

# Marketing a propagace HaDivadla

Luděk Žatečka

---

Bakalářská práce  
2012/2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Luděk ŽATEČKA**  
Osobní číslo: **K10300**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketing a propagace HaDivadla**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu kultury, marketingu divadla a specifikách jeho cílových skupin (divadelního publika, veřejnosti, orgánů státní a veřejné správy). Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu marketingové komunikace HaDivadla. Vymezte jednotlivé cílové skupiny marketingu divadla a formou marketingového průzkumu zjistěte jejich informační potřeby. Konfrontujte komunikační aktivity divadla zaměřené na jednotlivé cílové skupiny a úroveň povědomí o instituci a jejím produktu u těchto cílových skupin. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu marketingové komunikace divadla.
3. Na základě výsledků analýzy představte stručný nástin možností změn v marketingové komunikaci divadla. Naznačte, jaké zásady by měla akceptovat případná příprava ucelené komunikační strategie divadla, případně uveďte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení tohoto tématu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004, 337 s. Teatrologie, sv. 9. ISBN 80-861-0253-X.**

**FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: Izískání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.**

**JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Teatrologie, sv. 9. ISBN 978-80-247-2724-0.**

**PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.**

**PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 19. 4. 2013 .....

LUDEK ŽATECKA .....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyděláčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingu a propagace divadla. Nejprve se věnuje teoretickým poznatkům dané problematiky, tedy divadlu a následně jeho marketingovému a komunikačnímu mixu. Dále popisuje základní charakteristiku vybraného divadla (HaDivadla). Na základě získaných informací je definován marketingový a komunikační mix organizace. V souladu s výsledky provedeného výzkumu na základě dotazníkového šetření jsou formulovány vlastní návrhy na možné změny způsobu propagace HaDivadla.

Klíčová slova:

marketing, propagace, divadlo, marketingový mix, komunikační mix, výzkum, dotazníkové šetření, SWOT analýza

## ABSTRACT

The thesis deals with the marketing and promotion of theater. First deals with theoretical knowledge of the subject, the theater and then its marketing and communications mix. It also describes the basic characteristics of selected theater (HaDivadlo). Based on the information is defined marketing and communications mix of the organization. In accordance with the results of the research based on questionnaires are formulated own suggestions on possible changes to the way HaDivadlo promotion.

Keywords:

marketing, theatre, promotion, marketing mix, communications mix, research, depth interview, SWOT analysis

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Mgr. Radimovi Bačuvčíkovi, PhD. za trpělivost, vstřícnost a cenné rady, dále Mgr. Marii Navrátilové, tajemnici HaDivadla, a MgA. Petře Vodičkové, zástupkyni ředitele Centra experimentálního divadla, za poskytnuté informace z provozu a odborné konzultace.

*„Je-li vše zkorumpováno, je divadlo ze všeho nejčistší.“*

**Denis Diderot**

*„Milovat' sa dá aj bez lásky, kúpať bez plaviek, jesť bez príboru. Ale podnikat' bez reklamy je nielen neslušné, ale priam šialené.“*

**Pavel Horňák**

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 DIVADLO.....</b>	<b>12</b>
1.1 VÝVOJ A HISTORIE DIVADLA .....	12
1.2 REALIZACE DIVADLA.....	15
1.3 TYPOLOGIE DIVADLA .....	15
1.3.1 Divadlo jako veřejná kulturní služba .....	16
1.3.2 Divadlo jako soukromý podnik.....	16
1.3.3 Divadlo jako nezávislá nezisková organizace.....	17
1.4 MANAGEMENT DIVADLA .....	17
1.4.1 Plánování.....	18
<b>2 MARKETING .....</b>	<b>20</b>
2.1 SPECIFIKA MARKETINGU UMĚNÍ .....	20
2.2 MARKETINGOVÝ MIX .....	21
2.2.1 Produkt.....	22
2.2.2 Cena .....	22
2.2.3 Distribuce.....	23
2.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	23
2.3.1 Reklama divadla.....	24
2.3.2 Podpora prodeje .....	25
2.3.3 Public relations (PR).....	25
2.3.4 Direct marketing .....	26
2.3.5 Osobní prodej.....	26
<b>3 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY PRÁCE.....</b>	<b>27</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>28</b>
<b>4 MARKETING A PROPAGACE HADIVADLA.....</b>	<b>29</b>
4.1 HADIVADLO.....	29
4.2 OD POČÁTKU DO SOUČASNOSTI.....	29
4.3 CED - CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA .....	32
4.4 ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
4.5 UŽITÝ MARKETINGOVÝ MIX .....	33
4.5.1 Produkt.....	33
4.5.2 Cena .....	35
4.5.3 Distribuce, místo.....	36
4.5.4 Publikum, lidé.....	37
4.6 PROPAGACE .....	38
4.6.1 Reklama .....	38
4.6.2 Podpora prodeje .....	39

4.6.3	Public relations.....	39
4.6.4	Direct marketing .....	41
<b>5</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRHY NA ZMĚNU.....</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>59</b>



## ÚVOD

Do počátku devadesátých let 20. století divadla využívala finanční závislosti na státu, který kromě podpory zastával i roli cenzora a klíčového schvalovatele dramaturgického plánu. Po listopadové „Sametové revoluci“ došlo k mnoha změnám ve všech sférách společnosti. Rozvoj volného trhu, který souvisel s nově zavedenou tržní ekonomikou, dal prostor pro rychlou adaptaci směřující ke snaze profitovat zisk u podnikatelských subjektů. V tomto ohledu nezisková sféra, do které spadá i divadlo, reaguje logicky pomaleji.

Původně rozsáhlá finanční podpora zřizovatelů divadel se postupně začala s ohledem na škrty v rozpočtech státu, krajů, měst a obcí zmenšovat a nutila a stále intenzivněji nutí divadla, aby sama hledala rezervy ve svých vlastních „řadách“. Dává se tím prostor vlastním invencím divadla, aby změnila svůj přístup a zajistila si provozuschopnou budoucnost prostřednictvím využití marketingu a hledání zdrojů peněz.

Divadlo je existenčně závislé na svých divácích. Bez nich totiž postrádá svůj přínos pro společnost. Výše uvedený stav lze vnímat a připodobnit procesu „dospívání“. Divadlo tedy dospělo do stavu, kdy by mělo ukázat, jak moc se dokáže udržet na „vlastních nohách“. Není to jednoduchá situace, protože dříve divadla nebyla konfrontována tak rozsáhlou konkurencí, se kterou doslova soupeří o každého diváka. Proto se postupně můžeme v rámci struktury různých divadel setkávat s pracovními pozicemi, které bychom zde dříve nenašli, např. manažer, produkční, intendant, atd. Jejich cílem je hledat a získávat nejen finance pro provoz a rozvoj divadla, ale i diváky, a to prostřednictvím marketingové komunikace a propagace, které mají v tomto uměleckém oboru řadu specifík.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral marketing a propagaci konkrétního divadla. Důvodem je mé vlastní působení v HaDivadle, kde jsem měl možnost nahlédnout „pod pokličku“ fungování umělecké organizace a podílet se na její prezentaci v očích divácké veřejnosti.

V teoretické části práce se věnuji přiblížení obecné problematiky divadla, jeho historie, typologie a řízení. Praktickou část věnuji konkrétnímu divadlu a jeho užití marketingové komunikaci.

Uskutečněné dotazníkové šetření pouze dokresluje aktuální situaci a informace, které jsou zjištěny z provozu HaDivadla. S ohledem na formování povědomí o aktuální situaci tohoto divadla v závěru formuluji několik návrhů na možné změny a zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DIVADLO

Divadlo řadíme mezi umělecké druhy. Prostřednictvím umělce, v tomto případě herce, napodobuje skutečnosti a děje, jejímž záměrem je estetické působení na diváka. Kromě základní estetické úlohy má divadlo plnit i funkci etickou, výchovnou, politickou nebo zábavnou. Tím zvyšuje svou společenskou prestiž.

*„Divadlo je neobyčejně složitá instituce, zahrnující dramaturgii, texty, režii, herectví, kostýmy, líčení a masky, scénu, osvětlení, mobiliář a rekvizity, divadelní prostor, řízení divadla, publikum, teorii a kritiku a v mnoha případech i tanec, zpěv a hudbu. Zahrnuje rovněž, či snad obzvlášť, funkci divadla v rámci příslušné kultury.“* (Brockett, 1999, s.5)

### 1.1 Vývoj a historie divadla

O vzniku divadla existuje velmi málo konkrétních důkazů a jedná se pouze o domněnky a teorie antropologů. Podle těchto teorií divadlo pravděpodobně vzniklo z pravěkých slavností, mýtů a rituálů. Tyto obřady měly ovlivňovat úspěšný lov, od kterého bylo přímo závislé přežití pravěkých lidí. Při těchto rituálech používal člověk, obvykle šaman, mimo jiné např. zvířecí masky, aby se co nejvíce připodobnil lovenému zvířeti. Masky se tak stala jednou z prvních divadelních rekvizit. (Brockett, 1999, s.7-8)

Ve starověkém Egyptě a Blízkém východě šlo především o divadlo provozované v kontextu rituálů a náboženských obřadů.

Řecké divadelní umění se vyvinulo také z náboženských slavností, zejména dionýsií, které doprovázel sborový zpěv, živé obrazy a tanec a teprve později je doplnil dramatický děj, předváděný jedním, dvěma a později třemi herci. Divadelní představení se pořádala o velkých svátcích a měla podobu soutěže. Herci byli pouze muži, účastnit se jich však mohli všichni, včetně žen a dětí. Řecké divadlo v této době položilo základ evropskému divadlu. Divadlo Starověkého Říma bylo pouze pokračováním starořecké divadelní formy, do něhož vstoupily i etruské prvky. Divadelní představení se konala v době slavností *ludi Romani* (Římské hry) a odehrávala se na veřejných prostranstvích. Později se začalo se stavbou dřevěných a kamenných divadel. Ve velkých městech bylo účelem divadelních představení především bavit podle státnického hesla *panem et circenses* - chléb a hry. (Brockett, 1999, s.65-81)

Římské divadlo však nikdy nedosáhlo takové úrovně jako řecké. Jeho význam byl jiný a spočíval ve zprostředkování divadelního umění a jeho pokroku dalším národům žijícím na území Římské říše. Logicky tedy s úpadkem říše upadlo i divadlo, které později křesťanská církev označila za nežádoucí, a následně bylo zakázáno.

Kolem 9. století se divadlo začalo rodit znovu, tentokrát však vycházelo z křesťanského kultu, neboť církev potřebovala oslovit i negramotné lidové masy a přiblížit jim biblické příběhy a postavy. V kostelech tedy se začaly hrát latinské dramatické výstupy při velikonočních bohoslužbách (tzv. velikonoční tropy). Vznikaly i další náboženské žánry jako mystérium, mirákulum a moralita. Kromě náboženských žánrů vznikly později i žánry světské, například fraška a moralita. (Brockett, 1999, s.100-133)

Období renesančního divadla sahá přibližně do poloviny 17. století. V severní Itálii se od počátku 14. století rozvíjí nové pojetí umění a krásy, jak v malířství, tak i v básnictví a literatuře. Od poloviny 15. století s objevem a překlady zejména řecké starověké literatury vzniká renesanční humanismus. Proti asketickým ideálům středověku staví ideál krásy a radosti, zájem o přírodu a starověké dědictví. Byla postavena první krytá divadla, vznikaly také nové divadelní žánry, a to opera a balet. První operní divadlo vzniklo v Benátkách, odkud se šířilo dále do Evropy. Změnou prošly i inscenační techniky, kdy simultánní jeviště vystřídalo jeviště s pohyblivými dekoracemi. Při výrobě dekorací Italové využili objev perspektivy. Dekorace byly malované na plátně, které bylo napnuto na trojbokých hranolech, tzv. *telari*. Jednalo se o předchůdce dnešních kulis. (Brockett, 1999, s.149-165) Velký význam si následně získali dramatikové z Anglie, Španělska a Francie v rámci rozsáhlého rozvoje národní divadelní kultury. Jmenovat musíme autory jako William Shakespeare, Lope de Vega či Molière.

V 17. století proniklo baroko do všech uměleckých sfér. Divadlo obohatilo především o monumentálnost a technické vymoženosti. Ve městech vznikaly reprezentační divadelní budovy. Jeviště se proměnilo na kulisové nebo kukátkové. Získalo velký prostor před oponou, zvaný rampa. Jevištní systém se skládal z několika párů malovaných stěn po stranách (kulisy), rovnoběžně s rampou a oddělených uličkami. Tím objev kulis umožnil využít celou hloubku jeviště a bylo možné několikrát změnit scénu během představení. (Brockett, 1999, s.331-338)

Osvícenství přineslo divadelní reformy a ideu národního divadla. Lze jej tedy považovat za počátek novodobého divadla. Následně romantismus přispěl svým individualistickým zaměřením na novou sociální skutečnost rozvíjející se společnosti a odrazil jeho vnitřní protiklady. Originálnost umělecké tvorby rozbila tradiční dělení žánrů na tragédii a komedii. Romantické drama se rozvíjelo především ve Francii (V. Hugo), v Rusku (A. S. Puškin), v Polsku (A. Mickiewicz) a v českém divadle jej reprezentovala raná tvorba J. K. Tyla. Vznikaly nové žánry jako melodram, osudová tragédie nebo lokální fraška. (Brockett, 1999, s.421-431)

Období realismu vznikající ve Francii v první polovině 19. století jako opak a protipól romantismu mělo za cíl zobrazení skutečnosti v co nejvěrnějším provedení, ať už šlo o postavy, kostýmy nebo dekorace.

Jedním z avantgardních uměleckých směrů, který dále ovlivnil divadlo, byl impresionismus. Jeho snahou bylo vyjádření okamžitého smyslového dojmu, nikoli zobrazovaná skutečnost, ale nálada (imprese). V dramatu se do popředí dostávaly lyrické opisy a epizodní příběhy.

Kromě impresionismu je možné identifikovat i vliv symbolismu, který přikládal velký význam hlavně obraznosti a fantazii, skutečnost vyjadřoval jen náznakem nebo symbolem. Do dramatu přinesl maximální stylizaci.

