [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-2018-konecne-vysledky-1788.html>

Informace o fondech. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

O nadaci. Nadace Život umělce [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.nadace-zivot-umelce.cz/o-nadaci/>

Vstupenky. Studio Hrdinů [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.studiohrdinu.cz/vstupenky/>

ŠIMEK, Štěpán S. Financování českého divadla [online]. Divadelní ústav Praha, 2005 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641>

Diplomové práce:

HEJRAL, Aleš. Marketing a propagace divadla. Zlín, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

KUBÍČKOVÁ, Klára. Financování divadel v České republice. Jindřichův Hradec, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Výzkum:

DVOŘÁK, Ján. Dejvické divadlo jako značka. 25. ledna 2018 [cit 2018-05-07]. Osobní rozhovor.

NIESYTOVÁ, Tereza. Divadlo Kampa jako značka. 11. dubna 2018 [cit 2018-05-07].
Osobní rozhovor.

NIPOS. Divadla 2016: Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice.
Praha, 2017.


PŘENOSIL, Tomáš. Divadlo Studio DVA jako značka. 16. dubna 2018 [cit 2018-05-07].
Osobní rozhovor.

SVATOŇOVÁ, Pavlína. Divadlo Archa jako značka. 1. února 2018 [cit 2018-05-07].
Osobní rozhovor.

ZELENKOVÁ, Madla. Studio Hrdinů jako značka. 13. dubna [cit 2018-05-07]. Osobní
rozhovor.

Teze bakalářské práce

SCHVALENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Martin Tulka	Razítko podatelny: 
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2015/2016	
E-mail diplomantky/diplomanta: martin.tulka@gmail.com	
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR / prezenční	
Předpokládaný název práce v češtině: Divadelní instituce jako značky a jejich ekvita	
Předpokládaný název práce v angličtině: Theatre institutions as brands and their equity	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2017/2018	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Práce se bude zabývat divadly jako značkami a jejich ekvitou, tedy přidanou hodnotou značky. Teoretický základ práce bude vycházet z textů Davida A. Aakera a dalších autorů, kteří se věnují značce, její ekvite, divadelnímu managementu či strategickému plánování v umění. David A. Aaker ve své práci uvádí deset metrik, které lze využít pro stanovení hodnoty ekvity značky. Tyto metriky, jak uvádí autor, nelze využít univerzálně, ale je třeba přizpůsobení pro daný obor. Tohoto přizpůsobení bude dosaženo konfrontací teoretických podkladů a východisek s divadelní praxí. Ta bude zjištěna a zaznamenána pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými manažery. Následně bude tato praxe zkonfrontována s teoretickým základem. Cílem práce bude stanovit metodiku a způsob měření ekvity značky u divadelních institucí. Výstupem bude metodologický postup obsahující výběr metrik relevantních v tomto specifickém prostředí.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod (uvedení do problematiky, charakteristika situace, předpokládané cíle) 2. Teoretická část <ol style="list-style-type: none"> a. Značka (co je to, jak ji definují různí autoři, co ji tvoří) b. Ekvita značky (co je to, stručná historie vývoje, jak ji různí autoři definují) c. Měření ekvity značky (jak lze ekvitu značek měřit, jaké lze použít metriky) d. Divadlo jako značka (specifika divadelních značek, v čem se liší od klasických značek) e. Brandbuilding v divadelních institucích (jak divadla ke své značce přistupují, jak ji tvoří a udržují) 3. Metodologická část <ol style="list-style-type: none"> a. Dotazníkové šetření b. Polostrukturovaný rozhovor 4. Praktická část <ol style="list-style-type: none"> a. Příprava dotazníkového šetření b. Příprava hloubkových rozhovorů c. Konfrontace teoretických východisek se zjištěními učiněnými prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými manažery divadelních institucí d. Metodika měření ekvity značky u divadelních institucí 	

<p>e. Způsob měření ekvity značky u divadelních institucí</p> <p>5. Závěr</p> <p>6. Přílohy</p> <p>7. Seznam literatury, zdroje</p>
<p>Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):</p> <ul style="list-style-type: none"> • výstupy dotazníkového šetření mezi divadelními manažery a manažerkami 20 nejnavštěvovanějších divadel v ČR (dle NIPOS) • výstupy z polostrukturovaných rozhovorů s vybranými divadelními manažery a manažerkami • teoretická východiska měření ekvity značky
<p>Postup (technika) při zpracování materiálu: dotazníkové šetření, polostrukturované rozhovory</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p>AAKER, David A. <i>Building strong brands</i>. London: Pocket Books, 2010. Jeden z klasických pilířů brand buildingu. Autor v něm na reálných značkách ukazuje, jak byly vybudovány a jak jsou řízeny. Představuje několik perspektiv vnímání značky a jejich umístění na hodnotovém žebříčku zákazníků. Klíčem jsou pro něj dva koncepty identity značky: její obraz a pozice. Pro tuto práci slouží jako teoretické východisko pro hledání metrik k měření ekvity značky.</p> <p>AAKER, David A. <i>Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name</i>. New York: Free Press, c1991. V této knize autor představuje přesně definovanou strukturu vztahu mezi značkou a jejími symboly. Současně píše o pěti důležitých oblastech, které definují, jak ekvita značky přispívá její hodnotě. Pro tuto práci slouží jako teoretické východisko pro hledání metrik k měření ekvity značky.</p> <p>AAKER, David A. <i>Measuring Brand Equity Across Products and Markets</i>. USA: California Management Review, 1996. Text představující soubor metrik, které lze využít při měření ekvity značky. Těchto deset metrik je dále rozděleno do pěti kategorií: loajalita, vnímaná kvalita, asociace, povědomí a tržní chování. Pro tuto práci slouží jako teoretické východisko pro hledání metrik k měření ekvity značky.</p> <p>KELLER, Kevin Lane. <i>Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity</i>. 4e global edition. Boston: Pearson, 2013. Autor představuje rozsáhle teoretické základy strategického řízení značky spolu s množstvím praktických příkladů, jak k němu přistupovat, aby byla značka řízena efektivně a ziskově. Pro tuto práci slouží jako teoretické východisko pro hledání metrik k měření ekvity značky.</p> <p>DVOŘÁK, Jan, <i>Kreativní management pro divadla, aneb, O divadle jinak: Kapitoly k tématu realizace divadla</i>. Praha: Pražská scéna, 2004. Soubor textů o divadle a jeho provozu, které se zabývají producentskou a organizační činností v divadle, umění a kultuře. Obsahují řadu příkladů kreativní manažerské činnosti, teoretický základ k uskutečňování managementu a k chápání producenta jako tvůrce a určující osobnosti v kulturní instituci. Pro tuto práci slouží jako teoretický podklad přístupu divadel k managementu.</p> <p>KAISER, Michael, <i>Strategické plánování v umění</i>. Praha: Divadelní ústav, 2009. Autor představuje soubor desíti jasně formulovaných pravidel, jichž má být dodrženo při strategickém plánování v neziskových kulturních organizacích. Pro tuto práci slouží jako teoretický podklad</p>
<p>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</p>

posledních pět let)

Konkrétně na toto téma nebyly žádné práce nalezeny. Následující práce se jej alespoň dotýkají.

RENČOVÁ, Michaela. Brand Audit jako nástroj identifikace současné pozice značky na trhu na příkladu značky Alpine Pro. Praha, 2015. Univerzita Karlova.

LAISKOVÁ, Monika. Výzkum značky - případová studie metod měření loajality. Praha, 2014. Univerzita Karlova.

LOSOVÁ, Anna. Komunikační aktivity Divadla pod Palmovkou v letech 2012-2014. Praha, 2015. Univerzita Karlova.

Datum / Podpis studenta/ky

26. 5. 2017



TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

PhDr. Tereza Klábíková Rábová, Ph.D.

26.5.2017 Kabl

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dejvické divadlo jako značka (přepis rozhovoru)

Příloha č. 2: Divadlo Kampa jako značka (přepis rozhovoru)

Příloha č. 3: Divadlo Studio DVA jako značka (přepis rozhovoru)

Příloha č. 4: Divadlo Archa jako značka (přepis rozhovoru)

Příloha č. 5: Studio Hrdinů jako značka (přepis rozhovoru)

Přílohy

Příloha č. 1: Dejvické divadlo jako značka (přepis rozhovoru)

25. 1. 2018, Dejvické divadlo, Ján Dvořák

Kdo je podle vás typický divák?

To je dobrá otázka. My jsme v posledních letech nedělali výzkumy týkající se diváků, takže to, co řeknu, je jen můj dojem a to, co mám vypořádané, když se tady vyskytují, když si diváci chodí pro vstupenky a během představení. Myslím si, že struktura diváků se mění společně s tím, jak je Dejvické divadlo úspěšné. Když se bavíme o značkách, tak všechny značky, které jsou úspěšné, ať už divadla, můžou to být i sportovní kluby, tak se v průběhu času diváci mění, protože úspěch přitahuje jiné publikum. A to se týká i Dejvického divadla. Část diváků, kteří sem chodili před 10, 15, klidně i 20, 25 lety, tady je, ale už je to jen malá část a přichází sem spousta nových lidí, které nalákaly hlavně známé tváře, které jsou, když si zapnete televizi, v každém seriálu. V každém filmu je prakticky někdo z Dejvického divadla. A tím se sem dostávají lidé, kteří do divadla vůbec nechodí, nebo lidé, kteří chodí do divadla jednou, dvakrát za rok. Pak jsou tu také lidé, které do Dejvického divadla někdo pozve, protože je to in. A lidi, které někdo pozve, protože se sem nedá dostat. Potřebujete nějaká data?

Je to o tom, zjistit, co máte, co nemáte, a zjistit, jaká ta situace je. Vy jste říkal, s čímž souhlasím, že tohle divadlo je hodně in a že sem chodí i lidé, kteří by se sem normálně nedostali. Máte od nich jejich názory, zpětnou vazbu? Nebo ji nějak aktivně sbíráte?

Zpětnou vazbu určitě máme, chtěně i nechtěně, ať se diváků aktivně ptáme, nebo oni sami se na nás obrací. Když se někoho zeptáte na zpětnou vazbu, tak vám málokdo řekne kritický názor z očí do očí a tím je to asi ovlivněné. My tady máme i uzavřené představení, kdy si někdo koupí celé představení, a tam je minimum kritických hlasů. Když se objevují, tak se to týká například vulgarit v představení, které tam málokdy jsou bez nějakého důvodu. Není to samoúčelné. Tím, jak ti lidé se nezajímají o divadlo, nebo o náš repertoár, tak třeba přijdou na určité představení a to je zklame a pak se diví, co všichni s tím Dejvickým divadlem mají, nebo se nad tím nesnaží nějak zamyslet či tvorbu nějak blíže poznat. Ta pozitivní vazba vyplývá z kvality hereckého souboru a ta popularita divadla je vlastně i delší, než je obvyklé. Většinou to bývá 5 nebo 7 let. Tohle trvá stále déle a divadlo se snaží hledat nové cesty, což vyvolává kritiku diváků, kteří si zvykli na určitý typ představení. Ale naše divadlo nechce

dělat pořád ty samé věci, herci nechtějí dělat stejné věci a snaží se hledat nové směry, což jsou třeba poslední dvě představení na Jatkách78 Honey a Vražda krále Gonzaga, což jsou dvě úplně odlišné věci. A v repertoáru nemají alternativu, takže když někdo přijde na toto představení a něco očekává, tak může být zklamaný.

Vy jste zmínil, že máte věrné diváky, kteří sem častěji chodí. Zajímalo by mě, jestli s nimi nějakým způsobem pracujete, jestli máte program loajality.

Zatím nemáme. Když jsem tu ještě nebyl, někdy před 5 lety, tak se o tom uvažovalo, a teď jsme se o tom nedávno bavili znovu, tak je možné, že něco takového mít budeme. Tam je jenom otázka, co těm divákům za jejich loajalitu nabídnout.

Možná je to i otázka, zda je to třeba v současné situaci, kdy máte 90 % představení vyprodaných, nutně.

