

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 vyzorované, 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. Víím, že by to bylo potřeba, víím, 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 blížká?

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 Kamy.

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 Štúdia L+S a Divadla GUnaGU. A to samé máme s Bolkiem 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 „rozdědčiči“, 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 loajality 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 plejáda 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 vypořádat, 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 využité vstupeny, 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 došli 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.