Další uměleckou vlnou bylo absurdní drama, které je někdy nazýváno i jako tzv. antidrama, protože je postaveno na nihilistické koncepci a vychází z existencialismu. Společným charakterem těchto děl je, že jim často chybí souvislý děj a zápletka. Motivace postav bývá neznámá, komunikace mezi postavami nabývá mnohdy absurdní charakter a zároveň chybí i rozuzlení. Ústřední postavou je většinou osamělý člověk, který není schopen komunikovat s ostatními. (Pavlovský, 2004, s.15-16)

Jako poslední z výraznějších a pro tuto práci významných etap vývoje patří experimentální divadlo. Jedná se o souhrnné, především technické označení pro akusticky i vizuálně orientované představení, které nemá zcela vyprávěcí charakter. Vychází především z vizuálnosti, gesta, tance, nonverbálního výrazu, zvuku, postrádá literární příběh a dramatizaci. (Pavlovský, 2004, s.97-98)

## 1.2 Realizace divadla

Realizací divadla je míněno souhrnné teatrologické označení postupů, důvodů a činností, které umožňují vzniknout a provádět divadlo v jeho širším aspektu než je myšleno ve smyslu umění, zábavy a umělecké tvorby.

*„Realizace divadla osvětluje především důvody divadla, jeho podmínky a rámce ... nahlíží na divadlo v co nejširším chápání, ... v celosti, včetně jeho méně viditelných součástí organizačních, funkčních, materiálních ad... Podmínky a okolnosti divadelní produkce jsou také praxí kultury, jakékoliv divadelní podnikání, produkování a organizování je duchovním procesem a kulturní hodnotou.“* (Dvořák, 2005, s.237)

Současný koncept realizace divadla uznává a respektuje divadelnost a rozsah divadla v tom nejširším smyslu včetně všech dalších provozních aspektů. K těm řadíme veškeré ekonomické a organizační činnosti.

*Realizací divadla* rozlišujeme tři úrovně. První je nejširší a nejabstraktnější pojetí vzniku divadla jako celku, instituce, jako určitých podmínek divadelního procesu nebo jako uskutečnění se z něčí vůle. Jedná se tedy o vize, koncepty a projekty. (Dvořák, 2005, s.238)

Druhou úrovní v návaznosti na obecnější pojetí realizace divadla je konkrétnější stupeň poznání divadelní práce prostřednictvím *realizace inscenace*. Lze jej charakterizovat jako fázovitý vznik inscenace a její nastudování. Daný produkční a dramaturgický plán se odvíjí rozmanitým způsobem s ohledem na několik aspektů, jako jsou velikost a typ souboru, prostorových možností, atd. (Dvořák, 2005, s.239)

Tou nejkonkrétnější úrovní je míněna *realizace představení* například v určitém časovém intervalu formou umělecké produkce. Definujeme ji jako zpředmětnění teoretického konceptu nazývaného inscenace. Samotné *„představení je tedy konkretizací inscenace a její realizací.“* (Dvořák, 2005, s.243)

## 1.3 Typologie divadla

Jedná se o teoretické a klasifikující rozčlenění divadel podle modelů a typů provozování na základě ekonomicko-legislativního uspořádání, politicko-společenské situace a dalších atributů. Pro polistopadovou a současnou situaci, která vychází z úprav divadelního zákona, jsou charakteristické tři základní modely provozu divadla, které napodobují princip

moderní demokratické společnosti. Jedná se o státní sféru, soukromý sektor a neziskový sektor. Hovoříme tedy o divadle jako veřejné kulturní službě, o soukromém divadle a divadle jako nezávislé neziskové organizaci. (Dvořák, 2005, s.288-289)

Statut divadla je ustanoven zřizovací listinou (u příspěvkových organizací) nebo zakládací listinou (u obecně prospěšných společností). Tento statut definuje neměnné a trvale platné normy, jako jsou především charakter organizace, účel vzniku, formy financování, seznam a pravomoci statutárních orgánů. (Dvořák, 2005, s.278-279)

### 1.3.1 Divadlo jako veřejná kulturní služba

Podobně jako v jiných střeoevropských zemích i v České republice je statutární divadlo základním typem provozního modelu divadla jako kulturní služby veřejnosti. Je zřizováno státem, krajem nebo obcí na základě výše uvedeného statutu, prostřednictvím něho na sebe zřizovatel „*bere odpovědnost za hospodářské a zprostředkovaně i umělecké výsledky divadla*“. (Dvořák, 2005, s.65) Předpokladem je nevýdělečný, tedy neziskový charakter.

Za stálé subvence, kdy je divadlo dotováno z rozpočtu státu, kraje nebo obce, se postupně přechází na princip hledání a využívání vícezdrojového financování dle možností a standardů EU. Tomuto jednání, kdy instituce hledá zdroje, získává a navyšuje finanční prostředky, se v obecném úzu říká fundraising. Nejčastěji se však využívá v neziskovém sektoru. (Dvořák, 2005, s.89)

Standardně dle právních forem provozu divadla do této kategorie řadíme příspěvkovou organizaci nebo obecně prospěšnou společnost. S ohledem na historický vývoj a politickou situaci byl tento model jediným možným od roku 1948 do roku 1989 a nadále zůstává většinovým. Jedná se o profesionální rezidenční divadla repertoárového typu, která mají stálý soubor, na repertoáru více titulů a se stálým působištěm. (Dvořák, 2005, s.65-66)

### 1.3.2 Divadlo jako soukromý podnik

Další z výše uvedených modelů provozování divadla, kdy vystupuje jako soukromý podnik nebo soukromá společnost. Nejprizmatičnějším a nejfrekventovanějším názvem této kategorie je označení komerční divadlo.



*„Soukromé divadlo je provozní model s nejpragmatičtějšími rysy, s normativní tenzí, je to divadlo ‚jistoty‘, standardizace a stereotypů, relativně stabilizovaný typ divadla, z hlediska ryze uměleckého vývoje typ konformní až degenerativní.“ (Dvořák, 2005, s.268)*

Obvykle je tento model divadla poután ke stálému místu a právně vystupuje jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným nebo na živnostenský list vedoucího s předmětem činnosti zprostředkování v oblasti kultury.

Tento princip soukromého divadla je však nejtradičnějším způsobem provozování divadla od dob evropského osvícenství a reform. V českých zemích probíhalo na soukromé bázi téměř veškeré divadelní dění až do roku 1948, kdy státem uzákoněný centrální direktivní model řízení kultury i divadla znemožňoval podnikání. (Dvořák, 2005, s.269)

### **1.3.3 Divadlo jako nezávislá nezisková organizace**

Neziskovým sektorem je především sféra aktivit a iniciativ, rodící se zdola a tvořící alternativu k tradičním modelům veřejného (státního) a tržního sektoru, které mají naplňovat statut veřejné prospěšnosti.

Do neziskového sektoru lze zahrnout působení veškerých nepodnikatelských organizací, tzn. politické strany a hnutí, církve a náboženské společnosti, veřejnoprávní organizace včetně vysokých škol, média veřejné služby, obecně prospěšné společnosti, nadace, občanská sdružení, atd. (Dvořák, 2005, s.178-179)

Tento třetí typ provozního modelu divadla je obvykle založený a zaměřený na vyšší veřejný a kulturní zájem. Usiluje tedy o vytváření kulturních a uměleckých hodnot, nikoliv zisku. Neziskové organizace vystupují jako právnická osoba, která nebyla zřízena za účelem produkce zisku a podnikání.

Tato sféra zahrnuje i specifickou divadelní kategorii, tzv. třetí divadlo, kterou charakterizují odlišné hodnoty, chápání divadelních profesí. Působí mimo kulturní střediska a je alternativou k divadlu dotovanému a divadlu komerčnímu. (Dvořák, 2005, s.181-182)

## **1.4 Management divadla**

Většina modelů nebo koncepcí managementu v kultuře, tedy i v divadle, byla ovlivněna modely managementu veřejného sektoru a neziskových organizací. Teorie managementu

kultury dnes představuje samostatné odvětví. Spočívá především v řízení a optimalizaci podmínek a zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů. (Kesner, 2005, s.264)

Termín management vychází z anglického *to manage*, tedy v překladu jako vést, řídit, ovládnout, dokázat, být ve vedoucím postavení a samotný termín management je synonymem pro řízení, vedení, správu.

Specifickou variantou odvozenou z obecného managementu je management divadla, který „*vyžaduje znalosti psychologie, sociologické, ekonomické, obchodní, právní, výpočetní a komunikační techniky a médií, a zejména z oboru, z profese, tedy vědomosti divadelní.*“ (Dvořák, 2005, s.146) Pokud tedy zobecníme tuto definici, je zapotřebí, abychom byli úspěšní v řízení divadla, mít znalosti o všem, co s divadlem souvisí. Vycházíme-li ze skutečnosti, že manažer divadla nemůže obsáhnout všechny výše zmiňované znalosti na 100%, pak pro plnění specifických úkonů z oblasti ekonomie, daní, práva atd. jsou najímáni specialisté. Oblast, kterou by měl manažer divadla zvládnout bezpodmínečně, je znalost divadla, divadelní kultury a měl by mít především zkušenosti z této sféry.

#### 1.4.1 Plánování

Základní, potažmo i výchozí funkcí managementu je plánování jako nikdy nekončící proces rozvoje strategie, diagnózy situace a vyhodnocení výchozího stavu v konkurenčním prostředí. Nezbytnou součástí je tedy znalost situace, analýza a uvědomění si silných a slabých stránek, znalost trhu a stanovení cílů. Především u uměleckých institucí jsou intuice a vize významnými tvůrci pro řídicí i strategickou činnost.

„*Plánování lze rozdělit na strategické (dlouhodobé koncepce na několik let), manažerské (střednědobé, na jeden rok) nebo operativní (krátkodobé, okamžité, v intervalu týdnů).*“ (Dvořák, 004, s.74)

Pokud bychom konkretizovali jednotlivé cíle plánování dle jejich délky, pak např. dlouhodobým cílem může být úspěšné vedení souboru, do střednědobého lze zařadit dramaturgické plány, zlepšení ekonomické situace. V případě krátkodobého plánování se může jednat o reakci na aktuální situaci, například úsporná opatření, zintenzivnění kontaktu s mediální sférou, atd.

Výsledkem plánování je plán, který lze definovat jako „*předem stanovený soubor závazných rozhodnutí (v divadle to může být finanční plán, jehož základem je rozpočet, dále marketingový plán, dramaturgický plán, plán premiér ad.)*.“ (Dvořák, 2005, s.224)

## 2 MARKETING

Existuje nepřeborné množství definic marketingu, ale všechny se však shodují ve svém vnímání toho, že marketing byl, je a bude nepostradatelnou součástí úspěšného fungování organizace spočívající v uspokojení potřeb zákazníků.

Jak například uvádí Hannagan (1996, s.11): „*Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk.*“

Dvořák (2005, s.148) jej definuje následovně: „*Marketing je uměním jak vytvářet a dodávat zákazníkovi skutečnou hodnotu. Přičemž hodnota je správná kombinace jakosti, služeb a ceny, odpovídající cílovému trhu.*“

S marketingem se setkáváme v každodenním životě poměrně často. Ať už oficiálně nebo nikoliv, tak lidé a společnosti se zabývají nesčetným množstvím úkonů, které jsou spojeny s marketingovou činností.

Je důležité si uvědomit, že dobrý a úspěšný marketing je důsledkem pečlivého, předem promyšleného plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále s ohledem na moderní vymoženosti vylepšovány a přetvářeny do všech možných odvětví, aby se tím zvýšila jejich šance na úspěch.

### 2.1 Specifika marketingu umění

Výše uvedené definice marketingu lze logicky aplikovat i v neziskových organizacích, jenom s tím rozdílem, že v neziskovém sektoru není hlavním smyslem činnosti sledování zisku, ale především uspokojování potřeb a požadavků zákazníka.

Jednou z hlavních odlišností marketingu pro kulturu a umění je skutečnost, že obecně vzniká produkt jako nástroj marketingu na základě výzkumu trhu a požadavků zákazníků. Naproti tomu v oblasti umění je produktem již vytvořené dílo vzniklé bez ohledu na poptávku na trhu a cílem je jej na tomto trhu uplatnit. Marketing zde nutně musí vystupovat jako prostředek komunikace mezi dílem a divákem.

Organizace v neziskovém sektoru se zabývají poskytováním veřejných služeb a mají odpovědnost za efektivní využívání svěřených finančních zdrojů.

V organizacích neziskového sektoru nepatří marketing mezi tradiční činnosti. Ale vzhledem k získávání finančních prostředků a v důsledku zvýšení konkurence na trhu se tyto organizace začaly o marketing více zajímat.

Obecně neziskové organizace můžeme charakterizovat těmito společnými znaky: nejsou založeny za účelem podnikání, nejsou založeny za účelem tvorby zisku, uspokojují konkrétní potřeby občanů a z části jsou financovány z veřejných rozpočtů.

Obecně tedy můžeme říci, že marketing v neziskových organizacích je součástí procesu řízení, zaměřuje se na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka a kromě funkce propagační a pobídkové má za úkol vytvářet finanční zdroje například formou sponzoringu. (Dvořák, 2005, s.150-151)

Z praktického pohledu znamená marketing umění nabídnout poptávané ve vhodný čas na správném místě, za odpovídající cenu, s cílenou reklamou a podporou prodeje těm správným koncovým zákazníkům.

## 2.2 Marketingový mix

*„Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“*  
(Johnová, 2008, s. 16)

Marketingový mix je tvořen níže uvedenými nástroji, které jsou shodné pro všechny typy ziskových i neziskových organizací. Označujeme je zkratkou jako tzv. 4P, či-li:

1. produkt (product)
2. cena (price)
3. místo, distribuce (place)
4. komunikace, podpora (promotion)

Jak dále uvádí Příkrylová (2010, s.16), je možné počet “P” měnit podle odvětví, ve kterém se mix uplatňuje. V případě služeb (tedy i divadla) se vždy přidávají lidé (people).

Bereme-li v potaz, že divadelní představení můžeme vnímat jako hlavní službu, tedy produkt, kterou divadla nabízejí a je pro ně i zdrojem zisků, potom propagací si zajišťují, aby

byl divák, kterého lze označit za recipienta, včas informován a aby jej nabídka produktu natolik zaujala, že si vstupenku zakoupí. Pokud je tedy pro diváka nabídka natolik zajímavá po produktové i propagační stránce, pak je ochoten zaplatit cenu, aby dané představení mohl zhlédnout.