My jsme se o tom bavili ve smyslu, že jsme financováni z 50 % z veřejných financí a z 50 % si na sebe vyděláme, což je docela dobré číslo. Ale rádi bychom nebyli tolik závislí na penězích od sponzorů nebo od města. Tito lidé by nám s tím mohli nějakým způsobem pomoci, kdyby nám každý dával nějakou malou částku. Nebo by to byl přinejmenším jeden ze způsobů. Ale tam je nejdůležitější vymyslet, co jim za to nabídneme, protože vstupenky to určitě být nemohou. Může to být třeba představení jen pro tyto diváky.

Z vlastní zkušenosti vím, že důležitý moment pro diváka je interakce s jakýmkoli personálem. Je tohle něco, na co se zaměřujete? Monitorujete interakci diváků a zaměstnanců?

Divadlo funguje tak, že tady nejsou uvaděči a uvaděčky, lístky trhají kluci z techniky, kulisáci. A na každém představení, protože to divadlo má kapacitu asi 150 lidí, tak tu není ani lékař, ale je tu tzv. produkční dozor, nebo má službu někdo z lidí z kanceláře. Takže ti přicházejí do styku s diváky a mají tak zpětnou vazbu. Ví, jak funguje šatna, jak funguje pokladna. Díky tomu máme okamžitou zpětnou vazbu a vidíme, jak to funguje. Na pokladně je to dost podstatné, na té šatně nebývá nic. Ta šatna funguje výborně. Pak tam dole ještě funguje divadelní klub. Tady v kanceláři sedí paní Nad'a Trmalová a ta je tady 25 let a má na starosti obchodní oddělení. A takových lidí, kteří tu jsou 25 let, tedy celou dobu, co to divadlo existuje, je tady několik, třeba 5 nebo 6. Takže vlastně díky ní, ona přichází do styku s diváky, kteří chtějí vstupenky, a komunikuje s nimi denně. A těch telefonátů a e-mailů je hromada. My řešíme problém, jak ty lidi neodradit a odpovídat jim na to, že ty lístky prostě

nemáme. Oni si často vymýšlí historky, životní příběhy. Buď si je vymýšlí, nebo jsou skutečné, aby se sem mohli dostat. „Máme s manželkou 30. výročí svatby, udělal bych ji radost“ a takové věci. V podstatě takové e-maily chodí i mně, lidé si vyberou na stránkách divadla někoho a píšou mu.

Ted' se tedy přesouváme do další části, kterou je povědomí o značce. Tam je klíčové, co by mě zajímalo, zda byste mohl definovat, v čem je ta vaše značka jiná od ostatních divadel? Jaký je její positioning? Jestli je to něco, co vás trápí, zajímá?

Divadlo má určitou exkluzivitu díky nedostupnosti, kterou si za ta léta vybudovalo. Spoustu lidí navrhuje, abychom hráli jinde. My hrajeme jinde na zájezdech, často i v Praze, třeba teď na Jatkách taková „jiná“ představení z našeho repertoáru. Díky tomu, že se sem nedá dostat, tak je to divadlo exkluzivní a přitahuje jiné lidi. Možná takové, které bychom ne vždycky chtěli. Ta neměnnost hereckého souboru a vlastně i lidí v kanceláři má svoje výhody i nevýhody. Pro značku a pro divadlo je to velká výhoda. Nevím, zda se to dá popsat jako konzervativní, to si nemyslím, ale do jisté míry to je konzervativní.

Ted' se zeptám trochu techničtěji. Máte vaše symboly, vizuální identitu spojenou se značkou, ukotveny v manuálu značky?

Bohužel nemáme. Vím, že by to bylo potřeba, vím, že by to pomohlo spoustě věcí, mě určitě. Ale tady se to řeší intuitivně, protože lidé v kancelářích jsou si na blízku, tak se spousta řeší okamžitě a není třeba psát e-maily a díky tomu ty věci jsou spíše zvyklost. Je to jako zvyk a není to nikde dané. Identitu divadla a veškeré grafické výstupy, vizuály dělá paní Táňa Stránská, která to opět dělá 25 let, tedy od vzniku divadla, takže je to dané. Ona to diskutuje s ředitelkou divadla, s naším oddělením produkce a marketingu a tak dále. Je to ale její práce.

Co se týče sociálních sítí, tak se o ně staráte vy?

Ano, o to se staráme my. Celý marketing je výrazně ovlivněn tím, že divadlo je neustále vyprodané. A je vyprodané i na zájezdech, kde je ta kapacita větší. My nepotřebujeme propagovat to divadlo. Propagujeme třeba prostor Antikvariátu, kde se dějí vernisáže a čtení.

To mi poskytnete takový oslí můstek pro další otázku a to, jestli je vaše značka součástí veřejného prostoru i mimo divadlo? Jestli se objevujete i ještě někde na festivalech?

Jezdíme do Plzně každý rok, do Zlína na jaře na festival a na další festivaly. Pak jezdíme do zahraničí, teď jsme byli v Londýně a Berlíně. Před tím tam byla čtyřletá pauza, ale před tím se také jezdilo každý rok někam. A tam se prezentuje divadlo v zahraničí, což si myslím, že

docela funguje a tady v těch posledních dvou případech, v případě Londýna a Berlína, tam bylo třeba tu propagaci dělat, vzhledem k tomu, že jsme byli závislí na tom, aby se to divadlo vyprodalo, a z výnosu jsme pokryli náklady.

Tam jste cílili na Čechy, kteří tam jsou?

Na Čechy a Slováky. Ale chtěli jsme, aby tam byli i jiní. Spolupracovali jsme s centrem a to tam pozvalo i lidi z jiných kulturních organizací, divadel, z kin atd. Ale my jsme tu propagaci cílili hlavně na ty Čechy a Slováky. Ten poměr byl asi 70:30, 70 % Čechů a Slováků a 30 % jiných diváků. Přijde mi, že Dejvické divadlo je známá značka. Myslím, že tam je rozdíl mezi Prahou a ostatními regiony, kde spíše znají jednotlivé herce. Občas se stane, že si někdo Dejvické divadlo splete, jsou to výjimky, se Semaforem nebo s Divadlem Spejbla a Hurvínka. Ale je to můj pocit, nemám na to nějaký výzkum. Ale myslím, že znalost značky mimo Prahu není až zas tak velká.

To nás přenáší do třetí části, jak diváci vnímají kvalitu. Víte, kde na žebříčku vnímané kvality u diváků si stojíte v porovnání s jinými divadly. Jestli jste spíše exkluzivnější divadlo, které hraje náročnější kusy, nebo jak to vidíte vy?

Záleží celkově na tom, jak ti diváci to divadlo vnímají obecně. Myslím, že spousta lidí to má jako událost, kam jde jednou za rok, za půl roku. A když do toho divadla přijde, tak se chce pobavit, nechce se moc aktivně na představení podílet. My se snažíme, aby sem chodili ti druzí, kteří o divadle přemýšlí, a něco by jim to mělo přinést. Samozřejmě to souvisí s tím, co jsme říkali, že díky popularitě divadla sem chodí všichni diváci, ale zase to můžeme brát jako nějakou osvětu. Někoho to zaujme a bude sem chodit pořád a někoho to nebude bavit tak jako tak.

Když zmiňujete, že máte pořád vyprodáno a že to není jeden z vašich problémů, tak pracujete tímto způsobem i s cenou? Zvažujete, že si můžete dovolit ji zvýšit? Nebo jestli jste ji už nezvyšovali?

Myslím, že cena vstupenky je od 350 do 450 korun, a zvýšili jsme to od nové sezóny v řádu desetikorun. Nejvyšší cena byla 420 korun, teď je to 450 korun. O tom se pravidelně bavíme, ale myslím, že by to ještě výrazněji ovlivnilo diváckou skladbu v neprospěch lidí, kteří si to můžou nebo nemůžou dovolit. 450 korun není zase tolik, ale jsou i lidé, pro které to není úplně málo. A když si koupí 2 nebo 4 lístky, tak je to relativně dost peněz. Máme výpočet, který se jmenuje nedotovaná cena, což je cena, kterou bychom měli mít, abychom se uživilí,

když bychom neměli žádné veřejné finance a to je něco přes 1200 korun. Tuhle cenu jsou ochotny zaplatit firmy a platí ji, když si divadlo pronajmou na uzavřené představení. Protože my jim dáváme přednost před normálním divákem z ulice a pro ty hrajeme především, což vyplývá i z grantu, který dostáváme. Ale dvakrát do měsíce třeba máme toto uzavřené představení a oni platí nedotovanou cenu. Musí zaplatit ještě jedno představení. Uvažujeme třeba i o tom, že bychom prodávali, myslím, že to někde dělali, třeba 5 lístků formou dražby za nějakou vyšší cenu a to bychom pak spolupracovali s nějakou neziskovou organizací. To už vlastně děláme teď v řadě jiných aktivit a toto by mohlo být něco podobného.

Co si podle vás diváci nejčastěji spojují s vaší značkou? Když se řekne Dejvické divadlo, co si představí?

Ivan Trojan, Učpanej systém, nedá se tam dostat. Tyto tři věci. Nemůžu sehnat lístky a tak.

Jsou asociace, které by si podle vás měli spíše spojovat?

Bylo by dobré, kdyby si to spojovali s kvalitou toho divadla. Myslím, že takoví lidé také jsou a je jich dost, ale tyto 3 věci převládají. Herců je tu 14, 15 a všichni jsou kvalitní a všichni jsou dobří i v rolích mimo divadlo. Spousta lidí sem ale zavolá a řekne, že chce jít na něco s panem Trojanem. Nebo i ti více informovaní diváci se zeptají, v čem hraje pan Trojan a to bychom chtěli vidět.

Takže to je nějaká silná asociace Dejvické divadlo a Ivan Trojan.

Určitě, on je tu od roku 96, 97, myslím a má nepochybně zásluhu na tom, kam se to divadlo dostalo, ale zároveň je součástí celku, sám by těžko něco zvládl.

Jaká divadla jsou charakteristikou, komunikací a repertoárem nejbližší vašemu divadlu?

Těžká otázka. Přemýšlím, za jakého úhlu se na to podívat. Jestli přes režiséry.

Z pohledu diváka.

Přemýšlím o nových souborech, které si zakládají ti, co zrovna dostudovali, skončili DAMU. Ale nikdo mě nenapadá. Ti jsou na nás příliš inovativní v tom, jak přistupují k divadlu. My jsme relativně konzervativní, ale zároveň hledáme a potřebujeme hledat nové směry v divadle. Takže nevidím úplně. Možná v něčem Divadlo Na zábradlí, ale na tohle nedokážu odpovědět.

Děkuji vám za rozhovor. Pokud budete mít zájem, podělím se s vámi o výsledky práce.

Příloha č. 2: Divadlo Kampa jako značka (přepis rozhovoru)

11. 4. 2018, Divadlo Kampa, Tereza Niesytová

Jaký je podle vás typický divák, divačka vašeho divadla?

Inteligentní, vnímavý a to je asi všechno.

Je to něco, na co vy sami cílíte? Na základě čeho je tato charakteristika?

Je to tak. Paní ředitelka vždycky říká, že se snažíme být pravdiví a hrát opravdově. Nejsou zde žádná pozlátka a i takoví lidé sem chodí. Je velký rozdíl mezi Divadlem Kalich a Divadlem Kampa. My jsme malí, nízkonákladoví, nemáme ani žádné sponzory. Dotace skoro žádné, takže se všechno snažíme dělat opravdově a v menším rozsahu.

Máte věrné diváky? Pracujete s nimi nějak?

Máme, ano. Tohle je otázka spíš na produkci a na ředitelku. Víím, že tam máme věrné diváky, kteří sem chodí. Jestli s nimi nějak speciálně pracujeme, myslíte formou nějakých bonusů?

Třeba. Jestli máte loajální program pro diváky?

To si myslím, že nemáme, nevím o tom, ale vzhledem k tomu, že nemáme žádné peníze, tak si myslím, že ne.

Vy jste spíše stagiona, nebo máte stálý soubor?

My máme stálý soubor a divadlo, soubor Cylinder, založený naší ředitelkou. Hrají tam všichni z Kamy, i ti, kteří byli dříve její studenti.

Sbíráte od diváků zpětnou vazbu? Sdělují vám ji sami od sebe? Nebo i vy sami to iniciujete?

My jsme hodně s diváky propojeni přes Facebook, což se dobře sleduje. Tam máme recenze, lidé se nám tam vyjadřují a nemáme tam žádnou špatnou. Vždycky se snažíme odpovídat na každou zprávu a poděkovat za recenzi.

V čem se podle vás liší značka Divadla Kampa od ostatních divadel?

Divadlo Kampa je úplně jiné, protože jej zaštiťuje Jaroslav Dušek, to je taky vlastně značka. Takže od toho vnímavý divák, který se pohybuje nejen v kultuře, může odtušit, co se tam asi bude hrát a dít. Nejsme komerční. Takových divadel, si myslím, mnoho není, a je to těžké to vybalancovat, abychom se nějak udrželi při životě a zároveň nezabředli do komerční sféry, kde si nás může někdo koupit. Což neznamená, že někoho odsuzujeme. Ale vybíráme si.

Prostor divadla je možno pronajmout, takže my to pečlivě vybíráme, komu ano a komu ne. A většinou jsou to projekty, které opravdu něco přináší pro celý svět něco dobrého. Ale to neznamená, že jsme nějakí velcí ezoterici. Ale je to úplně něco jiného, než například Kalich, kde jsou muzikály a taky mají jiné sponzory.

Jsou divadla, která vám jsou svým zaměřením naopak blízká?

To vám můžu říct za sebe. Já ráda chodím do Švandova divadla, ale i do Národního.

Spíše jsem měl na mysli, jestli jsou v Praze podobné instituce, jako je Divadlo Kampa.

Já nevím, asi ne. Nebo nemám takový rozhled. Ale možná bychom tyto otázky měli dát ředitelce i produkci.

Takže jestli tomu rozumím správně, vy máte na starosti spíše tu komunikaci divadla.

Ano, program, komunikaci s médii, tiskové zprávy atd. My nemáme marketing, na to nemáme peníze. Takže děláme jenom ta média a programy a ostatní diváky a co se bude hrát má na starosti produkce a ředitelka.

Využíváte komunikaci zaměřenou na značku divadla?

To nevím, ale asi ne. Jsou představení, který se odehrávají jenom u nás, třeba Switch festival. A Jaroslav Dušek, to je vlastně, jak jsem říkala, naše značka a každý si to spojí s Kampou.

To je vlastně i jedna z otázek. Co si podle vás nejčastěji vaši diváci spojují se značkou Divadlo Kampa?

Myslím, že Duškovi. My jsme nejdříve nechtěli, aby to takhle bylo, ale pak jsme řekli, proč ne. Klidně řekněme, že jde o rodinný podnik, aby k nám ti lidé chodili. Je to pravda, tak to je, tak to si myslím, že se lidem vybaví. Protože tu má 2x měsíčně improvizaci. Pak snad i Iveta Dušková, která má na starosti všechnu režii a scénaristiku. Rodičům se vybaví pohádky, které máme vždycky vyprodané, protože jsou moc pěkné. A těm dospělým Jaroslav Dušek.

Jsou tyhle asociace něco, co je v souladu s konceptem značky?

Ano.

Jsou třeba asociace, které byste chtěli, aby si diváci s Divadlem Kampa spojovali, ale zatím se to nedaří?

Asi bychom chtěli, aby k nám chodilo více lidí i na představení, která jsou vážnější. Třeba

Natašu Burger, která u nás má takové ženské představení, takové vážné. A někdy je úplně plno a jindy přijde třeba šest lidí. Spoustu lidí nám třeba řekne, že nás nemohli najít a přitom jsme uprostřed Kampy.

Zjišťujete tyto asociace u diváků, nebo spíš dáte na osobní kontakt, případně vlastní pocit?

Bereme si všechny recenze a postřehy k srdci, ale k nám lidi nejsou kritičtí, takže se s tím nijak nemusíme zaobírat. To divadlo je hodně osobní, každé představení uvede ředitelka nebo produkční. Nikdy tam nevysíláme, ať si diváci vypnou telefony. Je to malinké divadlo pro 80 lidí.

Takže třeba marketingové výzkumy diváků, to se u vás neděje.

Ne, to ne.

Vy jste zmínila pana Duška a k tomu se váže otázka PR potenciálu vaší značky. Jestli jste součástí veřejného prostoru i mimo divadlo.

Pravidelně vydáváme tištěný program, pak když máme premiéru, tak to tiskneme. Pak děláme třeba dny dětí, které jsou v okolí divadla, když je hezky, jinak uvnitř divadla. Třeba v parku Kampa, kde připravíme různé soutěže, nebo když je třeba Zažij město jinak, tak se připojíme. Takovéto sympatické projekty.

Pak tu mám otázky spojené s kvalitou divadla, ale spíše z toho pohledu diváka. Jak vaši diváci vnímají kvalitu divadla?

Já si myslím, že dobře, protože tam přímo jdou. U našeho divadla diváci vědí, do čeho jdou. Všechno si to mohou přečíst a tím, jak je divadlo laděné, tak mohou očekávat, že to nebude nějaká bombastická věc, ale že to bude spíš komorní. To divadlo je maličké, nemáme tu ani pořádnou šatnu, takže si myslím, že diváci vědí. Někdo, kdo neví, co jsme zač, a někdo by ho vzal s sebou, tak může být překvapený. Třeba když u nás hrál soubor 11:55, Jiří Havelka učil svoje žáky na DAMU a oni založili soubor a jsou známí a slavní. Sídlí na Jatkách, kde mají pevné zázemí. A jedna firma si u nás pronajala sál a tito mladí těsně po DAMU říkali, že to bylo hrozně příjemné a zajímavé hrát takhle blízko. U nás máte dva metry od sebe herce. To třeba někoho, kdo neví, do čeho jde, a může tam jít jako doprovod a nenastuduje si, co je divadlo Kampa, tak ho to může překvapit. A tak to musí zpracovat, to nemyslím negativně, ale je to jiné, není to typické divadlo.

Jakým způsobem u vás funguje cenotvorba? Pracujete s cenou jako signálem kvality?

Asi ani ne. Pohádky jsou levnější, aby si to mohla dovolit celá rodina a pro dospělé je to dražší. Pro studenty, handicapované to máme levnější. A vždycky se snažíme všem vyjít vstříc, když nás osloví třeba skupina a tak dále. Nebo když pronajímáme, třeba pro cizí soubor, tak je ta cena na něm. My mu to pronajmeme a za kolik prodá lístky je jeho věc.

Příloha č. 3: Divadlo Studio DVA jako značka (přepis rozhovoru)

16. 4. 2018, Divadlo Studio DVA, Tomáš Přenosil

Jaký je podle vás typický divák nebo divačka vašeho divadla?

Typický divák nebo divačka Studia DVA. Asi to rozdělíme na to, kdo je divák a kdo je nakupující. Víme o tom, že vstupenky převážně nakupují ženy, ale nakupují je i pro své muže. Takže typickým divákem je člověk ve středním věku, od 25 do 65 let, ale kdybych to měl zúžit, tak jsou to muži a ženy od 25 do 45 let. Při nákupech jsou to většinou ženy, ale do sálu na většinu představení to jde půl na půl, že toho muže žena vytáhne s sebou. Máme určité typy představení, na které chodí převážně ženy a taky je to tak prodávané, že je to určené pro ženy. Když se to jmenuje Vše o mužích, tak na to jdou převážně ženské. Takže 25-45, střední věk, jsou to určitě Pražané a Středočeši a je to taková střední a vyšší třída ve smyslu příjmu, protože vstupenky k nám jako do soukromého divadla bez dotací, bez grantů, bez jakýchkoliv subvencí se pohybují ve vyšší cenové hladině. Takže to jsou lidé, kteří si to mohou dovolit a je to i tak, že si občas dovolí zaplatit za vstupenku víc, protože za to dostanou třeba nějaký servis. Takže máme i odstupňované ceny vstupenek, kdy kromě standardního vstupného jsou i speciální vstupenky jako VIP, které obsahují i servis, welcome drink, program, šatnu, speciální zacházení a co se týče vzdělání, tak tam je to průřez od vysokoškoláků a chodí i středoškoláci. Okrajově pracujeme i se zájezdy, že jezdí i obce. Máme nejenom ten zásah střední Čechy, ale i kousek dál.

Co se týče té ceny, vnímáte to i jako symbol kvality?

Já myslím, že ne. Je to jenom odraz toho, že jsme čistě soukromý privátní subjekt, který platí uprostřed Václavského náměstí komerční nájem za budovu, platí herce, protože nemá vlastní soubor a z toho, co vyděláme, musí zaplatit vznik té divadelní hry, provozování toho baráku a chod celé instituce, kanceláří. Že by drahý lístek znamenal kvalitu, tam přímou úměru nevidím, ale znamená to, že když hrajeme muzikál, tak ho hrajeme s živou kapelou a ne se základy, jako se běžně v Praze děje. To znamená, že i vstupenka musí být dražší, protože kromě herců musíme zaplatit i muzikanty, kteří tam sedí. Jsou určité příjmové skupiny a jsou určité typy diváků, kteří si koupí drahou vstupenku jako důkaz jakéhosi sociálního statutu. Proto máme zavedenou i VIP vstupenku, která funguje ve speciálním režimu a mezi těmi, kteří ji mají, jsou buď tito lidé, nebo jsou to příjemci dárku, který dostanou. To znamená někdo jim chce udělat radost, tak jim dá nejlepší místa v sále se servisem. Nebo to občas bývá někdo, kdo si toho nevšimne a klikne na tu vstupenku, protože chtěl sedět vepředu a

nepřišlo mu divné, že je tak drahá. I takoví diváci jsou, že přijdou do divadla, u nás je to tak, že je přivítá speciálně pověřený člověk a řekne jim, že jsou držitelé speciální VIP vstupenky a oni řeknou: „Jo vážně? Jsme si ani nevšimli.“ Takže i tak to může být a nepovažujeme to za symbol kvality, že by platilo čím dražší, tím lepší. Jenom jde o čisté pokrytí nákladů.

A můžu se zeptat, co je všechno v tom servisu pro VIP diváka?

Určitě, to je všechno veřejná informace, která je dostupná na webových stránkách i na obalu té vstupenky. Je to 12 nejlepších míst v sále, je to 3. řada u nás v divadle, která má dvojnásobné místo na nohy, je to jako v letadle, když si koupíte třídu economy comfort, je to střed hlediště. Hned u vstupu do divadla vás podle elektronického načtení rozeznají, pod schody na vás čeká inspektor hlediště, který vás dovede do šatny, kde máte zvláštní koridor, nečekáte na kabáty. Odložíte si, neplatíte za šatnu, dostanete program zdarma, odvede vás do divadelního klubu, kde máte rezervovaný stůl a dostanete welcome drink. Je to takový servis toho, že kromě nejlepšího místa v sále máte ještě něco navíc.

Sdělují vám diváci jejich názory a poskytují vám zpětnou vazbu?

My nijak speciálně tu zpětnou vazbu nevyžadujeme, nemáme žádné dotazníky, žádná mačkátko. Fungujeme na sociálních sítích, kde ten prostor pro vyjádření zpětné vazby je a často se stává, že lidé píšou i e-maily, nejenom, že dají komentář na Facebooku nebo nějaké hodnocení. Ale chodí často e-maily, nejenom pozitivní, ale i negativní. Zpětnou vazbu vítáme, každou se zabýváme, a pokud je to nějakým způsobem negativní zkušenost s naším divadlem, nebo s tím co zažili, tak se vždycky snažíme z toho vyvodit nějaké závěry a postupovat tak, aby se to příště nestalo. Nebo nad tím uvažujeme, když se ozve několik diváků s podobným názorem. Určitě to nezapadne pod stůl. Každý dostane odpověď, není to tak, že bychom neodpovídali. Na tom si zakládáme, každá reakce, každý komentář, který má na konci otazník, tak si vyžaduje odpověď. A diskutujeme i s diváky na internetu. A pak jsou možnosti, kdy lze přijít i osobně, jako jsou prohlídky divadla pro veřejnost, kde se velmi často s těmi lidmi diskutuje. Nebo v rámci Noci divadel. Za zpětnou vazbu jsme rádi, občas ji vyžadujeme, ale zatím žádnou větší dotazníkovou akci mezi diváky jsme nedělali.