V případě propagace (promotion) můžeme mluvit o tzv. marketingové komunikaci (komunikačním mixu). Marketingová komunikace obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky (služby) nebo image firmy jako takové. (Pelsmacker, 2003c, s.24-25)

Je důležité si uvědomit specifika marketingu ve veřejném sektoru a budeme-li hovořit o marketingu divadla, je nezbytně nutné brát v úvahu specifickou tohoto prostředí.

V divadle se produktem stává především umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci na trhu, a oproti běžnému produktu, který zpravidla vzniká na základě výzkumu a analýzy trhu, hledá své uplatnění na trhu až po jeho vzniku. (Dvořák, 2004, s.116)

### **2.2.1 Produkt**

Produkt patří k základním pojmům pro nabídku trhu. Může jím být dílo, výtvar, zboží, služba atd. Pro marketing divadla je typickým produktem služba. Jednotlivé produkty tvoří nabídku, která směřuje k zákazníkovi, a která má sloužit k uspokojení jeho potřeb. Divadelním produktem tak může být umělecký program divadla, repertoár divadla, jednotlivá představení, ale i divadlo samo o sobě (budova, včetně všeho vybavení, prostředí, předmětů i zařízení, stejně tak i prestiž nebo značka). Nejběžnějším nabízeným produktem divadla je však divadelní představení. Mimo produktu lze nabízet i vedlejší služby. Divadelní sály lze pronajímat jiným divadelním souborům např. k hostování, na divadelní festivaly, koncerty, školení, zkoušky, dílny atd.

Každý produkt (i služba) je specifický, unikátní, má svoji úroveň kvality, vlastnost, design, cenu atd. a podle toho se také musí volit vhodná propagace. (Pelsmacker, 2003c, s.24)

### **2.2.2 Cena**

Cenou myslíme hodnotu produktu, která se vyjadřuje v penězích. Cena je jedním z faktorů, který ovlivňuje chování zákazníků na trhu. Patří mezi jediný nástroj marketingového mixu, který vytváří a přináší příjmy a nic nestojí. Její výše je určena nejen náklady, ale především

poptávkou. U divadla se lze setkat s cenou vstupenky, pronájmu sálu a prostor. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, i když se pro zvýšení atraktivnosti používají různé formy slev a výhod. (Pelsmacker, 2003c, s.24)

#### **Typy cen a slev:**

- Standardní jednotné vstupné – je pro všechny diváky stejné a povinné.
- Předplatné (abonmá) – typ ceny pro pravidelné návštěvníky divadla, který s sebou přináší snížení cen vstupenek při zakoupení většího množství. Běžně se divadelní předplatné vypisuje na divadelní sezónu, lze se setkat ale i s předplatným na kalendářní rok. Předplatné funguje na principu množstevní slevy, koupíme více vstupenek a zaplatíme za ně méně, než za jednotlivé produkty (představení).
- Množstevní sleva – tedy sleva pro větší skupinu diváků.
- Cena v předprodeji, s časovým předstihem, na poslední chvíli.
- Cena pro určité kategorie – děti, studenti, novináři, rodiny, důchodci, zaměstnanci. Tyto cílové skupiny jsou vybírány s ohledem na společenský zájem a zájem instituce.
- Slevy na neregulární a neplnohodnotná místa – jedná se většinou o přístavky, místa se zhoršeným výhledem nebo obtížně přístupná. (Dvořák, 2005, s.263-264)

#### **2.2.3 Distribuce**

Smyslem distribuce je činnost, která přibližuje nabídku produktu k zákazníkovi či spotřebiteli. (Přikrylová, 2010, s.17) Místem střetnutí, kde dojde ke kontaktu obou subjektů, tedy divadla a diváka, může být hlediště, kde dochází k prožitku z představení, ale prvotní setkání začíná již samotnou pokladnou divadla, kde dochází k zakoupení vstupenek.

Distribuce může být zajištěna pokladnou v divadle, prodejními a předprodejními místy, internetovým prodejem, telefonním prodejem, atd.

Distribuci ovlivňuje několik faktorů, mezi které lze řadit dopravní spojení, parkovací místa, prodejní dobu, charakter a atmosféru místa, způsob platby a další.

### **2.3 Marketingová komunikace**

Marketingové komunikace se objevují jak v komerčních společnostech, tak i u neziskových organizací, tedy i v divadlech. Vzhledem k tomu, že divadla nevznikají primárně za účelem

tvorby zisku, liší se tak i charakter marketingové komunikace. Divadla si nemohou dovolit finančně nákladné formy propagace a reklamy.

Ovšem fakt, že divadla nevznikají za účelem tvorby zisku, neznamená, že pro ně finance nejsou stejně zásadní jako pro komerční společnosti. Finance divadel jsou závislé především na jejich návštěvnosti. Dobré jméno divadla a pevná pozice na divadelním trhu, zajištěná vhodnou dramaturgií, může totiž přilákat více sponzorů i návštěvníků.

Komunikační mix v oblasti propagace divadla obvykle tvoří:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Direct marketing
- Osobní prodej (Pelsmacker, 2003c, s.26-27)

### 2.3.1 Reklama divadla

*„Reklamu lze definovat jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace výrobku, služeb nebo myšlenek určitého sponzora (tj. osoby nebo organizace). Základní cíle reklamy jsou informovat potenciálního zákazníka, připomenout se zavedeným zákazníkům a znovu získat ztracené zákazníky.“* (Hannagan, 1996, s.166)

Ke zcela zjevným výhodám reklamy patří schopnost oslovit rychle velký počet lidí prostřednictvím zvoleného média. Reklama v sobě má samozřejmě i jisté nevýhody a to především vysoké náklady, které mohou být překážkou pro mnoho divadel. Cílem reklamy je zejména zaujmout a informovat zákazníka o poskytovaném produktu, tedy přimět jej ke koupi vstupenky či předplatného.

U divadel je velice důležité, aby na všech propagačních materiálech zachovávala stejný design, logo, písmo a grafiku, což umožní potencionálním zákazníkům automatické spojení s konkrétním divadlem. Především u divadel platí, že nejlepší reklamou je spokojený divák, který dále doporučí dobré představení svým známým. Bez placených forem reklamy, např. plakátů, inzercí, letáků, spotů atd. se neobejdou ani divadla.

Pro vytvořenou reklamu je následně důležité zvolit vhodnou komunikační cestu. Mezi prostředky reklamní komunikace divadla je možné zařadit následující:



- Elektronická média – internet (webové stránky, internetové spoty, e-maily, banner), televize, rádia, audiovizuální nosiče atd.
- Tištěná média – noviny, časopisy, plakáty, letáčky, prospekty, měsíční programy, katalogy, kalendáře, brožury atd.
- Světelná reklama – světelné projekce, neony, projekce atd.
- Venkovní reklama – billboardy, reklamní štíty, prosvětlovací reklama, reklamní sloupy, transparenty, reklama na dopravních prostředcích, atd. (Přikrylová, 2010, s.71-73)

### 2.3.2 Podpora prodeje

Cílem této formy marketingové komunikace je zejména ovlivňování prodeje výrobků a služeb pomocí dodatečných podnětů. Jednou z možných metod podpory prodeje je podpora ceny, která probíhá poskytnutím různých forem slev, formou předplatného nebo skrz kupóny na slevu atd. Další formou podpory prodeje může být tzv. odměna pro zákazníky a to například prostřednictvím malého dárku k zakoupenému předplatnému.

### 2.3.3 Public relations (PR)

*„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. Tyto klíčové, cílové segmenty (v zahraniční literatuře označované jako publics nebo častěji stakeholders) představují skupiny či jednotlivce spjaté s našimi aktivitami, případně jimi ovlivněné.“* (Foret, 2003, s. 209)

K hlavním činnostem public relations patří především získávání publicity, budování dobrých vztahů s veřejností, spolupráce s médii, vztahy s investory a majiteli. Pomocí public relations lze též oslovit perspektivní zákazníky, kteří se reklamě vyhýbají. Může být tedy mnohdy účinnější jak běžná reklama. Na rozdíl od reklamy prostřednictvím nástrojů PR zákazníkům nic nenabízíme ani neprodáváme, ale pouze poskytujeme informace. Nástroje public relations jsou velice rozmanité. Můžeme k nim řadit pořádání tiskových konferencí, dny otevřených dveří v divadle (například veřejná zkouška divadelního souboru), společenské akce (premiéry, předávání cen, plesy), produkce PR materiálů, prezentace na internetových stránkách atd. (Pelsmacker, 2003c, s. 301-303)

Využití public relations je vhodné také v případě, kdy divadlo nemá dostatek financí na reklamu. I pro tyto účely je vhodné udržovat dobré vztahy s médii a poskytovat jim zajímavé a atraktivní informace. Mnohdy může být článek v tisku nebo reportáž v televizi a rádiu účinnější, než finančně nákladná reklama.

K hlavním nástrojům PR řadíme především programy, brožurky o divadle, divadelní noviny, letáky, plakáty, výroční zprávy, případně propagační předměty s potiskem loga divadla. (Přikrylová, 2010, s.116)

Součástí vhodně zvoleného PR jsou i internetové stránky divadla. Ty by měly být v souladu s grafickým ztvárněním propagačních materiálů a s celkovou image divadla. Webové stránky divadla by měly obsahovat mimo základních informací i internetová fóra, pomocí nichž je možné získávat zpětnou vazbu a ohlasy ze strany veřejnosti.

#### **2.3.4 Direct marketing**

Direct marketing (přímý marketing) je formou marketingu, která je založená na principu budování trvalé a především pevné vazby mezi divadlem a zákazníky a to jak stávajícími, tak i potencionálními. Předními nástroji přímého marketingu jsou direct mailing a online marketing. (Přikrylová, 2010, s.176-177) K direct mailingu je zapotřebí vybudovaná databáze diváků, novinářů, sponzorů, zástupců škol, atd. Sdělení by mělo obsahovat všechny potřebné informace a mělo by sloužit především k získání předplatitelů a návštěvníků. Forma direct mailingu se v současnosti využívá obzvlášť k rozesílání měsíčních programů. Online marketing je spojen s internetem a jeho použití umožňuje například rezervace a nákup vstupenek či předplatného.

#### **2.3.5 Osobní prodej**

Cílem osobního prodeje je formou osobní komunikace dosáhnout prodeje výrobku či služby. Je definován jako interpersonální ovlivňovací proces prezentace. U kulturních institucí směrem k zákazníkům nebývá téměř využíván. K osobnímu prodeji je možné řadit i osobní doporučení. (Přikrylová, 2010, s.125)

### 3 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY PRÁCE

Cílem teoretické části bakalářské práce je přiblížit a definovat základní pojmy týkající se divadla, marketingu, specifík marketingu v umění. Důraz je kladen na osvětlení typologie divadla, která určuje podstatu konkrétního divadelního souboru.

V praktické části je cílem představit konkrétní divadelní scénu včetně analýzy užitého marketingu a propagace. Vyhodnocením marketingového výzkumu, který má pomoci nastínit divácké povědomí o HaDivadle, práce získá další potřebné informace k závěrečnému shrnutí včetně navržení případných změn.

V souvislosti s cílem práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké komunikační kanály HaDivadlo využívá ke své propagaci?
2. Jakou cílovou skupinu se snaží HaDivadlo svou koncepcí oslovit?
3. Jak je HaDivadlo vnímáno svým divákem?

Metodickým postupem bude představení HaDivadla v jeho historickém vývoji až do současnosti, aplikování teoretických bodů z marketingu na konkrétní činnosti HaDivadla a vyhodnocení dotazníkového šetření k získání povědomí o divácích HaDivadla. Následným stanovením silných a slabých stránek je možné navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MARKETING A PROPAGACE HADIVADLA

### 4.1 HaDivadlo

V příštím roce oslaví HaDivadlo čtyřicet let své existence na divadelních prknech, které nebyly nejjednodušší z hlediska jejich vývoje, ani utváření vlastního stylu. Především vůdčí tvůrčí osobnosti, ať už režiséři, dramaturgové, skladatelé nebo herci, nějakým způsobem ovlivnili a nasměrovali další kroky jeho putování za vizí oslovit svou poetikou a pojetím divadelnosti. HaDivadlo vždy vystupovalo jako jedno z generačních studiových divadel a tvorbou reagovalo na dusnou a bezútěšnou atmosféru normalizace. (Kovalčuk, 2005, s. 8)

Velmi sofistikovaně se o HaDivadle vyjádřil Zdeněk Hořínek:

*„Jsou divadla, kde se cítíme příjemně; jsou představení, která nás upoutají nebo rozptýlí; jsou slušné hry, slušní herci, slušní režiséři – to je však jaksí v mezích normálu. Plus minus. A pak jsou setkání jedinečná, která vyvolávají pocit spříznění, vyplňují něco, co jsme postrádali, uspokojují určitou duchovní potřebu. To jsou osobní umělecké UDÁLOSTI.*

*Pro mne představují taková setkání v šedesátých letech Zábradlí, Ypsilonka, Činoherní klub, Grotowski, v sedmdesátých letech nic a v osmdesátých letech HaDivadlo...*

*HaDivadlo bylo pro mne objevem nové divadelní duchovnosti.“* (Kovalčuk, 2005, s. 6)

### 4.2 Od počátku do současnosti

Český divadelní soubor byl založen roku 1974 v Prostějově pod názvem Hanácké divadlo. Jak uvádí Kovalčuk (2006, s.281), jednalo se na dlouhou dobu o poslední profesionální divadlo, které se podařilo ve stávajícím režimu založit. Režisérem se stal Svatopluk Vála, dramaturgem Josef Kovalčuk a základem hereckého souboru se stali členové bývalého Válova Studia LŠU, kteří byli doplněni o amatéry, hlavně studenty, a hostující herce (z Olomouce a Uherského Hradiště). Hlavním smyslem tohoto uměleckého seskupení byla potřeba nedat se pohlit přívalem „normalizace“, která ohrožovala svou propagandou veškeré kulturní a svobodné myšlení. Od roku 1977 opouští standardní prostor kukátkového divadla a nadále inscenuje své scénáře v přednáškovém sále Kotěrova Národního domu v Prostějově stálý herecký soubor, např. Miloš Černoušek (Cyril Drozda), Miloslav Maršá-

lek. Od roku 1978 se přidává i hrající režisér Arnošt Goldflam. V roce 1979 bylo HaDivadlo (touto zkratkou se hlásí k netradičnímu studiovému pojetí divadelnosti a dlouho ji nesmělo na základě rozhodnutí orgánů oficiálně užívat) připojeno k brněnskému Státnímu divadlu a spolu s Divadlem na provázku se stalo jeho experimentální scénou pod vedením Jaroslava Tučka. Právě tento rok se stal zlomovým pro divadelní spolek především kvůli novému divadelnímu zákonu, který způsobil komplikace nemnoha divadelním institucím. Fungovat mohla pouze taková divadla, která byla spravována krajskými národními výbory. Důvodem, jak divadlo mohlo ustát a ustálo tuto situaci, byl zejména úspěch díky nadšené kritice a návštěvnosti podporujících recipientů. Od tohoto roku HaDivadlo dostalo příležitost hostovat i v divadlech v jiných místech a utkvělo tak do podvědomí.