Nemáte zkušenost s tím, že protože ta zpětná vazba není vyžádaná, tak vám diváci sdělují buď extrémně negativní, nebo extrémně pozitivní názory?

Stoprocentně extrémně negativní reakce jsou jasné, protože málokdy se ozve člověk, který je spokojený a chce pochválit, ale skoro vždycky se ozve člověk, který je s něčím

nespokojený. Nechci říct, že nás nezajímají názory diváků, a proto se na ně neptáme, ale ty platformy a ty místa, kde se mohou vyjádřit, existují a občas v nějakém příspěvku i vyzveme, aby nám dali vědět, jak byli spokojeni, zda viděli a mají na to názor. Ale že bychom koncepčně zpětnou vazbu vyžadovali dotazníky, to ne. První tři čtyři roky existence divadla byly tak, že nechceme diváky obtěžovat něčím navíc, ale s přibývajícimi možnostmi sociálních sítí i personifikace a personalizace newsletterů a mailingů si myslím, že k tomu dospějeme. Ale doteď to nebylo tak, že bychom to vyžadovali a chtěli, tak to určitě není. Ale ano, nedostane se nám asi celá šíře reakcí. Pro nás jsou důležité ty negativní. Ta pozitivní udělá radost, ale nikam moc dopředu vás neposune, kromě toho, že máte radost z práce. A ty negativní chodí i bez toho, že bychom diváky vyzývali, že je něco vyprodaného, že něco nefunguje. Máme negativní zkušenosti s tím, když jsme spouštěli nové systémy na prodej vstupenek, tak to je samozřejmě nepříjemné. A máme člověka na pokladně, který se věnuje čistě jenom přichozím divákům. My máme pokladnu rozdělenou do dvou částí. První část je takový lounge bar, místo, kde jsou křesla, sofa, kde si sednete a počkáte, až na vás přijde řada. Máme pořadový systém, to znamená, že si vezmete číslo, abyste nemusel stát ve frontě. Překvapivě i to ze začátku vyvolávalo negativní reakce a lidé se ptali, proč nemohou stát ve frontě a musí si brát lístek jako v bance nebo jako na poště. Nevníмали to úplně pozitivně – to je tady pro vás, vezměte si lísteček, sedněte si, nabídněte si vodu, přečtěte si noviny nebo je tady kolegyně, která vám poradí s výběrem představení. Takže tam máme člověka, který poradí s výběrem představení, řekne, kdy a jak se spouští předprodeje, takže přímou vazbu máme nejenom přes pokladní, kteří dělají ten základ toho, že prodají vstupenku, ale že tam máme i člověka, který tam s nakupujícími diskutuje a povídá si.

Řídíte ještě nějak dál ty momenty, kdy dochází k interakci diváků se zaměstnanci, kteří jsou do jisté míry ztělesněním značky?

Určitě. My říkáme, že každý člověk, který pracuje pro naše divadlo, je důležitý a začíná to už pokladnou, která je výkladní skříň. Znamená to, že pokladníci jsou vybíráni a školeni, samozřejmě tam je práce pod tlakem a stresem, protože jich tam je hodně. Ale jakmile se nějaká negativní reakce na ně dostane k nám, tak je tam postup, jak to řešit, aby se to vícekrát neopakovalo. Veškeré reakce, které oni dostávají, předávají vedoucímu pokladny, který to pak přes obchodní dostává na marketing a my to používáme pro zpětnou vazbu nebo pro úpravu některých věcí, ať už marketingových, nebo obchodních. A to samé se týká hledištního personálu. Hledištní personál je u nás vybírán pečlivě, jsou dvě kola pohovorů.

První kolo je vítá inspektorka hlediště a druhého kola se účastní přímo producent, tzn. majitel divadla. Takže každý člověk, který pracuje u nás v divadle na pozici uvaděče je schválený producentem. Zná ho osobně, ví, kdo to je, jak vypadá a musí znát chod toho divadla. Jsou speciálně označeni, v divadle mají stejnokroje, které jsou šité na míru tomu konkrétnímu člověku. Dámy mají předepsané i líčení, účesy, tak jak mají vypadat, aby ten stejnokroj fungoval od začátku do konce. Komunikují mezi sebou vysílačkami. Jakmile se dostane nějaká informace do divadla, tak zase přes inspektorku hlediště to jde k nám nahoru. A diváci se myslím nežinýrují se zeptat, dát připomínku a snažíme se ty věci, které jsou, vyřešit a dostat zpětně tu informaci k tomu divákovi, pokud si přeje znát, jak to dopadlo.

Máte nějaké věrné diváky?

Ano, pracujeme i s věrnostními programy v divadle. Samozřejmě klasické předplatné začíná být taková dinosaurí věc a odpadá to. Národní divadlo to asi ještě má, protože má nějakou věrnou základnu. My to předplatné odsunujeme do pozadí, máme vždycky vánoční předplatné jako dárky, to je pro ty, co už nevědí coby, tak koupí předplatné nebo dárkový voucher. Ale věrnostní programy máme. Máme jednak uzavřený věrnostní program, který se jmenuje Diamantový klub, což jsou podporovatelé divadla ve smyslu ročního členství, které stojí pro dvě osoby 14 000 Kč. V tuhle chvíli je ten kruh uzavřený, abychom mohli poskytnout servis všem, noví lidé se nepřibírají. Kdo vypadne, je nahrazen čekatelem, případně jsme začali ten klub zužovat na menší počet, takže není možné se do toho klubu dostat. Jsou to diváci, kteří se účastní všech premiér, známe je, víme, kdo to je. Má je na starosti jeden člověk, stará se o ně. Pak máme Klub přátel slovenského divadla, to jsou diváci, kteří rádi chodí na slovenská představení. My kromě našeho repertoáru tady máme stálou scénu Študía L+S a Divadla GUnaGU. A to samé máme s Bolkem Polívkou, že když hraje v Praze, tak hraje u nás. Takže máme Klub přátel slovenského divadla, to jsou věrní diváci, kteří chodí pravidelně. Pak máme takový klub, kterému říkáme klub slev. To jsou diváci, kteří nejsou schopni dosáhnout na naše ceny, takže máme takovou databázi lidí, kteří využívají slevových akcí ve smyslu toho, že se občas doprodávají poslední místa za zvýhodněné ceny. S nimi pravidelně komunikujeme. Každou skupinu má na starosti určený manažer, který si s ní komunikuje, takže to bych považoval za věrnostní programy. A pak ještě věrnostní kartička, kde lidé sbírají razítka za nakoupené vstupenky. My to máme ještě v dvojkombinaci, máme buď kartičku, kde sbíráte kávu, nebo zakoupené vstupenky. Když nasbíráte určitý počet razítek, tak si můžete vybrat kávu zdarma, nebo slevu na další

vstupenku. Jsme takový trojúhelník, kavárna, divadlo, květinářství, tak až se usadí GDPR, tak bude věrnostní program v tomto smyslu. Jinak za nákup nad určitou výši máte slevu na další nákup, to je jakési budování věrnosti a návratu diváků.

Dokázal byste pro mě definovat, v čem je vaše divadelní značka odlišná od těch ostatních divadel tady v Praze?

My jsme otvírali toto divadlo jako novou metropolitní scénu, takže jsme otvírali nové divadlo v metropoli po dvanácti letech. Jsme divadlo hereckých osobností nabízející současnou dramaturgii nejenom českou, ale i zahraniční s ohledem na komfort diváka. To je pro nás asi nejdůležitější, aby se divák u nás cítil dobře. To je to, co chceme, proto jsou ta foyer našeho divadla tak velká, proto dbáme na ten servis, který diváci dostávají. Je přesně stanovený čas do jaké chvíle musí dostat napít dole u baru, aby si svoji dvojku vína stihli zase vypít do začátku. I na toaletách jsou „rozdědčící“, kteří hlídají, když je někde přetlak, tak posílají diváky někam jinam. Systém toho, jak to představení startuje, jaké jsou vybrané sedačky v tom sále. To znamená je to divadlo hereckých osobností s ohledem na komfort diváka, to je pro nás nejdůležitější. Divák na prvním místě. A přivázat jim kvalitní mainstream, kvalitní mainstreamové divadlo. My se nestydíme za to, že jsme komerční divadlo, deklaruje to tak. My lidem za jejich peníze chceme dát to, co si zaplatili. Takže, když si zaplatili Chýlkovou v hlavní roli bez alternace, tak nedostanou nikoho jiného, dostanou Chýlkovou bez alternace. Kvalitní mainstream. Tak to je. Já přemýšlím, jestli se to nějak posune. My samozřejmě tím vývojem se budeme posunovat někam dál. Ten přelom bude nastávat letos, vy jste přišel v přelomovém roce, kdy máme za sebou prvních pět let, kdy jsme získali velikou a věrnou diváckou základnu, která k nám chodí a proto děláme, letos je to extrémně málo, jenom 4 premiéry za sezónu. Takže jim pořád připravujeme něco nového, aby měli na co chodit, a dáváme jim ty herecké osobnosti a vlastně už jsme i v pozici, že můžeme herecké osobnosti i vyrábět a vychovávat. U nás hrála Berenika Kohoutová, která teď vylétla jako velká televizní hvězda, tak u nás hrála, kdy ji nikdo neznal. Honza Cina, když u nás začínal, tak ho znali lidé možná jako někde z menších divadel, rozhodně to nebyl vítěz Tváře. Když půjdu do historie, tak i Kryštof Hádek u nás měl první divadelní roli a teď je to uznávaný filmový a televizní herec. Jsme jediné divadlo, kde můžete vidět hrát Karla Rodena. Eva Holubová se také tak trochu rozbíhá, ale vrací se k nám. Divadlo hereckých osobností, tak to je.

Jaká divadla jsou vám nejbližší?

Konkurence? My říkáme naopak, že konkurence je zdravá pro každého i pro lídra. Myslím si, že mezi komerčními divadly se klidně můžeme označit za jedničku v Praze mezi mainstreamovými divadly. Nejblíže repertoárem z těch soukromých divadel je Divadlo Palace, které je naproti, ve kterém hraje mnoho různých skupin. Myslím si, že Městská divadla pražská se svou dramaturgií hodně přibližují, i podle té nové koncepce, kterou teď chtějí dělat, s tím, že budou mít nové vedení, jak umělecké, tak celé. Tak se dokonce budou snažit dělat podobné věci, snad jsem někde zaslechl, že se i vymezovali tak, že chtějí dělat repertoár, který dělá Divadlo Studio DVA. Těšíme se na to. Samozřejmě to může být nepříjemné v tom, že oni ho můžou dělat s grantem a dotací, to znamená za jinou vstupenku, než dáváme my. Ale rozhodně se toho nebojíme. Blízko máme k Fidlovačce, která se teď po těch změnách a otřesech dává dohromady. A myslím si, že i Vinohrady, které mají i stejnou kapacitu, repertoárově občas odskočily, teď pod vedením Tomáše Töpffera to jde někam jinam. Naproti Radka Brzobohatého koupila paní Koščíková, tak uvidíme, kam se s tím posune. Ungelt to není, protože to jsou menší věci. Co se týče muzikálů, které také produkujeme, tak samozřejmě je nejbližší konkurencí Kalich, Broadway, Karlín, i když do Karlína se chodí na velikánské věci. Ale myslím si, že Divadlo Kalich je nám blízko a teď Divadlo Broadway udělalo hru Na dotek, což rozhodně není ani muzikál ani mainstream, takže jsem zvědavý, jak se jim to podaří, kam s tím dojdou. A máme z toho vlastně radost, protože my fušujeme do řemesla jim tím, že jsme začali před 10 lety dělat muzikály, ale snažíme se je dělat trochu jiným způsobem, než je dělá právě Broadway nebo Kalich. Máme vždy živý orchestr a děláme tzv. herecké muzikály. U nás zpívají a hrají převážně herci, oni najímají zpěváky, kteří hrají divadlo. Takže my jdeme tím broadwayským způsobem ve smyslu americké Broadwaye, aby ten člověk uměl hrát a zpívat a tančit. Důležitý je pro nás herecký projev. Takže nejbližší konkurencí je asi Palace, Městská divadla pražská a Fidlovačka.

Snažíte se od nich nějak vědomě odlišit?

Vědomě ne. V dobrém slova smyslu se cítíme být silnou značkou, která jede svoji dramaturgii, kterou má, a svůj směr, který začínal někdy v roce 2002 první divadelní hrou, a od toho roku 2002 se nějakým způsobem vyvíjíme. Velký zlom začal v roce 2013, kdy jsme obsadili toto divadlo. Ale že bychom se nějak odlišovali, že bychom sledovali, co budou nasazovat, to ne. U nás ten dramaturgický plán je v rukou majitele, producenta, který si ty věci objevuje, nebo mu je různí lidé nabízejí, ale že bychom řekli, tohle hrát nebudeme,

protože to budou hrát v Městských divadlech pražských, to ne. A většinou to bývá tak, že to máme obsazené a nasazené dřív, než se taková věc stane někde jinde. Teď studujeme Brouka v hlavě, v Kladně měli premiéru teď o víkendu a někdo ho bude taky dělat. Že bychom se vědomě chtěli odlišovat, to ne, ale sledujeme je. Je důležité sledovat ty ostatní scény, co dělají, jak to dělají a když vidíme něco dobrého a chytrého, tak se nad tím určitě zamýšlíme, jestli by to šlo nějakým způsobem přenést i k nám. My spíš, pokud jde o sledování konkurence, tak se věnujeme trendům, které jsou na západě. Pravidelně vyjíždíme do Londýna, do New Yorku sledovat, co se hraje tam. A jsme samozřejmě spojeni s Aura Pointem a Dillíí, když jsou zajímavé věci, tak nám je nabízejí. Vyhledávání titulů je to nejdůležitější, sledovat, kdo a co kde hraje v zahraničí a přemýšlet, pro koho by to šlo pro ty naše herce. A samozřejmě i na Slovensko se jezdíme dívat, co se hraje tam a to vozíme sem.

Využíváte komunikaci, která je zaměřená jenom na vaši značku a ne na konkrétní inscenaci?

Brandové kampaně? My s pětiletým výročím, které je plánované na podzim, plánujeme i brandovou kampaň, ale většinou jedeme kampaně na konkrétní inscenace. Ale každá kampaň, ať už v outdooru nebo v digitálu, by měla být propojená s divadlem, s Divadlem Studio DVA. Vždycky je to identifikované a vizuály jsou v jednom duchu, což začala dělat řada divadel i po nás, ale děláme to tak, že mají jednotný layout. Nejen ta jedna inscenace, ale třeba i několik sezon máme jednotnou tvář. Samotné brandové kampaně neděláme. Jestliže brandem jsou třeba naši herci, tak pak děláme kampaně na herce. Hlavní je tvář herce, menší je název premiéry a nejmenší je Studio DVA. Myslím si, že brandové kampaně jsme dělali úplně na začátku, kdy jsme otevírali prostor, protože jsme museli naučit lidi, že pokud máte rádi Studio DVA, tak má svoje divadlo, chod'te za divadlem do Studia DVA. A největší brandovou kampaní byla otvíračka, kdy jsme první týden hráli zadarmo. Mohl jste si vyzvednout vstupenku, to znamená, že jsme rozdali přes 3600 vstupenek zdarma. Jenom jsme k tomu dělali inzerci v Metru, takže lidé museli přijít s kuponem z Metra a za ten si mohli vyměnit za vstupenku. Byl rezervační systém, takže si mohli zamluvit lístek a pak tady za dva dny přišlo 3600 lidí, kterým jsme vydávali vstupenky. To byla tenkrát velká kampaň. Bylo to jednoduché, spočítali jsme si, kolik by nás stáli billboardy a kolik budou stát přímé náklady této akce. A vlastně i to promo a ten virál kolem toho udělal velké haló, že se otevírá nové divadlo po x letech a můžete do něj přijít zadarmo. Bylo to velké PR, stálo to v nákladech mnohem méně. A co se týče brandových věcí, tak se tomu věnujeme na

sociálních sítích a letos se máme tomu začít věnovat i ve formě placených záležitostí, sponzoringu, AdWords, Skliku a podobných věcí. Letošek jsme si interně dali jako rok digitálního marketingu, takže rozjíždíme nějaké kampaně na digitálu a nějak se tomu věnujeme. A tam bude prostor i pro brandové kampaně, ale jak říkám, ta značka sílí čím dál více. Výzkum na sílu značky jsme si nedělali, ale povědomí o značce je si myslím docela vysoké, máme velké desetitisíce odběratelů našich newsletterů, takže máme základnu lidí, kteří k nám chodí pravidelně. Samozřejmě je to založené na kontinuálním PR, které děláme a které je postavené na hercích, ale ti herci rádi mluví o značce Studio DVA, kde rádi hrají. Myslím si, že naše brandové kampaně jsou to, že herci dělají rozhovory a zmiňují, že rádi hrají v divadle. Nemusíte platit billboard, stačí, když dobře zaplatíte toho herce a on pak o vás mluví hezky v rozhovorech.

Děláte ještě nějaké jiné PR akce, kde se divadlo stává součástí veřejného prostoru?

My se účastníme těch standardních věcí, jako je Noc divadel, mezi pražskými divadly jsou beachvolleybalové turnaje, tam jsme taky, Velká holešovická, běžecký závod, který pořádají Jatka78, tam se taky účastníme. Snažíme se i jako korporátní firma podporovat neziskovky, takže jsme dlouholetým partnerem Akce cihla, takže tam se dostáváme do podvědomí. Spolupracujeme s časopisem Moje psychologie na Růžovém říjnu, což je boj proti rakovině prsu a máme benefiční představení. Podporujeme charitu v Hradci Králové, pro ně děláme benefiční představení. A pak jsou takové drobnosti, jezdí dětské domovy a ústavy sociální péče, ale to je takové PR, se kterým se nikde nechlubíme, neděláme k tomu tiskové zprávy. Spolupracujeme na tzv. ladies movies night, kdy každé dva měsíce je speciální představení v kině, kam jdou ženy na představení, a tam prezentujeme naše divadlo. Je odtamtud dobrá zpětná vazba, střídáme se my a Městská divadla pražská. Spolupracujeme s Luxorem, občas nějaké křty a čtení. S Lucernou, že dáváme občas nějaké vstupenky, akce, soutěže. Jako divadlo jsme součástí Sdružení Nového Města pražského, což je organizace, která sdružuje firmy působící na Václavském náměstí, takže máme svoji lavičku, která je brandovaná naším divadlem a jednou ročně je výstava fotografií ze života Václavského náměstí, kde jsme partnery a propojujeme se tam s veřejným prostorem, protože vítěz dostává i věcnou cenu od nás. Občas dáváme něco do tomboly na různé plesy, ale to asi není třeba zmiňovat. Ještě například diskuse, když jsou nějaké divadelní a někdo nás pozve, tak chodíme na DAMU přednášet.

Co si podle vás nejčastěji diváci spojují se značkou Divadlo Studio DVA?

Já bych rád, aby si nejčastěji spojili slovo divadlo se Studiem DVA, a to si zatím nespojují. Chtěl bych říct něco jiného, ale jak si čtu ty komentáře, jak se objevují na internetu, tak si spojují kvalitní zábavu, když se řekne Divadlo Studio DVA a známé herce, které dostanou, a servis. Servis se často opakuje, protože velmi často říkají, že máme krásné divadlo, velmi dobře zařízené, dobrý personál. Ony to jsou drobnosti, které začínají tím, že holky vypadají stejně, ale i od toho, že na vás nikdo nepokřikuje, do sluchátka si řeknou, kam máte jít, jak s vámi mluví, že ten personál je složený ze starších i mladších uvaděček, protože ten starší člověk se radši dojde zeptat, kde jsou toalety, té starší paní, než té mladé holky, protože se stydí. Toho, že vám pomůžou ze schodů, mluví s vámi, všichni se musí usmívat, stojí na svých pozicích, vědí, jak je to dlouhé, nic není problém. Všechno jsou věci, které jsou řešitelné. A to že ten člověk nějak vypadá, že vypadají uniformně a smějí se a provází vás opravdu od vchodu do divadla, kde vám člověk řekne příjemnou zábavu, až po to, kdy odcházíte z divadla, a loučí se s vámi. Nebo to, že vpředu v sále stojí dva uvaděči, kteří mají programy, tomu říkáme „navozovači bezpečí“, to znamená, že v tom sále nejste sami. Po dobu představení tam s vámi ti lidé sedí, když někdo vstane, tak s vámi odejdou ven, zeptají se, jestli je něco potřeba. Takže mají rádi servis, herecké osobnosti a kvalitní zábavu. To jsou věci, které se těm lidem vybaví jako první a my děláme všechno proto, abychom k tomu dodali i něco navíc. V plánu je druhá scéna, kterou budeme otvírat, a protože bude mít menší kapacitu, bude se moci věnovat i náročnější dramaturgii. Přijímáme a hrajeme i náročnější tituly, začali jsme tím, že jsme převzali z Národního divadla Ostrovského Les, klasickou ruskou komedii a to tedy zírají naši diváci, na co to přišli. Oni přišli na komedii s Janžurovou a pak koukají na Ostrovského. Naším cílem je v uvozovkách vzdělávat našeho diváka, který si zvykl na něco, a my ho teď vzděláme. Loni jsme měli premiéru hry Petra Zelenky v režii Alice Nellis, letos to byla Misery, což je divadelní thriller. Na podzim to bude Malý princ, což taky není úplně mainstreamová záležitost. Vzdělávání je takový náš interní cíl, co bychom rádi.

Jsou asociace, které byste vy chtěli, aby si vybavili?

Já bych chtěl, aby si vybavili, že je to kvalitní divadlo, protože komedie bohužel není často spojovaná s kvalitou. A i tak se na nás dívají ostatní kolegové jako na komerci, komerční divadlo, mainstreamové. Ale mám radost, že i ostatní divadla už to přestala vnímat jako sprosté slovo. A i mezi diváky, kteří často říkají, že se chtějí v divadle především bavit, a to u nás dostanou. A z toho máme radost, protože oni neříkají, že to byla legrace od začátku až

do konce, že to byla blbost, u které se jenom zasmáli. Oni říkají, že se chtějí hezky pobavit a že to u nás dostávají, mají to tak rádi. Co bychom měli rádi, že se k nám chodí na kvalitní zábavu, možná by k té zábavě mělo přibýt jen slovo kvalitní. Nejlepší by pro mě bylo něco ve smyslu: „Divadlo Studio DVA je nejen kvalitní zábava.“ To by se mi líbilo, kdyby to časem bylo, a myslím si, že příští sezona, pokud se nám podaří otevřít ta malá scéna, by k tomu určitě měla směřovat. Můžeme si to už dovolit, zaplatili jsme dluhy při stavbě divadla, etablovali jsme se na pražské scéně. My jsme věděli, že nemůžeme hned první rok nasadit Ibsena a Bergmana, přestože jsme ho hráli jako jednu z prvních věcí. Naším velkým snem je se k těmto kusům zase vrátit. Ale pro 600 lidí Bergmana bez dotací nezahrajete. To jsou jednoduché počty, který jsem říkal studentům na DAMU, když si mě tam pozvali. Divadlo je byznys, vy nikdy nebudete chtít mít prázdné divadlo, kde bude 5 diváků, a vy budete mít 12 herců. Ani vy, kteří budete chtít dělat umění z dotací, tak vždycky budete chtít mít nějaké diváky, takže se snažte se dělat vyvážený byznys, že budete mít kvalitní věc a budete ji umět dobře prodat. A jde to, jde prodat i věc, která se v Národním divadle neprodala, jako byl třeba ten Les. Dá to hodně práce, musíte na to soustředit víc sil, třeba na to jít jinak, ale jde to.