V 1. polovině 80. let spolupracovalo HaDivadlo s tak významnými jmény jako jsou výtvarník Milivoj Husák nebo skladatel Jiří Bulis.

V roce 1982 se zásadně změnil herecký soubor, přicházejí Barbora Plichtová, Hana Müllerová, Břetislav Rychlík, Ján Sedal, později Iva Klestilová. Napřesrok z HaDivadla odchází režisér Svatopluk Vála a tím se logicky mění celá další linie tvorby. Následně v březnu 1985 se divadlo stěhuje z Prostějova do Brna, neboť došlo k výrazným neshodám s tamějšími orgány. Nejprve hrálo v Klubu školství a vědy Bedřicha Václavka, poté v letech 1988 – 1990 účinkovalo v kulturním středisku „Šelepka“. Společným projektem s nadčasovým významem koncipovalo HaDivadlo s Divadlem na provázku v roce 1988 publicistické divadlo Rozrazil.

V květnu 1991 se soubor divadla dále stěhuje do sálu v Sukově ulici, který byl nazván Kabinetem múz. Na programu, který vznikl začátkem 90. let, se podílel i Jan Antonín Pitínský, který se stal druhým režisérem. V těchto prostorách a v tomto období došlo k propojení činností HaDivadla a Ochotnického kroužku. Do hereckého souboru HaDivadla přišla od konce 80. let řada nových hereckých tváří, např. Mariana a Hynek Chmelařovi, Monika Maláčová nebo Nad'a Kovářová. Z Ochotnického kroužku Marie Ludvíková, hrající muzikant a skladatel Martin Dohnal, volně spolupracující architekt, scénograf a herec Tomáš Rusín a další. První divadelní premiérou v Kabinetu múz byla dne 4. května 1991 inscenace Lidská tragikomedie Ladislava Klímy v úpravě Miloše Černouška a režii Arnošta Goldflama, která se stala jednou z nejvýznamnějších událostí českého polistopadového divadla. Na začátku divadelní sezóny 1992 – 1993 odchází J. A. Pitínský i A. Goldflam. V této se-

zóně zároveň vznikla patrně nejoblíbenější inscenace v historii HaDivadla, retromuzikál Hvězdy na vrbě.

V roce 1996 se novým uměleckým šéfem souboru stal David Jařab společně s Ivou Volánkovou, novým dramaturgem se stal Luboš Balák po odchodu Josefa Kovalčuka. Do souboru přibyly významné herecké osobnosti z řad čerstvých absolventů JAMU jako např. Marek Daniel, Pavel Liška, Josef Polášek nebo Tomáš Matonoha. (Kovalčuk, 1996, s. 281-287)

V letech 1999 – 2004 byl zvolen uměleckým šéfem Jiří Pokorný, který přišel z Činoherního klubu v Ústí nad Labem, jež uměleckou vizi divadla postavil na inscenování současných českých i zahraničních autorů.

Od roku 2004 se HaDivadlo opět stěhuje do nového prostoru v brněnské funkcionalistické pasáži Alfa na ulici Poštovská. V červnu 2004 se po letech vrátil opět jeden ze zakládajících členů divadla Josef Kovalčuk coby umělecký šéf, režisérkou se stala Oxana Smilková, druhým režisérem a dramaturgem Ondřej Elbel. V červnu 2005 vyhrála konkurz na nové umělecké vedení dvojice Luboš Balák jako umělecký šéf a Ondřej Elbel jako režisér a dramaturg. Od roku 2004 nastupují postupně nové herecké tváře z řad absolventů JAMU, např. Helena Baráthová, Kamila Kalousová, Václav Neužil, Jana Plodková a Jiří Hájek. V září 2005 se HaDivadlo zúčastnilo prestižního mezinárodního festivalu Divadelní Nitra s Pitínského inscenací Renata Kalenská, Lidové noviny, kde Jana Plodková ztvárnila ústřední postavu známé redaktorky. Za tuto roli byla nominována na Cenu Sazky a Divadelních novin. V lednu 2010 Luboš Balák ukončuje svou spolupráci s HaDivadlem, odchází do ostravského Divadla Petra Bezruče a novým uměleckým šéfem se stává Marián Amšler, dramaturg a režisér, který vystudoval Vysokou školu múzických umění v Bratislavě. (HaDivadlo, 2010)

Od svého vzniku do konce devadesátých let působení HaDivadlo vystupovalo jako autorské divadlo, tedy jako „*divadlo, které si pro vyjádření a sdělení svého osobitého pohledu na skutečnost vytváří vlastní pojetí divadelnosti (divadelnosti jako jednoty názoru, tématu a divadelních prostředků k jeho vyjádření)*.“ (Kovalčuk, 2005, s. 25)

### 4.3 CED - Centrum experimentálního divadla

Pokud jde o právní úpravu, je HaDivadlo součástí příspěvkové organizace s názvem Centrum experimentálního divadla (CED). Zřizovatel této organizace je Statutární město Brno. Od 1. 1. 1992 došlo k začlenění pod CED divadel Husa na provázku a HaDivadla, v roce 2005 v rámci Projektu CED se stalo statutární součástí i Divadlo U stolu.

Základním úkolem stálých profesionálních divadelních skupin Divadla Husa na provázku a HaDivadla, tak jak je uvedeno ve Zřizovací listině, je tvůrčí umělecká práce, zaměřená na přípravu a realizaci divadelních inscenací a v rámci experimentálního uměleckého programu na vytváření dalších tzv. hraničních forem. Tato díla jsou pak uváděna na domovských scénách obou souborů, v divadlech a kulturních zařízeních v dalších městech ČR i zahraničí.

Programem Projektu CED je pořádání domácích a zahraničních festivalů alternativního divadla a kultury, zajištění vystoupení jednotlivých českých i zahraničních divadel, hudebních souborů, výstavní činnost, uskutečňování tvůrčích dílen pro odbornou i širší veřejnost, seminářů, symposií a jednotlivých přednášek z oblasti divadla, filozofické antropologie i dalších humanitních oborů a pořádání společenských akcí souvisejících s kulturní a společenskou činností. Dále je zřízen a provozován archív a knihovna pro veřejnost, zaměřené zejména na divadelní literaturu a umění. To vše samostatně nebo ve spolupráci s jednotlivci, kulturními institucemi, nadacemi a jinými subjekty domácími i zahraničními.

CED se řídí svou deklarací a programem a tvůrčími programy divadel Husa na provázku a HaDivadla při naplňování svého společenského poslání. (CED, 2007)

### 4.4 Řízení a organizační struktura

Organizační struktura k 1. 1. 2013 na základě Zprávy o činnosti CED:

Ředitel CED, p.o.	Petr Oslzlý
• Vedení	
Umělecký šéf a režisér	Marián Amsler
Dramaturg	Anna Saavedra
Tajemnice	Marie Navrátilová



Produkce Eva Kašpárková; Matuš Labanc

- Umělecký soubor

Soubor čítá 15 herců. Jejich prezentace včetně seznamu inscenací, ve kterých hrají, je uvedena na webových stránkách divadla [www.hadivadlo.cz](http://www.hadivadlo.cz) v sekci Lidé. Součástí je i jmenný seznam hostujících herců.

- Technika

Divadelní technika je realizována 11 zaměstnanci a vykonává tyto činnosti: šéf jevištní techniky, zvukař, osvětlovač, inspicient, garderobiérka, pokladní, rekvizitář, jevištní technik

Celkový počet zaměstnanců HaDivadla dle plných úvazků činí 30.

## 4.5 Užítý marketingový mix

Než přikročíme k samotnému vyhodnocení dotazníkového šetření, je vhodné představit a nastínit současné marketingové prostředí HaDivadla.

### 4.5.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější součástí marketingové mixu. Divadelním produktem, který je zkoumán z hlediska marketingu, tak může být např. umělecký program divadla, služba, zábava, zprostředkování tradice, získané informace, repertoár divadla, jednotlivá divadelní představení atd. I divadlo samotné je z hlediska marketingu produktem, např. jeho charakteristické místo, budova, prostor, zařízení aj. Jako základní produkt divadla může být chápána umělecká produkce, tedy komunikace mezi umělcem a divákem ztvárněním role. Předmětem představení je konkretizace, uskutečnění teoretického a ideálního konceptu, jenž se nazývá inscenace, která může být považována za produkt. (Dvořák, 2005, s.215)

Za produkt HaDivadla z hlediska marketingové mixu bereme především inscenace a repertoár divadla. Dle Výroční zprávy za rok 2012 bylo zrealizováno v divadelní sezóně 2011/2012 160 představení na domácí scéně, dále 9 tuzemských zájezdů a 2 zahraniční.

HaDivadlo v roce 2012 připravilo sedm premiér s názvy: Svět v ohrožení; Tajná zpráva z planety matek / Mamma Guerilla; Soumrak sameců; iPlay; Pohodlný život; Kreatury: K

ohni se mnou pojd'!; Perplex. Dále zrealizovalo dva jednorázové projekty a derniérovalo tři inscenace: Jsem Kraftwerk!; Idioti; Ucho.

**Tabulka 1 Přehled návštěvnosti HaDivadla na domácí scéně**

**PŘEHLED NÁVŠTĚVNOSTI HADIVADLA NA DOMÁCÍ SCÉNĚ**

počet představení	název představení	nabídka	prodáno	% návštěvnost
6	Be Happy	238	169	71,0
6	Bohnice aneb Člověče, nezlob se	780	414	53,0
19	Doma u Hitlerů aneb Historky z Hitlerovic kuchyně	2 582	2 213	85,7
8	Česká měna	1040	563	54,1
1	Gagarin	130	49	37,6
7	Holubi	910	339	37,2
3	Idioti	390	169	43,3
8	Indián v ohrožení	902	642	71,1
3	iPLAY	228	177	77,6
4	Jsem Kraftwerk!	520	214	41,1
3	Kreatury: K ohni se mnou pojd'	118	108	91,5
17	Modelka XXL	697	588	84,3
2	Perplex	180	102	56,6
2	Písně z Mamma Guerilla	355	355	100,0
2	Pohodlný život	131	81	61,8
8	Porucha	1 040	564	54,2
3	Psaní Ježíškovi	390	285	73,0
5	Psychóza ve 4:48	563	334	50,3
1	Předzahajovací večer Mezipatra	130	123	94,6
5	Rape me!	200	121	60,5
6	Soumrak samců	720	533	77,6
14	Svět v ohrožení	1 533	1031	67,2
9	Tajná zpráva z planety matek / Mamma Guerilla	1 068	721	67,5
5	Ucho	554	246	44,4
8	Věc Makropulos	725	622	85,7
5	Všichni jsme Marlen Dietrich aneb Studie Odyssea	630	319	50,6
<b>160</b>	<b>Celkem</b>	<b>16 754</b>	<b>11 082</b>	<b>66,2</b>

Zdroj: Výroční zpráva CED 2013

HaDivadlo dále své prostory pronajímá a v minulém roce se na jeho scéně odehrálo 38 inscenací hostujících organizací.

V prostorách foyer divadla také probíhají pravidelné výstavy. V roce 2012 se uskutečnilo 7 vernisáží.

Podstatné pro takový typ divadla je, aby o něm co nejvíce rozšířené obecné povědomí mezi stávajícími i potencionálními diváky. Důležitá je dostupnost informací o nabídce repertoáru a klíčová je pozitivní zpětná vazba na zinscenovaná představení. HaDivadlo má možnost oslovit diváky na probíhajících festivalech nebo účinkováním v jiných divadlech v rámci divadelních projektů a také na pouličních slavnostech, například Divadelní noc nebo Slavnosti masek, či jiných akcích města Brna.

#### 4.5.2 Cena

Jedním ze základních nástrojů marketingového mixu divadla je cena. Vyjadřuje hodnotu produktu, ovšem ne pouze vyjádřené náklady na produkt. Výše ceny vstupenky zásadním způsobem ovlivňuje chování diváka při projevení zájmu o produkt divadla. Je to jediný nástroj marketingu, který vytváří příjmy.

Výše ceny je determinována nejen výší nákladů, ale i poptávkou. U divadla se cenou rozumí vstupné, cena za pronájem prostoru divadla, cena za celé představení. V případě HaDivadla a jiných veřejně financovaných divadel (příspěvkových organizací) se v případě určení výše vstupného nejedná o tržní cenu, vzhledem k výši vstupného oproti soukromým divadlům, ale i přesto musí každé divadlo v ceně zohlednit náklady, poptávku i koupeschopnost diváků, aby bylo vstupné prodejné. V případě ceny je nejuspěšnější inscenace ohodnocena vyšším vstupným a podle ní se odvíjí cena ostatních představení. Přehled jednotlivých cen vstupného v HaDivadle je dán následovně:

**Tabulka 2 Ceny vstupného, 2012/2013**

	Plné vstupné	Snížené vstupné
Představení 1 – hlavní sál	200 Kč	130 Kč
Představení 2 – hlavní sál	220 Kč	140 Kč
Představení 3 – hlavní sál	230 Kč	150 Kč
Představení 4 – hlavní sál	250 Kč	160 Kč
Představení – Studio HaDivadla	150 Kč	100 Kč

Zdroj: Výroční zpráva CED 2013

V HaDivadle se cena vstupného liší podle představení. Vstupenky je možné zakoupit na pokladně HaDivadla před začátkem představení, ale je také možné využít předprodej každý

pracovní den od 10:00 – 18:00 hod. Další možností je, že si divák může vstupenku rezervovat on-line přes webové stránky HaDivadla.