Příloha č. 4: Divadlo Archa jako značka (přepis rozhovoru)

1. 2. 2018, Divadlo Archa, Pavlína Svatoňová

Jaký je podle vás typický divák, divačka divadla Archa?

Myslím, že typický divák neexistuje, protože díky tomu, že jsme produkční dům, nejsme repertoárové divadlo, které má vlastní soubor, tak zde vlastně každý večer přijde někdo jiný. Ten program, nevím, jestli jste měl příležitost se podívat, my jsme v loňském roce uvedli 222 individuálních projektů, od tanečních představení, literárních večerů, koncerty, zahraniční hostování divadelních umělců. Takže šíře formátů a žánrů, ale i estetik je opravdu velká a samozřejmě každý ten program konvenuje s jiným typem diváka. Každých 4 až 5 let necháváme vypracovat sociologický průzkum, který naznačuje, že to jádro, nebo nějaká ta základna je tvořena lidmi od 20 až 35, možná i 40 let s lehkou převahou vzdělaných lidí, vysokoškoláků. Takže to je nějakým průsečíkem, prototypem člověka, kterého tu máte šanci potkat.

Zkoumáte nějakým způsobem názory diváků, jak oni vás vnímají?

V rámci těch výzkumů, ano, tam jsou tyto otázky kladeny. Ať už je to spokojenost se službami, povědomí o divadle, tak tam je celá desítka dotazů na tyto atributy spokojenosti a doporučení.

Jak s tím potom dále pracujete?

Jednak je to vodítko pro nás, docela užitečná zpětná vazba na věci, které se dají relativně snáz nebo hůře proměnit, ať už je to hladina osvětlení v baru nebo kvalita toaletního papíru. Nebo příklad, že si návštěvníci, diváci přejí platit kartou na baru. Což jsou technické věci, které mohou nějakým způsobem zvýšit dojem, nebo kvalitu prožitku v tomto prostoru. Nebo to jsou potom i třeba další doporučení, nemyslím dramaturgická. Ty reakce, které vyplývají z výzkumů, jsou spíše toho charakteru fyzického prožitku, třeba i bezprostředního naštvání, třeba když něco zrovna nefunguje.

Vy jste zmínila dramaturgii, tak ta se předpokládám, že se nedovíjí podle toho, co by diváci chtěli. Jakým způsobem tedy pracujete s dramaturgií?

Je to doména uměleckého vedení, které připravuje dramaturgický plán. My vždycky používáme ten pojem, že dramaturgie divadla Archa je modulární, to znamená, že se skládá z jednotlivých modulů, které jsou částečně doplňující, částečně individuální, samostatné. A vlastně částečně vyplývají z proměnlivosti toho prostoru, že tento typ sálu, tzb. black box,

umožní i hostování konference, která tu probíhá dnes. Je to konference nadace Proměny, setkání pedagogů, zastupitelů a rodičů. Ale vlastně například večer zde proběhne na malém sálu debata o hudbě, což je zase diskusní formát hudebních publicistů doplněný klipy, anketami, různými střípky z hudebního světa. Takže i tyto formáty, ačkoli zdánlivě z odlišných světů a s odlišnou tematikou se na půdorysu tohoto divadla potkávají a myslím, že se vhodně doplňují.

Máte nějaké věrné diváky? Tím, že je ta dramaturgie modulární, tak jestli i přesto se najdou diváci, kteří k vám do určitého modulu chodí, opakovaně často věrně.

Věřím, že loajální diváky, kteří se vrací na hudební akce, nebo akce svých oblíbených interpretů s důvěrou v tom, že divadlo Archa poskytne špičkový zvuk a zároveň umožní intimní setkání s tím umělcem z důvodu, že ten prostor není gigantický, není to O2 aréna. Takže je tam záruka velmi soustředěného intimního kontaktu s živou uměleckou produkcí. Samozřejmě do loňského roku zde fungovala literární show EKG Jaroslava Rudiše a Igora Malijevského, která byla fenomenální svou diváckou základnou. Ten kabaret fungoval zhruba 10 let a ty opravdu měli velmi věrnou skupinu lidí, kteří se opakovaně vraceli a kteří tyto dva literární umělce a hosty sledovali velmi bedlivě a pravidelně. Takže věřím, že to hejno příznivců existuje, ačkoli není organizované na bázi třeba předplatného, nebo divadelních systémů, jako je to například v jiných repertoárových divadlech. Myslím si, že loajalita se zde buduje na bázi vysoce kvalitního uměleckého zážitku, prožitku, nějaké afinitě k umělce, ať je to soubor VOSTO5 nebo Rudiš, Malijevský. Nebo je to nějaká názorová blízkost, zvědavost, nebo profesní zájem v tématu, které se zde rozpracovává, odkrývá. Ať už je to příklad Obyčejných lidí, což je inscenace, která se věnuje životu obyčejných lidí v totalitním systému a porovnává životy lidí v komunistickém Československu a Číně. Nebo je to třeba téma kolonizace, které ohledává soubor Vosto5 se svým představením Kolonizace. Těch témat by se asi dalo najít víc. To téma té loajalita je možná stejně modulární, jako je ta dramaturgie a jako ten prostor. Určitě to není lineární mřížka.

Myslíte, že ta značka divadlo Archa v tom hraje roli? Ve smyslu toho, že jak jste sama říkala, lidé sem chodí na své umělce, na Jaroslava Rudiše, na Malijevského. Je otázka, zda kdyby tyto koncerty a tato setkání probíhala na jiných místech, jestli by se to promítlo do účasti lidí.

Možná to vezmu trochu ze široka, protože to je jedna z výzev, nad kterou se teď zamýšlíme. Divadlo bylo otevřeno v roce 1994 a v těch 90. letech působilo jako výkladní skříň

současného scénického umění, které tady dosud nikdy nebylo prezentováno. Takže je to plejádá koncertů, na které vzpomíná celá generace lidí, kteří v Arše poprvé viděli Patty Smith nebo Davida Byrona nebo Johna Caleho, nebo třeba i taneční soubory jako je DV8 nebo Ultima Vez. Archa tyto umělce českému publiku představila vůbec poprvé, takže zde byla taková pionýrská, velmi intenzivní pionýrská činnost, která spoluvytvářela mýtus Archy, který nás provází. To divadlo prošlo i takovou dramatickou změnou, tím, že se naše dramaturgie soustředí na neinterpretativní divadlo, na dokumentární divadlo, na témata, která ve společnosti nejsou dostatečně komunikována, nebo jsou ve společnosti přehlížena. Z tohoto tuzexu, výkladní skříně minulosti, se dostáváme někam do domény angažovaných institucí, divadel, která usilují o sociální přesah. My vždycky tvrdíme, že nám nejde jenom o zábavu, ale jde nám o nějaký rozvoj publika a občanské společnosti. Zpět k vaší otázce, je to tedy nalomení mýtu a převyprávění příběhu, co je vlastně Archa. A loajalita a značka si myslím, že je zakódována v naší DNA, protože když vy fungujete v prostoru, který je tak proměnlivý, tak musíte deklarovat nějakou proměnlivost, která je součástí vás sama. Myslím, že i ta značka prochází nějakou proměnou, jako náš okolní svět, který si myslím, prochází docela důkladnou proměnou. Myslím, že jde tady o nějaké uchopení elasticity a proměnlivosti v dobrém smyslu jako hodnotu, než trvání na tom, aby divadlo bylo jako Národní divadlo v tom 18. století. Abych to upřesnila, my tu proměnlivost vnímáme jako hodnotu. Lpění na věcech a tradičních konzervativních hodnotách je příliš protekcionistické a nežádoucí. Stejně jako se proměňuje doba, město, naše bezprostřední okolí, Evropa, tak i my musíme pružně reagovat na tyto proměny a to i vzhledem k tomu, co ta značka vyzařuje, komunikuje a nabízí zákazníkům, divákům.

Tím se přesouváme do druhé části, kde se budu ptát na to, v čem je vaše divadlo odlišné od ostatních divadelních značek, což myslím jste dobře popsala. Jak já to chápu, tak vaše značka není rigidní, že byste měly napsáno: „chceme být takoví a takoví“, ale naopak chcete proplovat na vlnách současnech, když to řeknu takto.

Ale určitě jsou tam body a hodnoty, které jsou trvalé a nadčasové. Archa by měla fungovat jako místo setkávání, nebo funguje od 90. let. Proměňuje se samozřejmě ten úhel pohledu, kdo by se v naší polarizované společnosti měl sejít. Já věřím, že Archa funguje jako místo setkávání minulosti s budoucností, stejně jako se ten mýtus 90. let promítá do současnosti, tak se snad otiskuje i do té budoucnosti, která vzniká. Pokud by takhle fungovala všechna divadla v Praze, tak by to bylo skvělé, tak by nám to všem prospělo. A samozřejmě těch

atributů je mnohem více. V posledních 5 letech klademe velký důraz na tzv. audience development, na aktivitu, která se věnuje rozvoji publika, ať už je to nějaká edukace, která nás vede k vzdělávacím aktivitám, vůbec podpory pedagogů, podpory vzdělávání dětí na základních, středních a vysokých školách, tak je to vlastně nějaká práce v rámci sousedství. Snažíme se navazovat nové vazby, ať už je to lidová škola umění v Peterské čtvrti, nebo je to tady v sousedství. To je taková mravenčí práce, která nám umožňuje naplňovat tezi, že divadlo Archa je místo setkání, že lidi, kteří by se neměli jinde možnost setkat, tak se setkají zde na půdorysu situace a umělecké produkce, kterou my iniciujeme a uvádíme. Takže to si myslím, že je jeden z výrazných rysů, péče o ten rozvoj publika, emancipace publika, vzdělávání publika, čímž se posilují vazby vůči umělecké produkci. Částečně se tím divadlo demýtizuje ve smyslu toho, že to není nějaká sametová krabička, kde se dějí kouzla. Ale vlastně i děti, které sem chodí na dopolední dílny, vidí, že je to dost často tvrdá, špinavá práce, která vyžaduje obrovskou porci trpělivosti.

Dokázala byste popsat, která divadla jsou Arše nejbližší?

Co se týče vzorů nebo inspirací, tak bychom museli vyjet do Bruselu nebo do Berlína, kde jsou scény, divadla, festivaly, které inspirovaly vznik Archy v 90. letech a které velmi sebevědomě a razantně razí tu dramaturgii politickou, angažovanou, dravou. Žánry, které nejsou u nás vždy akcentované. Na druhou stranu v Čechách funguje řada menších scén, ať už je to divadlo Ponec, divadlo Alta, divadlo Alfred Ve Dvoře, které fungují podobně, ačkoli na menší bázi. Minimálně tam vidím názorovou spřízněnost, vzájemnou chemii, která je této části segmentu vlastní.

Já se teď přesunu do techničtější části a to je ukotvení té vaší značky, symbol, logo, barvy. Máte to nějakým způsobem ukotveno v manuálu značky?

My máme manuál na používání loga, který se posílá externím pořadatelům, se kterými pořádáme koncerty, nebo u nás pořádají konferenci. Dlouhodobě spolupracujeme s grafikem, který funguje jako kurátor té naší značky, nebo spíše vizuální podoby. Jedním z těchto emblematických formátů jsou naše dvouměsíční programové noviny, které jsou mimochodem reakcí na to, že ne vždy se v masmédiích a v tištěných novinách, magazínech vyskytuje prostor pro současné scénické umění, divadlo. Naopak to byla reakce na to, že toho prostoru je čím dál méně a ten tlak redukovat kulturu ve sdělovacích prostředcích tu bude čím dál větší, takže jsme se rozhodli ten program vydávat v tomto formátu a rozsahu. Samozřejmě i díky cílové skupině, jádru publika, je pro nás stěžejní komunikace online, ať

už to jsou sociální sítě nebo volba našeho prodejce vstupenek. Tam se samozřejmě snažíme jít s dobou a technologií. A nějakým způsobem reflektovat dynamiku trhu a dynamiku toho, že se lístky prodávají přes mobil, což před 10 lety byla hudba snů, nebo spíše hudba z Marsu. Samozřejmě řada těch věcí, ať už je to pro divadelní kus, představení nebo grafika samotná vychází z prostoru. Je to základna, která těmi svými atributy určuje podobu plakátů. Každý ten projekt stejně tak jako má svého diváka, tak má nějaký svůj výraz nebo příchuť. Atribut, který se vlastně dál propisuje do dalšího sdělení. Dalo by se to ilustrovat na tom, že improvizace Jaroslava Duška se budou komunikovat jinak než koncert. Každý umělec tak vyzařuje energii a estetiku, což se propisuje do slovníku, kterým je ta věc popisována a šířena dál. To má kořeny v tom, že vše vychází z toho prostoru, který to umožňuje.