HaDivadlo také nabízí možnost pronájmu prostor divadla na různé akce i rauty. Ceny pronájmů závisí na počtu hodin strávených v prostoru, na charakteru akce, na charakteru subjektu, který si prostor pronajímá a míře fyzické zainteresovanosti zaměstnanců HaDivadla.

Divadlo také nabízí na základě zájmu dopolední představení především pro školy.

Ceny v HaDivadle jsou subvencovány, což je příklad většiny divadel, které vystupují jako příspěvkové organizace, ale i komerční, a to v případě pronájmů prostor. U vybraných akcí jsou služby poskytovány zdarma (např. Muzejní noc, kdy je volný vstup).

#### **4.5.3 Distribuce, místo**

HaDivadlo od doby svého založení vystřídal nemálo působišť. Původně využívalo prostor Kotěrova Národního domu v Prostějově, následně se přestěhováním do Brna realizovalo v kulturním středisku na Šelepově ulici, poté se přestěhovalo do svých prostorů v Kabinetu Múz na Sukově ulici a následně z důvodů předpisů EU se muselo přesunout z tamějších míst pro nesplňování parametrů divadla. Aktuálně sídlí od roku 2004 ve funkcionalistické pasáži Alfa, která se nachází přímo v centru Brna na ul. Poštovská. Nynější působiště HaDivadla je velice strategické místo. Nacházejí se zde i obchody a pasáž funguje také jako průchod z centrálního náměstí Svobody. Ve foyer divadla je nekuřácký divadelní klub, který je otevřen vždy 1 hodinu před představením.

Dostupnost autem je problematická, což následně vyplývá i z dotazníkového šetření jako velká nevýhoda. K nejbližším zastávkám tramvají je to na náměstí Svobody a Malinovského náměstí asi 150 m.

Co se týká samotného prostoru HaDivadla, ten je členěn na tři patra směrem dolů. Z pasáže se vstupuje do prostorů, kde je pokladna. Následně se schází o patro níže, kde jsou administrativní prostory, divácká šatna, toalety a prostory Studia HaDivadla. O patro níže je divadelní foyer, divadelní klub, herecké šatny a technické zázemí. A především sál s malým pódium a bezbariérovým přístupem. K tomu je zde určen výtah. Maximální kapacita divadla je 200 míst k sezení nebo 400 míst ke stání. Sál má pět nástupů a jeho hlavní výhodou je možnost přestavby a otáčení jeviště a hlediště.

#### 4.5.4 Publikum, lidé

Lidský prvek je pro divadlo velice důležitým marketingovým nástrojem. Ať už se jedná o zaměstnance, kteří divadlo spoluutvářejí, nebo o diváckou veřejnost, která je pro divadlo cílovou skupinou. Lze sem zařadit i samotného zřizovatele, bez kterého by divadlo nemohlo existovat vzhledem k finanční závislosti příspěvkové organizace. Nepochybně můžeme zmínit i sponzory a dáorce, kteří představují pro divadlo důležitý, avšak nepravidelný zdroj financí. Můžeme si přiblížit výše zmiňované skupiny.

*Zaměstnanci* HaDivadla utvářejí společně vnitřní prostředí, jejich součinnost následně dotváří image divadla. Ať už se jedná o umělce, kteří se přímo a aktivně podílejí na divadelní činnosti, nebo o obslužný personál, který se stará o chod divadla a zabezpečuje technické zázemí. Kvalitně odvedená práce obou výše uvedených skupin přispívá ke spokojenosti diváka.

Umělecký soubor by měl v případě schopného vedení divadla prokazovat loajalitu a ztotožnění s dramaturgickým plánem, o kterém rozhoduje umělecký šéf divadla spolu s režisérem a dramaturgem a případně hereckým kolektivem. Očekává se od nich pochopení pro kolektivní práci. Lze vyzorovat, že v aktuální situaci se zaměstnanci HaDivadla názorově i umělecky ztotožňují se směřováním dramaturgie a rozhodnutím uměleckého šéfa. Nezanedbatelnou výhodou, která má vliv na zájem diváka, je angažmá, případně hostování mediálně známé osobnosti. U HaDivadla to v současné době naplňuje hereckým hostováním např. Pavel Liška.

*Veřejnost* a komunikace s ní je součástí marketingového mixu jako public relations.

V počátcích svého působení byla pro HaDivadlo cílovým segmentem mladá generace, tedy studující a pracující, což bylo dáno i poetikou a dramaturgií. S postupem času se změnila i cílová skupina a aktuálně se divadlo snaží oslovit co nejširší spektrum diváků. Na základě rozboru dotazníkového šetření, které následuje, bude možné blíže nastínit obraz stávajícího diváka HaDivadla.

V úvodu praktické části již bylo uvedeno, že HaDivadlo je součástí Centra experimentálního divadla (CED), p.o., jehož zřizovatelem je Statutární město Brno. Vztahy se zřizovatelem jsou existenčně důležité pro fungování divadla, neboť právě *zřizovatel* je subjektem, který rozhoduje o poskytnutí finančních prostředků na provoz.

HaDivadlo pak musí prostřednictvím CEDu průběžně svého zřizovatele informovat o činnosti a hospodaření prostřednictvím Výroční zprávy, která je zasílána společně s dalšími subjekty CEDu ke schválení Statutárnímu městu Brnu.

Finanční a materiální dary od dárců a sponzorů jsou oproti příspěvku z veřejných zdrojů nevelké a poskytovány jsou nepravidelně a výjimečně. V roce 2012 získalo kromě standardních finančních prostředků od Ministerstva kultury i příspěvek Nadace Život umělce na realizaci projektu „Konec civilizace?“ ve výši 15.000 Kč.

Významnou roli v oblasti propagace mají mediální partneři, kteří poskytují reklamu za drobné služby. Seznam partnerů je zveřejněn na webových stránkách HaDivadla ve stejnojmenné sekci. Také reklama na vstupenkách je vhodným prostorem pro sponzory.

## 4.6 Propagace

Propagací je myšleno rozšiřování povědomí o HaDivadle různými způsoby. Využívá k tomu mnoho prostředků, jak oslovit své současné i potenciální diváky. Jsou to plakáty, letáky, reklamní plochy, články v novinách a časopisech, informace v rádiích a na internetových stránkách.

### 4.6.1 Reklama

Do roku 2011 HaDivadlo využívalo standardních výlepových a plakátovacích služeb firmy Rengl. Reakcí na zkrácení dotací z Magistrátu města Brna bylo odstavení této formy propagace. Plakáty s měsíčním programem jsou k dispozici v prostorách pasáže Alfa a dále jsou distribuovány do škol, kaváren, klubů a na vysokoškolské koleje. K tomuto účelu jsou najímání brigádníci.

Letáky s aktuální nabídkou inscenací, pozvánky na reprízy si vyrábí produkce HaDivadla sama. Další formou propagace je měsíční Bulletin HaDivadla, ve kterém jsou kromě programové nabídky i informace z divadelního zákulisí. Tyto materiály včetně pohledů propagující jednotlivé inscenace jsou k dispozici k volnému odběru v prostorách divadla.

Placenou inzerci HaDivadlo v tisku z důvodů úspory nevyužívá.

HaDivadlo má dále k dispozici v centru města na Moravském náměstí naproti Katastrálnímu úřadu reklamní plochu, kterou má pronajatou již několik let od Magistrátu města Brna za symbolický poplatek. Tento prostor je využíván k prezentaci aktuální divadelní sezóny s odkazem na avízované premiéry.

#### **4.6.2 Podpora prodeje**

Významným opatřením podpory prodeje je snížená cena vstupného pro vybrané skupiny diváků. Tím jsou obmyšleni studenti, kteří se prokazují dokladem o studiu, senioři a dále držitelé průkazů ZTP platí v HaDivadle snížené vstupné. V nabídce jsou i slevy pro školní kolektivy.

HaDivadlo dále nabízí možnost zakoupení předplatného v cenové relaci 750 Kč a ve zlevněné podobě pro studenty a seniory za 500 Kč. Součástí tohoto abonmá je 5 kupónů na libovolné představení HaDivadla dle výběru diváka. Nevztahuje se tedy na hostující soubory. Bonusem je speciální snížené vstupné na literární kabaret EKG pro předplatitele za 50 Kč, aniž by se jim odebral jeden z odstřižitelných kupónů. Průměrná cena v rámci předplatného za jedno představení je asi o jednu třetinu levnější než standardní vstupenka zakoupená na pokladně. Předplatitelská průkazka je přenosná.

V divadelní sezóně 2012/2013 bylo prodáno 82 předplatného v plné ceně a 81 ve snížené ceně pro studenty a seniory.

Průměrná cena v rámci předplatného za jedno představení vychází asi o jednu třetinu levněji než je standardní vstupenka zakoupená na pokladně. Předplatitelská průkazka je přenosná a platná po dobu jedné sezóny, pro kterou byla zakoupena.

#### **4.6.3 Public relations**

PR je neoddělitelnou součástí jakéhokoliv divadla, neboť jeho prostřednictvím udržuje všeobecné povědomí o jeho činnosti. Ani HaDivadlo v tomto ohledu není výjimkou. Důležitou roli především v divadelním prostředí má i s tím spojená publicita.

Komunikaci s tiskem a ostatními médii zajišťuje umělecké vedení, především tajemnice, dramaturgyně a umělecký šéf.

HaDivadlo v souvislosti s významnými událostmi, jakými jsou např. premiéry, nové dramaturgické plány, chystané festivaly a projekty, pořádá nejen pro regionální novináře tiskové konference. Získává si tak zájem médií a jejich prostřednictvím i bezplatnou propagaci a reklamu. U tiskových konferencí nechybí standardně zpracované novinářské „kity“, ve kterých má redaktor souhrn všech informací včetně fotek, které může použít při zrealizování článku o chystaném projektu. Praxí je ověřeno, že čím více materiálu je tisku poskytnuto, tím vyšší jsou šance na jeho vydání v periodiku. Je tedy důležité udržovat s regionálními novináři úzké kontakty, aktualizovat jejich seznamy a zvát je na akce, které mají pomoci divadlu v jejich propagaci.

Moderní doba pracuje v maximálním rozsahu s internetem. I HaDivadlo v tomto ohledu udržuje krok a 1. 11. 2010 provedlo redesign svých webových stránek s blížící se změnou ve vedení. Výrazně tím pomohlo své prezentaci. Nové provedení stránek mnohem více koresponduje s uměleckou profilací divadla, je přehlednější a obsahuje veškeré informace o programu, historii HaDivadla, o inscenacích aktuálních i minulých, o zaměstnancích, o novinkách, atd. Nedílnou součástí je i rezervační systém. Do budoucna se uvažuje o rozšíření o další sekci „Obchod“, kde by bylo prezentováno veškeré zboží, které si lze na pokladně v HaDivadle zakoupit, např. suvenýry, trička s logem, odznaky, knihy o divadle, atd.

Webové stránky divadla jsou k dispozici i v anglické mutaci.

HaDivadlo jako jedno z mála divadel využívalo blog, tzv. digitální deník, od ledna 2007 do května 2010, kde se měli možnost prezentovat herci se svými životními příhodami a tím se přiblížit divákům.

Aktuálně nejvýznamnější komunikace HaDivadla s diváky probíhá prostřednictvím Facebooku, kde má svůj profil a aktivně jej využívá. Počet fanoušků se blíží 5.000. Především jsou zde vytvářeny události jako pozvánky na inscenace. Prezentují se zde články spojené s HaDivadlem nebo s lidmi, kteří mají nebo měli s touto scénou něco společného. Případně se zde nabízí zcela náhodně a nepravidelně i zajímavé slevy na konkrétní představení. Slouží také jako místo pro vyjádření diváků podobně jako guestbook.



#### 4.6.4 Direct marketing

Direct marketing je v komunikaci s diváky upřednostňován prostřednictvím direct mailingu. E-mailové kontakty jsou rozděleny do skupin: firmy, školy, předplatitelé (několik skupin po sezónách), přátelé HaDivadla, program, média, press, premiéry. Adresáře se postupně doplňují a aktualizují na základě on-line rezervací, které zákazník přes webové rozhraní provede, případně při zakoupení předplatného, kdy si divák do formuláře uvádí kontakt.

Zájemcům se následně zasílají měsíční programy, případně speciální nabídky na představení.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Součástí bakalářské práce je i marketingový výzkum, který měl za cíl ověřit vnímání a spokojenost diváků HaDivadla. Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření začátkem dubna 2013 prostřednictvím webového portálu Vyplňto.cz. Dotazník vyplnilo 162 respondentů v rozmezí jednoho týdne. Návratnost dotazníků činila 76 %. Na základě doporučení vedoucího práce nebyla zrealizována kombinace tištěných a on-line dotazníků. Jedná se tedy pouze o malý vzorek odpovědí, které však mohou poměrně dobře nastínit klíčové podněty.

Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, z nichž 18 bylo povinných a 1 nepovinná. První část se týkala oblíbenosti divadelních žánrů a autorů, další část se snažila identifikovat diváka v rámci jeho návštěvnosti, jeho vnímání HaDivadla prostřednictvím asociací, které má v souvislosti s touto scénou zažité. Následovaly otázky týkající se zjišťování programu, cenové hladině vstupenek, spojenosti a nespokojenosti a standardní identifikace ohledně genderu, věku, vzdělání a bydliště.