Využíváte nějak ten obrovský PR značky vašeho divadla v komunikaci? Objevujete se i mimo divadelní prostor?

Síla značky, strategické aliance a propojování se dějí na bázi toho, že se divadlo spojí například s nadací, která se věnuje pohybu dětí v přírodě a podobě školních zahrad. Což je z hlediska Prahy a z hlediska kulturního trhu unikátní spojení a my tyto tematické afinity a nečekaná setkání a témata hledáme téměř všude a to spektrum posiluje naše propisování ve společnosti. Je zajímavé se spojovat s tématy, která nejsou přímo divadelní nebo kulturní, ale na druhou stranu o děti, o budoucnost, o veřejný prostor, o podobu vzdělávání jde i nám, protože to je vlastně ten sdílený prostor, který nás zajímá a proto my i touto cestou participujeme na těchto akcích a tématech. A je to zajímavé i pro nás, protože je to průnik do jiných aktivit, které se tady ve společnosti rozvíjí a jsou akcentovány a že to nějakou nepřímou cestou, možná klikatější, možná ne přímo viditelnou, posiluje to naše PR a směřování více než zobrazení na TV Prima, kde to spojení je pragmatické. Je tam řada ekonomických důvodů, proč to funguje a proč to děláme a to rozhodnutí je pragmatické, ale není to PR nástroj.

Jaké podle vás mají diváci asociace spojené se značkou?

My jsme toto zkoumali v našich výzkumech a ta otázka byla kladena na atributy, jednak fyzické, kde se objevovala černá barva, sofistikovaný výraz, často se potýkáme s poznámkou, že ten prostor je chladný, což vychází z té funkcionalistické architektury, což byl i záměr, protože to umožňuje nadčasovost a inkluzi toho, že prostor unese všechno nebo že můžete přijít v elegantních šatech ale i v džínách a pořád se v tom prostoru budete cítit dobře. Jeden z respondentů uvedl, že mu Archa připomíná černou šelmu, myslím, že pantera.

Některé ty atributy nebo asociace jsou spojené s konkrétním umělcem, například Jaroslav Dušek nebo Kraus. Řada lidí si vzpomíná na vynikající zvuk, nebo velkou kvalitu zážitků spojovaných s koncerty. Pro někoho je Archa spojována se zahraničními divadelními nebo tančebními soubory, ať už je to z 90. let soubor DV8, nebo vlámský soubor Ultime Vez, což jsou emblematické soubory, které se sem vracely, vrací a definovaly náš výraz.

Jsou tyto asociace v souladu s tím, jaké byste si přála, aby byly?

Určitě. To jsou věci, za které se nemusíme stydět. Na druhou stranu byla zmíněna proměna divadla a směřování a tam může docházet k rozporu. Pokud někdo v 90. letech byl nadšený z vystoupení souboru DV8, tak už ho tady pravděpodobně neuvidí. Ta dramaturgie je nastavena jinak, nebo nebudeme mít tolik prostředků, nebo ten soubor už neexistuje. Tam pak jde o nějaký souboj s individuální nostalgií a vůbec nostalgií po 90. letech, což je velmi subjektivní věc, kterou nemůže žádná značka úplně naplnit.

Příloha č. 5: Studio Hrdinů jako značka (přepis rozhovoru)

13. 4. 2018, Studio Hrdinů, Madla Zelenková

V čem je podle vás značka Studio Hrdinů odlišná od ostatních divadelních značek?

Důležitý je faktor, že Studio Hrdinů asi nejvíce z nezávislé scény, pražské rozhodně, ale možná se můžeme bavit i celorepublikově, stojí na pomezí, na kolik je ještě nezávislým souborem ve smyslu počtu produkcí a kamenným divadlem. U nás je jedinečný repertoár, který čítá 12 inscenací, což žádný jiný nezávislý soubor v této republice nemá. To je číslo, které potkáte v kamenných divadlech a kde je mnohem jistější a vyšší přísun peněz, mnohem pevnější produkčně-technická struktura. A nějaká širší divácká obec. My máme 12 titulů, které se snažíme reprízovat minimálně 1 měsíčně, ale s tím, že nemáme stálý soubor, tak dát ty lidi dohromady, poskládat program je velmi náročné, takže se může stát, že se ten titul jeden měsíc nezopakuje čistě z praktických důvodů. Zajímavé je na tom to, že to nabízí škálu formátů a témat, které můžeme nabídnout, a proto i ten repertoár chceme takto široký mít. Pak je samozřejmě náročné to celé prezentovat jako celek. Já nechci dělat na Studio Hrdinů brandovou kampaň, protože ta škála je tak velká, a když se ten člověk takzvaně netrefí a přijde na jednu inscenaci z 12, tak se může stát, že se nikdy nevrátí. A vždycky se vyplatí s divákem pracovat, nějak si ho povodit po tom repertoáru, protože on by tu inscenaci, kdyby ji třeba viděl jako čtvrtou, buď kdyby se mu nelíbila, tak ji má nařazenou třemi pozitivními zážitky a tím pádem je to 75:25. Nebo ji třeba už vstřebá, protože pochopí, že ta estetika a poetika toho divadla je vyhraněná, nová a provokuje ho, nebo ho dokonce baví a má nějakou potřebu k tomu jako divák zaujmout nějaký postoj. Takže si myslím, že jsme jedineční v tom, že na to, jak široký máme repertoár, tak nepodléháme cenzuře, poptávce. Je to opravdu tematicky a formálně to, co vychází řekněme z naší rady kmenových režisérů, nebo jak to nazvat. Samozřejmě z našeho uměleckého šéfa Honzy Horáka, který stojí na počátku všech nápadů, ale velmi demokraticky je to tady řešeno se všemi kmenovými režiséry. Do témat těch hostujících režisérů vždycky promlouvá, ale ne nijak dogmaticky. A je to taková sladkost tvůrců v přístupu k té práci a zájmu o podobná témata a osobnosti světové dramatiky.

Jsou divadla, která vám svou charakteristikou jsou blízko?

Odpověď se teď nabízí – brněnské HaDivadlo, kterému jsme tu teď dělali přehlídku a které přivezlo tři svoje inscenace spojené osobností jejich uměleckého šéfa Ivana Buraje. My jsme se rozhodli tuto minipřehlídku udělat z toho důvodu, že by Ivan tu měl příští sezonu režírovat

a chtěli jsme, aby se pražský divák a ten náš divák viděl jeho způsob práce a abychom ho nějakým způsobem představili. A to současné HaDivadlo mnohem více staví na divadelní klasice, kterou adaptuje na současná témata a nachází v ní styčné body se současností a samozřejmě to dělá – nemám moc ráda to slovo – moderně. Včera tu hráli Strýčka Váňu nebo tu přehlídku začínali Ibsenovým Eyolfem a v tomto jsou jiní, protože mnohem častěji sahají po látce, která už existuje. My jsme v tomto víc orientovaní na vlastní adaptace a na uchopení témat. Ale HaDivadlo má podobný program, a teď to myslím ve smyslu manifestu, plánu toho, co dělat. I když oni jsou radikálnější třeba v tom, že to vnímají jako životní postoj a myslím si, že mnohem více než my začínají takovou linku si opravdu toho diváka vzdělat. My jsme v tomto mnohem soukromější, ale myslím si, že je to dané i charakterem měst. Brno je takové studentské, to je jádro jejich diváka. Náš divák má kolem 35 let, člověk už po škole, který je „hotovější“, než divák HaDivadla, takže k tomu nemusíme přistupovat tak mentorsky.

Mohla byste trochu rozvést, kdo je ten typický divák?

Můžu spíše říct, kdo není náš divák. Mě se podařilo vyzpozorovat, že my nejsme divadlo na rande, k nám moc nechodí páry, nebo jestli, tak většinou jsou to už manželské dvojice starší 50 let. Velmi obecně vzato je to škála lidí. Když vyjmu klub mladého diváka, což je specifické publikum, které si nachází 2-3 tituly z našeho repertoáru a na ty chodí pravidelně a které ten věkový průměr výrazně snižuje, tak bych řekla, že je to od 22 až 25 do 65 let, možná i výše. Jsou to hodně lidi, kteří mají obecný kulturní rozhled a nějakým způsobem si na nás takřka přišli sami a nenechají se manipulovat reklamou a recenzemi. Jsou to hodně lidi, kteří mají zájem o výtvarné umění a uvědomují si, že je to jedna ze stěžejních myšlenek v našem divadle, že se snažíme o ty výtvarné přesahy a že scénografie u nás je vždycky takový artefakt sám o sobě a spíš k tomu ti scénografové mají tendenci přistupovat jako k soše, nějakému objektu. U nás nevidíte kulisy na papundecku, ale většinou jsou to tvary. Myslím si, že to divák moc dobře ví, že to jsou lidi, kteří víc než k činohře tíhnou k nějakému performativnímu umění a nebojí se nových forem. Myslím si, že hodně fungujeme i na doporučení. Většinou se nám stane, že se z toho repertoáru vyprofilují 2-3 věci, na které chodí úplně jiné publikum než na ten zbytek. Je to dáno několika věcmi. V tuto chvíli jsou to tituly Herec a truhlář Majer mluví o stavu své domoviny, což je vlastně věc, která je na repertoáru 2. sezonu a zaznamenala velký počet repríz a diváckého ohlasu. Je nonstop vyprodaná a tam je přesně ten moment, kdy jsme vyčerpali toho svého diváka. Už tam na

základě doporučení a mediálního ohlasu, který kolem toho je a je permanentně živěný osobou Davida Zábranského, který je autorem hry, ale i nějaká mediální pozornost Standy Majera, který hraje hlavní roli, je jasné, že tam jde vidět, že je to fyziognomicky úplně jiný člověk, než k nám chodí. Ale vím, že to jsou lidé, kteří se nám nevrátí, přišli na tohle a to je zajímavá a můžete jim dát do ruky program, můžete jim dát doporučení na něco jiného, ale je tam velmi nízká pravděpodobnost, že se tito lidé vrátí. A druhý titulem je Pan Theodor Mundstock, kde hlavní roli hraje Vojta Dyk a zase už ta informace, že je tam jedinečná příležitost vidět ho na 5 metrů hrát a zpívat tu je, tak taky úplně v jiných kruzích než je náš divák. Velké procento tvoří studenti uměleckých škol, ať už to jsou studenti z AVU, která je tady kousek, nebo studenti DAMU. Překvapivě nejmenší skupinou našeho diváka je tzv. obyčejný student. To víme díky prodeji vstupenek, protože tyto kategorie máme vlastně oddělené, tak ti neoboroví studenti jsou naši nejmenší diváckou skupinou.

Tohle vychází z exaktního výzkumu, nebo je to prostě tím, že diváky osobně znáte?

Exaktním způsobem to s těmi studenty zjistím na předprodeji, protože je tam odlišná cenová hladina, takže to poznám podle toho, jaký lístek byl vydán. A vím, že nejmenší číslo je u obyčejných studentů. Jinak otázka zavádí k tomu, jestli děláme nějaký divácký průzkum, tak minimálně dva roky ho neděláme. Jednou se udělal, ale ten vzorek je tak „rozstřelený“, že stran toho, jaké marketingové nástroje využívat, nebyl přínosný. Nemyslím si, že by výzkum byl připravený špatně. Myslím si, že otázky byly připravené dobře, ale ta data, která z toho vychází – buď to byl malý vzorek a mělo se to dělat déle, nebo ten vzorek byl dostatečný a i z 500 respondentů by vyšlo to samé. Těžko říct. Tady oscilujeme mezi absolutně vyprodanými představeními, kde už to třeba není náš divák nebo ne ten divák, pro kterého primárně ty věci děláme. A to není, že bychom někoho vystrkovali, spíše je to i naše, sebekriticky si uvědomit, že neděláme divadlo pro masu. A versus třeba věci, kde máme my pocit, že nás reprezentují mnohem více a tam jsme rádi, když máme 40 lidí na večer. A je to skvělé představení, reprezentující tu značku třeba mnohem víc. Ale ten náš divák je tak minoritní, že jsme opravdu rádi, když tam těch 40 lidí je.

A sdělují vám diváci jejich názory? Nebo je nějak aktivně sbíráte?

V tomto máme 2 způsoby, jak se o tom dozvědět. Musím říct, že nám docela dobře fungují recenze na Google. Dá se říct, že nám přibývají tak čtyři týdně. Tam je otázka, jací lidé se do tohoto pouští, protože buď vám tam dá pět hvězdiček, protože vás miluje, nebo vám chce dát „hejt“ a dá vám jednu. Není to tak, že by se tam lidé rozepsali byl jsem spokojený s tímto

a nebyl jsem spokojený s tímto, a proto vás hodnotím takto a takto. Máme pak feedback na Facebooku a vždycky, když se to představení povede a lidi jsou spokojení, tak často vidíme vzestupnou křivku v prodejnosti na další reprízu. Je vidět, že funguje to, že po 2-3 dnů po nějaké repríze jde křivka nahoru, když to jsou lidi spokojení, protože si to mezi sebou řeknou a funguje to ústní doporučení. Jinak nevyzýváme lidi nijak aktivně, aby nás komentovali, je třeba s podivem, že nás naprosto ignoruje platforma i-divadlo, což je takové ČSFD pro divadlo. My tam sbíráme velmi málo recenzí, náš divák tuhle platformu nevyužívá, což je další z důvodů, který mě vede k tomu, že náš divák není až tak často divadelním divákem a měl toto ve zvyku a naučené používat. Jsou výjimky, kdy nás tam někdo ohodnotí a to i oproti jiným nezávislým divadlům. Když to tam sleduji, tak nám přibývají jedna až dvě recenze za měsíc a u jiných nezávislých divadel vidíte čtyři recenze po repríze na jeden večer. To je pro mě spíš taková kuriozita.

Máte nějaký přehled o věrných divácích?

Máme systém permanentních vstupenek, máme permanentku na 10 vstupů, která je samozřejmě nějakým způsobem finančně zvýhodněná a máme pravidelné odběratele těchto permanentek. Jsou lidé, kteří si ji kupují v podstatě od vzniku divadla a jakmile ji vyčerpají, tak si koupí novou. Vědí, že se sem budou vracet, vědí, že se tu cítí dobře a vlastně ta permanentka tím, že neomezuje v tom, jak s ní naloží, protože je na 10 vstupů a oni se mohou rozhodnout jít se 4 kamarády a procvaknou se jim čtyři využití vstupů, nebo to mohou odchodit sami. Tak samozřejmě tady ta důvěra ve značku je a právě i v to, že kolem sebe mají lidi, které mohou vzít s sebou a vědí, že to vyčerpají. Každopádně to se týká desítek lidí, to není hlavní objem. Ale soudě podle reakcí, ať už třeba na Facebooku nebo to jak lidé sdílejí naše události, tady je určitě 500-1000 lidí, kteří jsou tak věrní, že jim to stojí za to doporučení, za větší ztotožnění se se značkou, že se nestydí, že v tom divadle byli a že se jim něco líbilo a podělí se o to dál. Velkou část toho dělají naši tzv. ambasadoři, což jsou vlastně naši dobrovolníci. My máme velmi sofistikovaný a rozšířený systém dobrovolníků, kteří jsou s námi od začátku divadla, tzn. šestý rok. A tito lidé někteří nekriticky tu značku hýčkají a pomáhají s budováním povědomí o ní, s vědomím toho, že z nich mohou být tito marketéři je tento systém vybudovaný. To jsou lidé, kteří znají repertoár skrz na skrz, jsou to lidé, na které se můžeme obrátit ve chvíli, kdy vidíme, že venku už je krásně a jsme v háji s prodejem. A můžeme je poprosit, aby nám generovali diváky, a tato klaka nám mnohdy zachrání návštěvnost nebo představení před zrušením. My jim nabízíme benefity, oni mohou

nabídnout ten benefit dál, svému divákovi, kterého pro nás na ten večer seženou. Celá tato akce se podniká s rizikem minimální tržby pro daný večer, důležitější je pro nás hrát a nehrát pro 10 lidí, ale hrát pro 40, byť je to bité finančně. Tato pomoc ambasadorů je nevyčíslitelná. Je vyčíslitelná v tom, jak nám pomáhají fyzicky v tom divadle – na šatně, jako uvaděči, v pokladně. To všechno nám šetří stotisícové náklady ročně, ale ještě navíc je tady tato přidaná hodnota, kdy oni jsou takové malé pilné PR včelíčky a to hrozně hřeje u srdce, když tohle člověk vidí, že má na sobě napojený aparát sta lidí. Ne samozřejmě všichni, ale půlka z nich je ochotná se pro tu značku roztrhat a strašně pomáhají.

Využívá vaše divadlo PR i mimo divadelní prostor?

My děláme festival Norma, který děláme společně s ostravskou galerií Platon. Je to festival, který se zaměřuje na současné divadlo s přesahy do výtvarného umění a proto je tady propojení té divadelní a galerijní značky. A ten festival se odehrává vždy na podzim, letos to bude již 4. ročník a je to dvoudenní přehlídka, kde mimo jiné pracujeme s dobrovolníky. Což je další důkaz jejich oddanosti, protože ti pražští dobrovolníci odjedou na 3 dny do Ostravy pomáhat s tím festivalem, věnují nám svůj víkend, je to velký teambuilding a úžasná energie, která z těchto lidí přichází. Potom kromě tohoto festivalu máme už rok tuto Kavárnu U Hrdinů, kde se snažíme dělat dramaturgii. V září jsme s tím začali a tady se dějí na divadlo navázané 3 hlavní projekty. Jeden se jmenuje Studio H, což jsou takové „masterclasses“ inscenačních týmů, které pro nás moderuje Martin Macháček, bývalý redaktor pořadu Tyjátr na Rádiu Wave. Zatím máme za sebou dvě, jedna byla k inscenaci Melaniny recepty a jedna byla s Ivanem Burajem, brněnským šéfem HaDivadla, aby představil tu jejich poetiku a celou minipřehlídku. Teď koncem měsíce nás čeká další to Studio H s inscenačním týmem Zprávy pro akademie, což je naše nejnovější inscenace a pak tu děláme Klub Umělců. Vždycky vyzveme nějakého herce, který je napojený na Studio Hrdinů, aby zpracoval nějakou výraznější osobnost, její příběh nejen českého umění jako celku. Jako příklad tady Marie Švestková dělala večer, kdy zpracovávala životní příběh Ester Kronbachové. Byl to takový story-telling, inscenované čtení, velmi zajímavý tvar, který je otevřený v tom, jak to ten jednotlivý herec pojme. On se stává svým vlastním režisérem, performerem i scénáristou na ten večer. V této lince chceme taky pokračovat. Děláme tady večery video artu, což jsou večery lidí, kteří dělají projekce do našich inscenací, tedy večer s Markem Terem, Dominikem Gajerským, teď chystáme další na příští víkend. Takže toto je prostor, který nám umožňuje tu dramaturgii, tu naši výpověď rozšířit i mimo to divadlo. A v neposlední řadě

bychom chtěli od června v divadle začít s takovými hudebními večery a chtěli bychom do Prahy vozit současnou elektronickou hudbu s pravidelností 4-6 krát ročně. To je další přesah, o který se snažíme a ke kterému jsme dozráli po produkčních zkušenostech i z Normy, nebo protože jsme tu hostili FAMUFEST. To jsou zkušenosti, které jsme získali v tom prostoru a víme, že to unese 600, 800 diváků na večer a že je v našich technicko-produkčních silách to zvládnout. Děláme výstavy, což je další linka ve Studiu Hrdinů, jak propojovat to divadlo a výtvarné umění, které připravují výtvarníci na výzvu naší kurátorky, aby zareagovali na inscenaci, kterou děláme. To je taková reflexe divadelního tvaru ve výtvarném umění. Jako galerii využíváme schodiště do divadla, takže teď tam máme výstavu Pavla Švece. Jsou to takové senzační komiksy, které jsou doprovodnou výstavou k inscenaci Pár vzkazů veškerenstvu, koncem měsíce tam bude vernisáž k inscenaci Macocha, takže stejně jako se snažíme mít ročně 4 premiéry, tak se snažíme mít ročně 4 výstavy, které jsou na to napojené.

Co si podle vás nejčastěji spojují se značku Studio Hrdinů?

Myslím si, že často si uvědomí spojení Studio Hrdinů, Veletržní palác, Národní galerie – to je asociativně přivede k výtvarnému umění a divadlu jako experimentu. Myslím si, že se jim velmi často vybaví jméno Kamily Polívkové, naší kmenové režisérky a doufám, že po ní i těch dalších lidí, ať už je to Katarina Schmidt, Honza Horák, Michal Pěchouček, Mirek Bambušek. Myslím, že se jim vybaví silné herecké osobnosti, ať už je to Standa Majer, Karel Dobrý, který tu hrál Den opričníka. Myslím, že se jim vybaví, i když to my neslyšíme úplně rádi, ale éra navazující na období Divadla Komédie a myslím, že se jim vybaví Dušan David Pařízek a jeho Kauza Švejk a myslím, že se jim vybaví hrozně podivný betonový sklep, který je pokaždé překvapí. Tím, že my máme naprosto variabilní hlediště a tím pádem i jeviště, tak si s tím dost hrajeme a ten prostor je podle mě dost velkou výzvou pro všechny režiséry a výtvarníky, protože se s ním mohou hrát a udělat to jak chtějí a opravdu vyosené jeviště, nebo celkově otočené hlediště a jeviště u nás není žádnou výjimkou. Je tedy pravda, že naše technika skřípe zuby a vždycky se děsí, kdo co vymyslí, protože tady je určitá tendence ty hranice toho, co ještě zvládneme, permanentně posouvat. Už to někdy hraničí s tím, aby to bylo proveditelné. Snažíme se ty lidi neomezovat, protože si uvědomujeme, že to je jedinečná věc, co ten prostor nabízí. Doufám, že se jim vybaví originální zážitek, který si nedovedou představit, že by měli někde jinde. Myslím si, že je to taková drzost, kterou my máme, která jim může imponovat a líbit se, a proto se sem vracejí. Nemyslím si, že bychom chtěli být apriori provokativní, nebo vulgární, to vůbec ne. Myslím si, že to do naší poetiky

nepatří, spíš taková chuť objevovat, i když třeba nejsou diváci spokojení s tím výsledným tvarem, i když není bezchybný, tak je strašně důležité, že otvírá nějaký prostor k zamyšlení. Jsou to třeba adaptace nějakých literárních děl, nebo zpracování životních příběhů osobností, že je to může zavést dál a otevřít nový rozměr. Ještě bych řekla mimo jiné, jak jsme se bavili o tom, kdo je náš divák, že se nebojí objevovat nové věci a nechávají se tím vést. Může se jim to nelíbit, mohou za nás mít pocit, že jsme to odflákli, nedotáhli, nebo že tam něco chybělo, ale myslím si, že jsme spokojeni ve chvíli, kdy je ten člověk zaháčkovaný, nahlodaný a třeba si něco o tom zjistí i dál, nebo si minimálně řekne, že se sem zajde ještě jednou podívat, aby zjistil, jestli to byl celé omyl, nebo jestli jsme fakt takoví magoři.