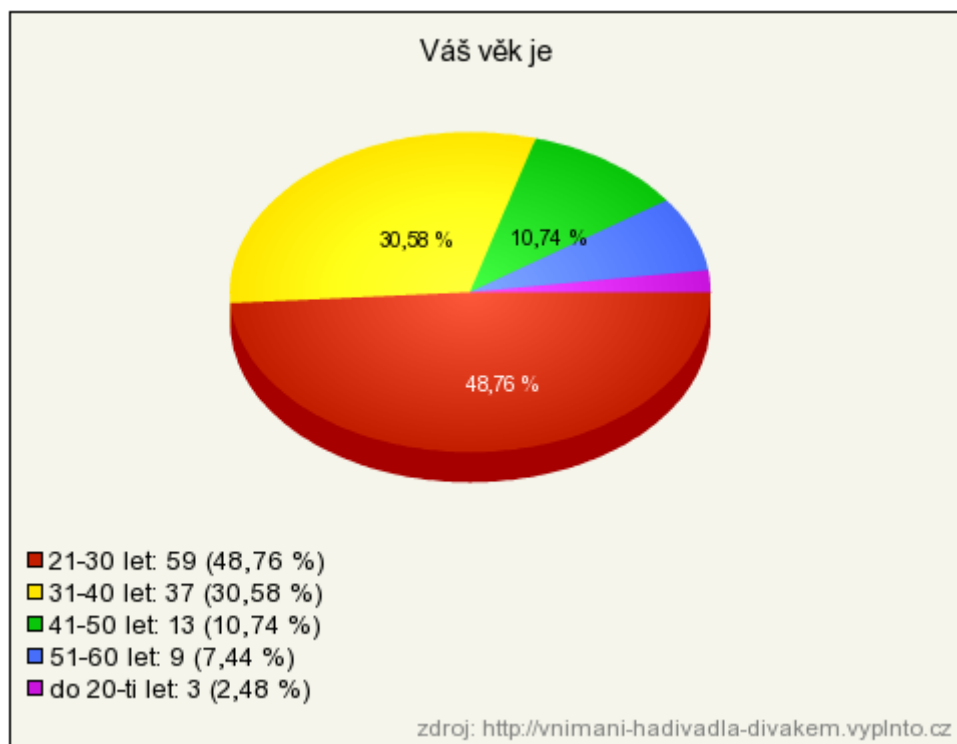
Celé znění dotazníku je možné najít v části příloh této práce. Zde bych rád zmínil nejzajímavější výsledky šetření.

Úvodem je důležité si říct, že předpokladem relevantního vyplnění dotazníku byla minimálně jedna návštěva HaDivadla. K tomu směřovala i forma kladených otázek. Dalším rizikem, které jistým způsobem ovlivnilo výsledky respondentů, byl fakt, že vyjádření ohledně vnímání HaDivadla neobsahuje výsledky starší generace diváků, kteří nedisponují počítačovou gramotností.

### **1. Věkové a genderové složení respondentů, kteří HaDivadlo navštěvují alespoň 2x za rok a častěji.**

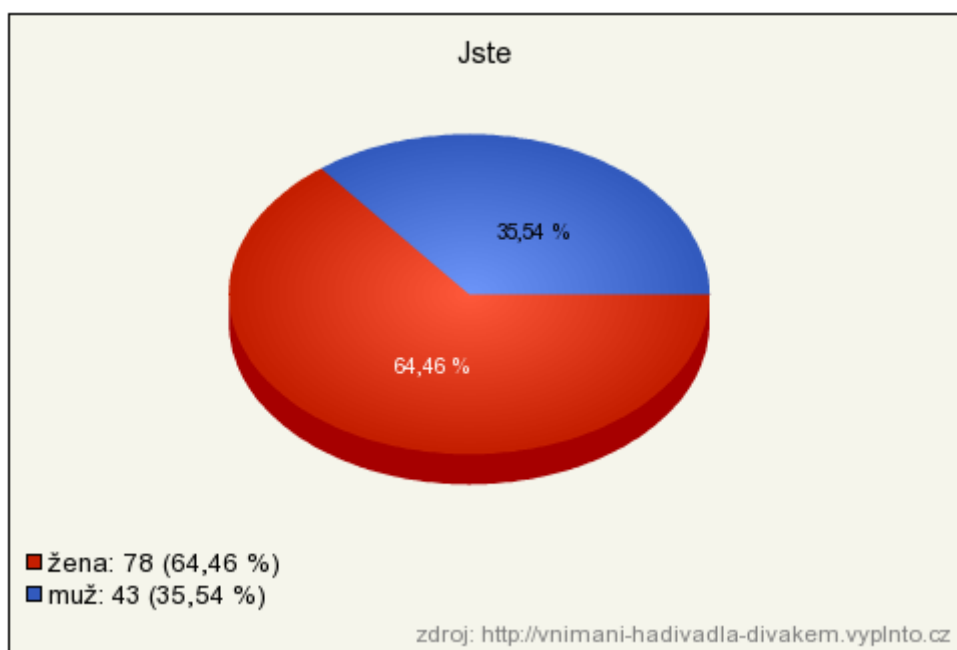
Jak již bylo zmiňováno, je HaDivadlo orientováno svou dramaturgií experimentálního divadla na mladší diváky. Úspěch této profilace lze potvrdit i vzorkem respondentů tohoto dotazníkového šetření. Téměř 50 % se identifikovalo ve věku 21-30 let. Druhou početnou skupinou jsou respondenti ve věku 31-40 let. Lze vyhodnotit, že pravidelným divákem jsou vysokoškoláci a mladí lidé v produktivním věku. Možnost volby „více než 60 let“ nezvolil nikdo. Můžeme to tedy brát jako potvrzení výše uvedené připomínky.

Graf 1 Věkové rozmezí respondentů



V případě genderového složení respondentů, kteří navštěvují HaDivadlo, výrazně převládají ženy, které tvoří téměř 65%. Je to nejspíše dáno atraktivností kulturního prostředí právě pro toto pohlaví.

Graf 2 Genderové složení respondentů



## 2. Vyjádření respondentů, kteří navštěvují HaDivadlo alespoň dvakrát ročně a častěji, na získávání informací o aktuální programové nabídce.

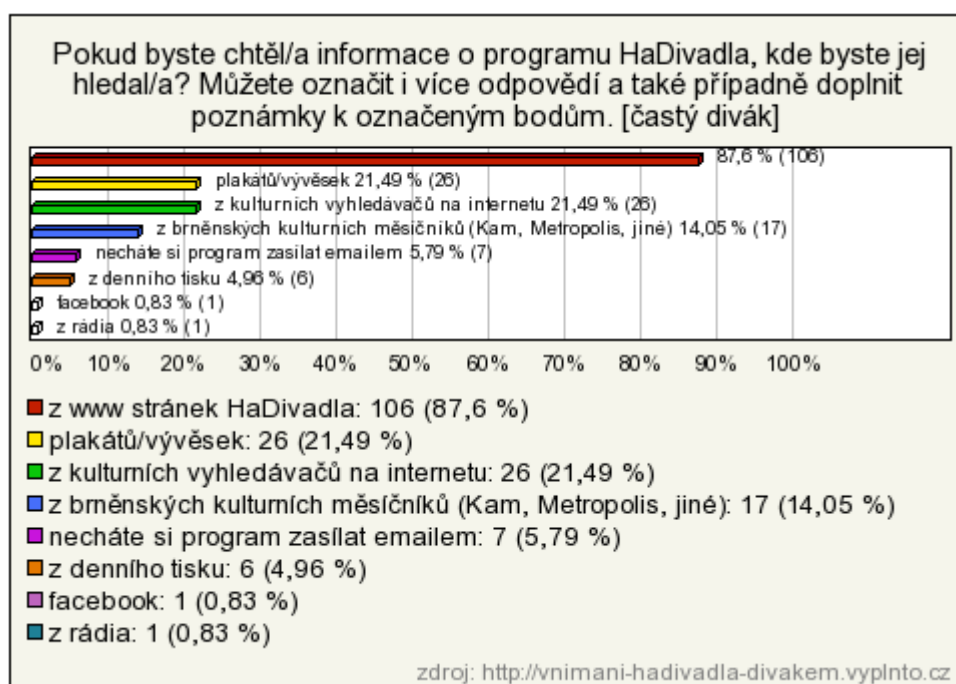
Celkem 121 respondentů patří do skupiny návštěvníků, kteří HaDivadlo navštěvují častěji než jednou. Majoritním zdrojem pro získání informací o programu HaDivadla jsou pro ně webové stránky divadla, čímž naprosto splňují svou funkci. Jsou často aktualizované, přehledné, obsahují požadované informace a jsou uživatelsky přívětivé.

S ohledem na skutečnost, že jsou divákům pravidelně měsíčně zasílány programy a nabídky v rámci direct mailingu, je úspěšnost tohoto oslovení poměrně malá (necelých 6%). Oproti tomu má význam klasické vyvěšení programu na plakátech, které již není tak rozšířeno na standardních výleповých plochách z důvodů finančních úspor.

Významným zdrojem informací k programu HaDivadla jsou kulturní vyhledávače na internetu. I tištěné kulturní měsíčníky mají své nezastupitelné místo díky své rozsáhlé distribuci.

Překvapivým výsledkem je informovanost o programu prostřednictvím Facebooku. Hlavním důvodem může být předimenzování tohoto komunikačního kanálu, kdy je uživatelům této sociální sítě denně zasíláno velké množství upozornění a pozvánek. Dochází pak k nechtěnému přehlížení a nebo naopak, záměrnému ignorování těchto zpráv.

**Graf 3 Zdroj informací o programu HaDivadla pro časté návštěvníky**

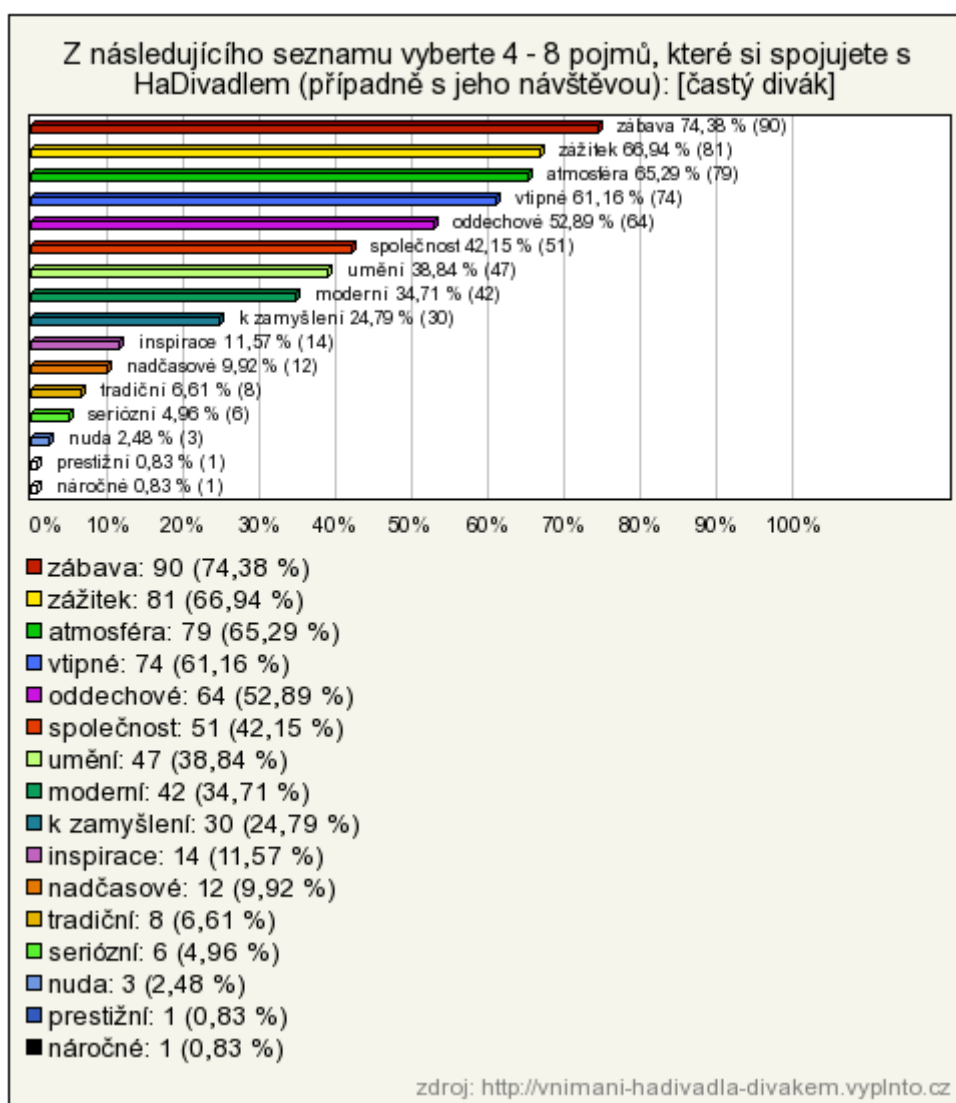


### 3. Vyjádření respondentů, kteří navštěvují HaDivadlo častěji než jednou za rok, k postoji ve vnímání tohoto divadla.

Velké procento respondentů (74%) si s HaDivadlem spojuje zábavu. Stejný důvod má za příčinu častější frekvenci návštěvnosti (46%). Divadlo tedy splňuje svou roli zprostředkovatele zábavy. Tomu odpovídá i preferovaný divadelní žánr – komedie. Pro tuto variantu se vyjádřilo 86% respondentů.

Z těchto výsledků vyplývá vhodné zacílení a směřování HaDivadla k udržení diváka na širokém konkurenčním poli brněnských divadel. Komedie byla, je a bude oblíbenou pro své nadlehčení a uvolnění, po kterém rádi sáhneme všichni. Vypovídající jsou i vybrané termíny – vtipné, oddechové.

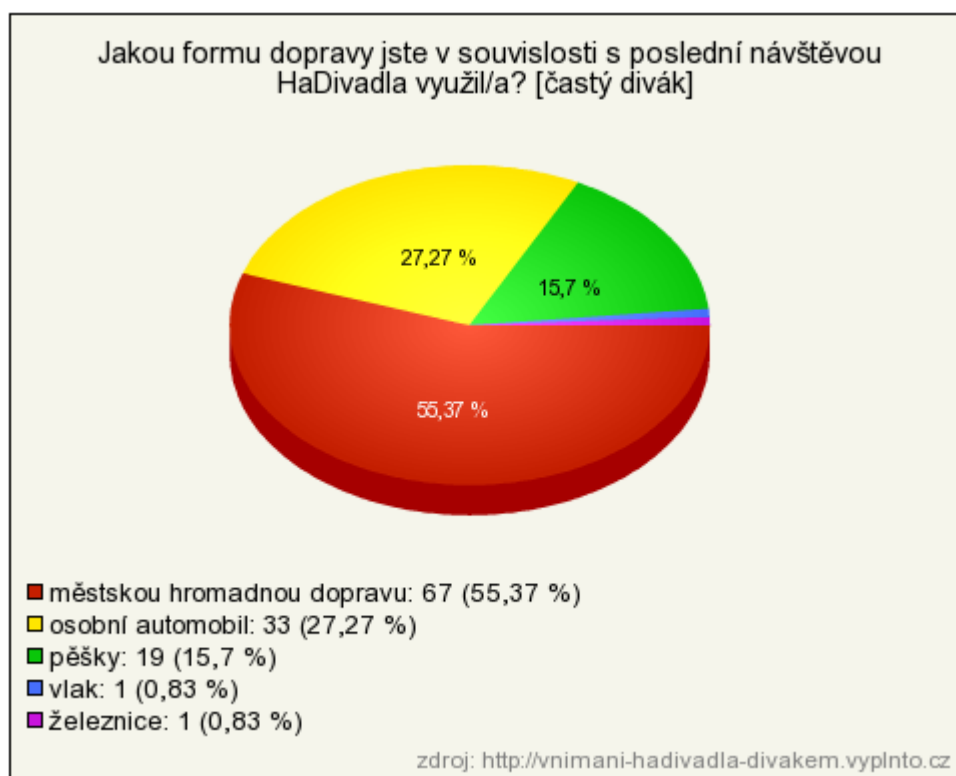
Graf 4 Asociace spojené s HaDivadlem u častých diváků



Téměř 62 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s atmosférou představení. Kladně je hodnoceno u prostředí divadla, se kterým je spokojeno 44 % odpovídajících, nespokojeny jsou pouze 4 %.

Zásadní nespokojenost shledává 62 % dotázaných v parkování v případě návštěvy HaDivadla. To je dáno lokalitou divadla v pěší zóně. Nemá k dispozici poblíž ani parkoviště. Z toho důvodu využívá 55% respondentů k návštěvě HaDivadla prostředky hromadné dopravy, pouze 22% i přes uvedené komplikace využívá osobní automobil. 15% odpovědělo, že do HaDivadla chodí pěšky. To lze vnímat jako výhodu umístění divadla v historickém centru Brna, tedy jeho snadnou dostupnost.

**Graf 5 Zvolená forma dopravy u častých návštěvníků HaDivadla**



Časté návštěvníky HaDivadla vede k této frekvenci několik důvodů. Těmi nejvýraznějšími jsou doporučení známých (56%) a dobrá předešlá zkušenost (31%). Pouze 14% respondentů se nechalo navnadit k poslední návštěvě HaDivadla dobrou recenzí v médiích. Důležité je tedy zanechat v divácích dobrý pocit z kulturního prožitku, který se následně prostřednictvím Word-of-Mouth šíří dál. Síla tohoto komunikačního prostředku je prokazatelná i v jiných odvětvích. Oblast kultury by měla přesto hrát prim.

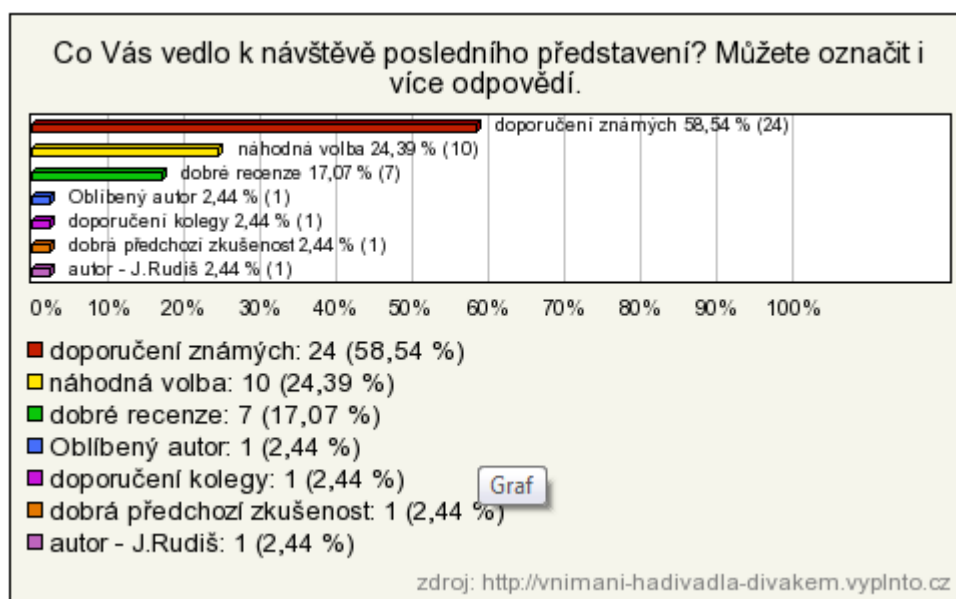
#### 4. Názory respondentů, kteří HaDivadlo navštívili právě jenom jednou, o vnímání tohoto divadla.

V dané kategorii dle návštěvnosti odpovědělo 41 respondentů, což je 25% ze všech odpovědí, že v HaDivadle byli pouze jednou.

Pro téměř polovinu respondentů této skupiny není autor, jehož inscenace se hraje, důležitá. Vyhledávaným žánrem je taktéž komedie, následovaná muzikálem. Tuto poptávku HaDivadlo nemá možnost v důsledku své dramaturgické koncepce naplnit.

27 dotázaných uvedlo, že do HaDivadla je přivedli jejich přátelé a pro představení, které navštívili, se rozhodli na základě doporučení známých (54%). Téměř 25% se rozhodlo náhodnou volnou.

**Graf 6** Důvody návštěvy HaDivadla

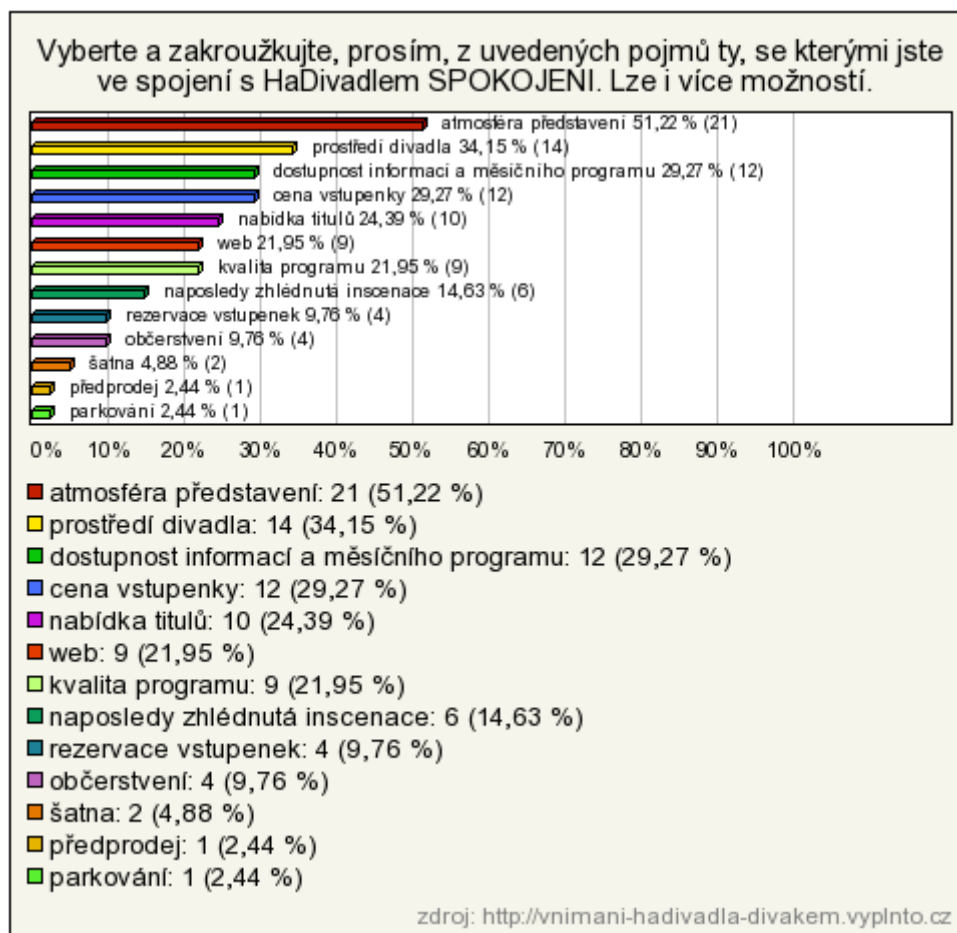


Webové stránky HaDivadla jsou i pro tuto skupinu respondentů nejvýznamnějším zdrojem informací o nabízených titulech. 38 dotázaných (92%) zvolilo tuto odpověď.

Maximální přijatelnou cenou za vstupenku do HaDivadla považuje většina v rozmezí 150 – 250 Kč. V tomto rozmezí se ceny vstupenek na inscenace skutečně pohybují.

Pokud jde o spokojenost s HaDivadlem, kladně vnímá atmosféru představení 21 dotázaných a prostředí divadla 14. Pozitivně je vnímána i cena vstupenek a dostupnost informací a programu. Nespokojenost související se špatně dostupným parkováním je i pro tuto skupinu nejvýraznější. Pro tuto variantu se vyjádřilo 16 respondentů.

Graf 7 Pojmy související se spokojeností s HaDivadlem



Pro 18 dotázaných je frekvence návštěv jiných divadel podobná, 17 uvedlo, že HaDivadlo navštěvují v menší míře.

Z vybrané skupiny respondentů se jich 23 identifikovalo svým bydlištěm na území Brna, 10 bydlí dále než 30 km od Brna a 8 je z okolí Brna. Z počtu 41 dotázaných se jedná o 36 žen a 5 mužů.

## 6. Názory uvedené v nepovinné otázce č. 15, ve kterých má respondent možnost se vyjádřit vlastními slovy k tomu, co se mu líbí/nelíbí v HaDivadle.

Nepovinnost otázky, která však měla podobu volné odpovědi, dávala respondentům více volnosti. Nejednalo se vždy o relevantní připomínku. S tímto rizikem se však počítalo.



Pro zajímavost lze uvést několik zajímavých podnětů:

**Tabulka 3 Podněty, připomínky a pochvaly**

Pozitivní podněty	Negativní podněty
Ocenění malé scény HaDivadla.	Nepohodlná sedadla v sále.
Ocenění interiérů divadla.	Nelíbí se mnohdy úsporná výprava, s níž se nepracuje, občas herecké výkony s afektem, vadami a bez srozumitelné výslovnosti.
Pozitivně je vnímáno, že není tak formální.	Nelíbí se poměrně jednotvárná herecká zpracování titulů; chybí mezi sebou výrazněji odlišné hry.

zdroj: <http://www.vyplnto.cz/vnimani-hadivadla-divakem/>

## 6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza vychází na základě výše uvedené analýzy marketingového mixu HaDivadla a dotazníkového šetření.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Nonkonformní a zajímavý repertoár</p> <p>Dlouholetá tradice divadla</p> <p>Spjaté se známými jmény (Liška, Matonoha, Polášek, Plodková, Goldflam)</p> <p>Kreativní vedení</p> <p>Invenční dramaturgický plán</p> <p>Experimentální a originální zpracování klasických inscenací</p> <p>Nabídka hostování/pronájmy</p> <p>Funkcionalistické prostory divadla</p> <p>Pořádání vernisáží a výstav</p> <p>Poloha divadla v centru města</p> <p>Technické vybavení a flexibilní prostory divadla</p> <p>Cenově přijatelné vstupné</p>	<p>Odchod známých hereckých osobností</p> <p>Nedostatek finančních prostředků na propagační akce</p> <p>Finanční závislost na zřizovateli</p> <p>Malý prostor sálu</p> <p>Špatná dostupnost autem</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Inovaci změnou vedení</p> <p>Účast na festivalech a zapojování do různých veřejných akcí (Muzejní noc, Slavnosti masek, aj.)</p> <p>Podpora internetové komunikace</p> <p>Spolupráce s dalšími brněnskými divadly</p> <p>Využití jiných způsobů financování než od zřizovatele, zvyšování soběstačnosti.</p> <p>Využití médií</p> <p>Spolupráce se školami, pořádání školních představení – s tím souvisí i zajímavý repertoár pro školy</p> <p>Podpora pronájmů divadelních prostor</p>	<p>Odchod schopného vedení</p> <p>Pokles loajality zaměstnanců</p> <p>Konkurenční boj mezi širokou škálou brněnských divadelních scén</p> <p>Alternativní a experimentální hry nemusí být divácky zajímavé</p> <p>Snižování dotací ze strany zřizovatele</p>

## 7 NÁVRHY NA ZMĚNU

HaDivadlo v posledních deseti letech prodělalo mnoho změn, především v oblasti ucelené dramaturgie. Změny ve vedení, poslední stěhování souboru do vlastních prostor neslo s sebou i negativní vnímání nejen divácké veřejnosti. Poslední tři roky se však kromě výměny hereckého souboru snaží HaDivadlo držet dramaturgického plánu, naplnit jej a dalšími kroky posouvat jejich vlastní hranice.

Propagace HaDivadla dostála díky podpoře uměleckého vedení výrazných změn a posílila svou pozici pro své nevyvratitelné schopnosti oslovit diváky. Ukázalo se totiž, že jen jméno divadla není v dnešní době plné konkurenčních divadel a divadelních spolků zárukou vysoké návštěvnosti.

### **Komunikace s diváky**

HaDivadlo na svých webových stránkách postrádá prostor pro vyjádření diváků. Je to dáno nedávnou historií, kdy bojovalo s nevyjasněnou koncepcí, nespokojeným hereckým souborem a nestabilním vedením divadla. Tehdejší negativní nálada ovlivnila i diváky, kteří projevovali své zklamání na diskusním fóru hadivadelních stránek. Umělecké vedení tehdy rozhodlo o zablokování této služby.

S ohledem na posun a uklidněnou situaci v HaDivadle by bylo vhodné dát opět prostor divákům k vyjádření svých pocitů. Lze očekávat, že negativní ohlasy se mohou objevit znovu, ale v případě moderovaného diskusního fóra, kterému by se produkce divadla věnovala, by mohlo pomoci v šíření pozitivních ohlasů.

Zajímavým pokusem o oslovení diváka prostřednictvím internetové komunikace by mohlo být využití účtu na Twitteru, který je ve světě velmi úspěšný a u nás si teprve své místo hledá.

### **Šíření Bulletinu**

Součástí propagačních materiálů HaDivadla je i Bulletin. Původně se měsíční program prezentoval pouze na klasických výlepových plakátech a na malých letáčcích. Zřízení Bulletinu přineslo něco nového. Kromě programové části jsou v něm prezentovány novinky

z divadla, informace o blížících se akcích, atd. Bulletin má pro divadlo propagačně poměrně velké možnosti.

Jeho koncepce a možnosti jsou nyní omezeny počtem kusů, které jdou z tiskárny. Několikrát se stalo, že Bulletin byl rozebrán před koncem měsíce, pro který byl vytištěn. Vhodné by bylo prezentovat jednotlivé Bulletinů na webových stránkách HaDivadla. Případně je zasílat zájemcům o program e-mailem. Je to nejméně nákladná forma distribuce.

### **Spolupráce s jinými divadly**

Jedná se sice o konkurenci, přesto lze s ohledem na společný cíl, kterým je divák, podniknout kroky a vytvořit projekt, na kterém se může podílet společně více divadel.

Pod Centrem experimentálního divadla občas vznikají projekty HaDivadla s Husou na provázku. Navíc i město Brno pořádá kulturní akce typu Slavnosti masek, Noc kejklířů, které poukazují na reálnou možnost spolupráce.

### **Zatraktivnění divadla pro muže**

Dotazníkové šetření prokázalo, že zájem o divadlo má především ženská část populace. HaDivadlo není v tomto směru výjimkou. Obvykle jdou společně třeba dvě kamarádky. Jak motivovat mužskou část populace? Návrhem by mohla být akce, kdy ženy a dívky v případě, že s sebou vezmou partnera, získají nějakou cenovou výhodu, například slevu na společnou vstupenku.

### **Zatraktivnění divadla pro středoškoláky**

Divadlo není pro žáky středních škol příliš zajímavé. Většinou jej vnímají jako nutné zlo v rámci školních představení. Podporou zájmu u tohoto segmentu by mohla být nabídka zlevněného vstupného na večerní představení, které by bylo součástí vstupenky na některé z dopoledních inscenací pro školy. Cílová skupina by na základě předložení této vstupenky mohla získat například 50% slevu na další vstupenku. Důležité je, aby v repertoáru divadla bylo vhodné a zajímavé představení pro školy v rámci povinné literatury.

## ZÁVĚR

Na základě analýzy marketingu a propagace HaDivadla a výsledků dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak vnímá divácká veřejnost HaDivadlo, lze zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

Podrobnější studie aktuálně využívaného komunikačního mixu mimo jiné potvrzuje, že HaDivadlo se v souladu s moderní dobou snaží maximálně využít internetovou komunikaci. Vymoženosti, které lze už v dnešní době brát jako standard, typu Facebook, webové stránky, blog či direct mailing, jsou v denní konfrontaci s potencionálním i stávajícím divákem. Dotazníkové šetření potvrdilo, že internetové stránky HaDivadla jsou pro diváka tím nejdůležitějším zdrojem informací o programové nabídce.

Na otázku, jakou cílovou skupinu se HaDivadlo snaží oslovit, můžeme odpovědět, že vycházíme-li z předpokladu, jakou věkovou skupinu osloví experimentální scéna, pak mladá divácká veřejnost jednoznačně vyhrává. Starší generace zastává již zažitě a archaické pojetí kultury a umění. Samozřejmě to nelze vnímat globálně a plošně. Výzkumný vzorek, který reagoval svými odpověďmi na dotazník, odpovídá i výše uvedenému předpokladu. Dalším důvodem, proč je HaDivadlo navštěvováno nejvíce diváky ve věkovém rozmezí 21-30 let, může být fakt, že Brno je univerzitním městem, kde studenti vysokých škol rádi preferují využití volnočasové aktivity prostřednictvím návštěvy divadla. Zájem HaDivadla se ovšem neomezuje pouze na toto věkové rozmezí. Pouze je u této skupiny „úspěšnější“.

Obecné pojetí výzkumné otázky týkající se vnímání HaDivadla svým divákem je možné vysvětlit hledáním adekvátních odpovědí. Nelze mluvit o jedné odpovědi, protože vnímání je záležitost čistě subjektivní a dotazníkové šetření nabízelo varianty, které nemusely zcela jasně korespondovat s pocitem a názorem respondenta. Z toho důvodu se dal prostor pro vlastní odpovědi, ze kterých vzešlo několik zajímavých postřehů. Návštěvníci HaDivadla vnímají veskrze pozitivně. Spokojenost vyjádřili především s atmosférou a prostředím divadla, ocenili kvalitu programu, nabídku repertoáru. Je spojováno se zážitkem a zábavou. Lze tedy potvrdit, že svou vlastní činností působí prodivácky. Jednou z hlavních výhrad byl problém, se kterým se HaDivadlo potýká, ale který není v jeho silách vyřešit - jedná se o absenci parkování v blízkosti divadla.

Díky ucelené a zajímavé dramaturgické koncepci a stabilnímu uměleckému vedení si HaDivadlo může udržet a dále posilovat svou pozici mezi brněnskými divadelními scénami.

Pokud zůstane pro stávajícího diváka nadále zajímavým, má možnost získávat i nové diváky prostřednictvím doporučení. To se ukázalo jako jedním z nejsilnějších důvodů, které respondenty vedly k poslední návštěvě HaDivadla.

Cílem této práce bylo provedení marketingové analýzy konkrétního divadla na základě teoretických východisek a dostatečných informací získaných i dotazníkovým šetřením. Doplňen byl o návrhy na možné změny.

Cíl bakalářské práce byl naplněn, neboť v praktické části byly uskutečněny již zmíněné analýzy.

Tento text může dále sloužit jako podklad pro práce, které by se dále věnovaly rozboru vnímání image divadla napříč brněnskou divadelní scénou.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Bibliografie

BROCKETT, Oscar Gross. *Dějiny divadla*. Překlad Milan Lukeš. Praha: Lidové noviny, 1999, 948 s. ISBN 80-700-8096-5.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Vyd. 1. Praha: Pražská Scéna, 2005. ISBN 80-861-0249-1.

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004, 337 s. Teatrologie, sv. 9. ISBN 80-861-0253-X.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.

*HaDivadlo: (hry, scénáře, studie, dokumenty)*. Vyd. 1. Editor Miloš Černoušek, Josef Kovalčuk. Praha: Ale, 1996, 336 s. ISBN 80-900-7935-0.

HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Teatrologie, sv. 9. ISBN 978-80-247-2724-0.

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1104-4.

KOVALČUK, Josef. *Bylo jich pět a půl: 30 let HaDivadla*. Vyd. 1. Brno: Větrné mlýny, 2005. ISBN 80-869-0718-X.

PAVLOVSKÝ, Petr. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*. Praha: Národní divadlo, 2004, 348 p. ISBN 80-727-7194-9.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

### Internetové zdroje

HaDivadlo: o divadle. *HaDivadlo* [online]. 2010, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.hadivadlo.cz/o-divadle/historie>

*CED - Centrum Experimentálního Divadla* [online]. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2007, 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.ced-brno.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CED	Centrum experimentálního divadla
EU	Evropská unie
JAMU	Janáčkova akademie múzických umění
Tzv.	takzvaný
Např.	Například



**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

Graf 1 Věkové rozmezí respondentů.....	42
Graf 2 Genderové složení respondentů.....	42
Graf 3 Zdroj informací o programu HaDivadla pro časté návštěvníky.....	43
Graf 4 Asociace spojené s HaDivadlem u častých diváků.....	44
Graf 5 Zvolená forma dopravy u častých návštěvníků HaDivadla.....	45
Graf 6 Důvody návštěvy HaDivadla.....	46
Graf 7 Pojmy související se spokojeností s HaDivadlem.....	47

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přehled návštěvnosti HaDivadla na domácí scéně.....	33
Tabulka 2 Ceny vstupného, 2012/2013.....	34
Tabulka 3 Podněty, připomínky a pochvaly.....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Výsledky dotazníkového šetření

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

**1. Jaké divadelní žánry preferujete? Můžete označit i více odpovědí.**

- |    |            |    |             |
|----|------------|----|-------------|
| a. | komedie    | b. | drama       |
| c. | tragedie   | d. | muzikál     |
| e. | satira     | f. | improvizace |
| g. | jiné ..... |    |             |

**2. Kterým dramatikům dáváte přednost? Můžete označit i více odpovědí.**

- |    |                              |    |             |
|----|------------------------------|----|-------------|
| a. | klasikům                     | b. | českým      |
| c. | současným                    | d. | zahraničním |
| e. | autor pro mne není důležitým |    |             |

**3. Jakou formu dopravy jste v souvislosti s poslední návštěvou HaDivadla využil/a?**

- |    |                            |
|----|----------------------------|
| a. | městskou hromadnou dopravu |
| b. | osobní automobil           |
| c. | pěšky                      |
| d. | jiné .....                 |

**4. Za jakého diváka se z hlediska frekvence návštěvnosti v HaDivadle považujete?**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| a. | jsem zde poprvé      |
| b. | dvakrát za rok       |
| c. | pravidelně, vícekrát |

**5. Uveďte, prosím, jaké důvody Vás vedou k výše zmiňované frekvenci? Můžete označit i více odpovědí.**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| a. | repertoár                     |
| b. | herecký soubor                |
| c. | atmosféra                     |
| d. | zábava                        |
| e. | emocionální zážitek           |
| f. | rozšíření kulturního rozhledu |
| g. | jiné: .....                   |

**6. Tato otázka se týká pouze diváků, kteří navštěvují HaDivadlo alespoň jedenkrát za divadelní sezónu.**

**HaDivadlo navštěvujete s touto frekvencí:**

- |    |                        |
|----|------------------------|
| a. | první sezónu           |
| b. | poslední tři sezóny    |
| c. | posledních deset sezón |
| d. | od střední školy       |

**Kdo Vás poprvé přivedl do tohoto divadla?**

.....

**7. Ve srovnání s návštěvami jiných divadel je tato frekvence:**

- a. podobná
- b. chodíte méně často.
- c. chodíte častěji.
- d. jinam nechodím

**8. Z následujícího seznamu vyberte 4 - 8 pojmů, které si spojujete s HaDivadlem (případně s jeho návštěvou):**

společnost	nadčasové
umění	tradiční
atmosféra	seriózní
zábava	k zamyšlení
nuda	vtipné
inspirace	moderní
zážitek	náročné
oddechové	prestižní

**9. Co Vás vedlo k návštěvě posledního představení? Můžete označit i více odpovědí.**

- a. dobré recenze
- b. doporučení známých
- c. dobrá předchozí zkušenost
- d. náhodná volba
- e. jiné .....

**10. Pokud byste chtěl/a informace o programu HaDivadla, kde byste jej hledal/a? Můžete označit i více odpovědí a také případně doplnit poznámky k označeným bodům.**

- a. z www stránek HaDivadla
- b. z kulturních vyhledávačů na internetu
- c. z brněnských kulturních měsíčníků (Kam, Metropolis, jiné)
- d. z denního tisku
- e. z rádia
- f. plakátů/vývěsek
- g. necháte si program zasílat emailem
- h. jinak .....

**11a. Vyberte a označte, prosím, z uvedených pojmů ty, se kterými jste ve spojení s HaDivadlem SPOKOJENI. Lze i více možností.**

1. parkování 2. dostupnost informací a měsíčního programu 3. nabídka titulů 4. naposledy zhlédnutá inscenace 5. atmosféra představení 6. prostředí divadla 7. cena 8. vstupenky 9. kvalita programu 10. občerstvení 11. šatna 12. předprodej 13. web 14. rezervace vstupenek

**11b. Vyberte a označte, prosím, z uvedených pojmů ty, se kterými jste ve spojení s HaDivadlem NESPOKOJENI. Lze i více možností.**

1. parkování 2. dostupnost informací a měsíčního programu 3. nabídka titulů 4. naposledy zhlédnutá inscenace 5. atmosféra představení 6. prostředí divadla 7. cena 8. vstupenky 9. kvalita programu 10. občerstvení 11. šatna 12. předprodej 13. web 14. rezervace vstupenek.

**12. Jaká je Vaše maximální přijatelná cena za vstupenku?**

- a. do 100 Kč
- b. 100 – 150 Kč
- c. 150 – 200 Kč
- d. 200 – 250 Kč
- e. jiná částka (prosím, uveďte) .....

**13. Co Vám chybí, vadí, ne/líbí se na tomto divadle?**

.....

**14. Jste**

- a. muž
- b. žena

**15. Váš věk**

- a. do 20-ti let
- b. 20-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let
- e. 51-60 let
- f. více než 60 let

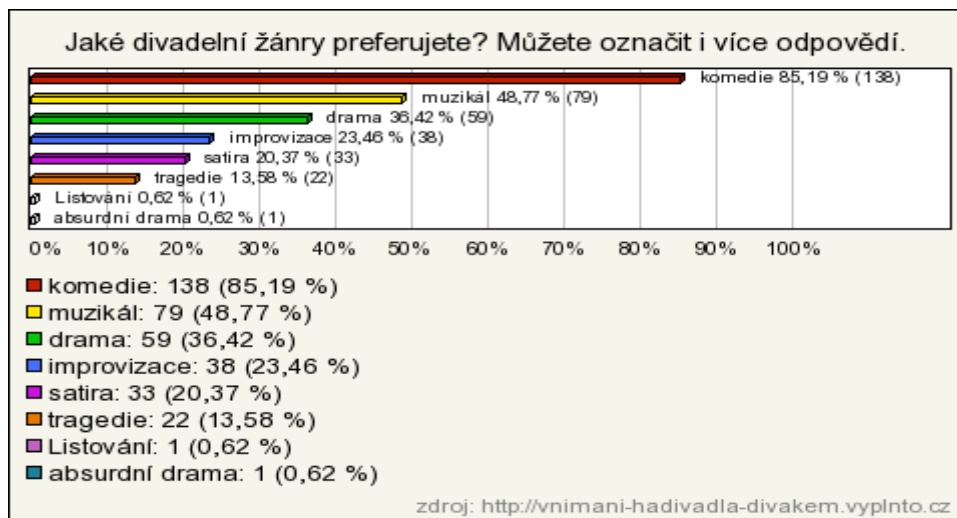
**16. Vaše dosažené vzdělání**

- a. základní
- b. středoškolské (bez maturity, SOU)
- c. středoškolské (s maturitou)
- d. vysokoškolské

**17. Místo Vašeho bydliště**

- a. Brno-město
- b. okolí Brna (do 30km)
- c. nad 30km

## PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



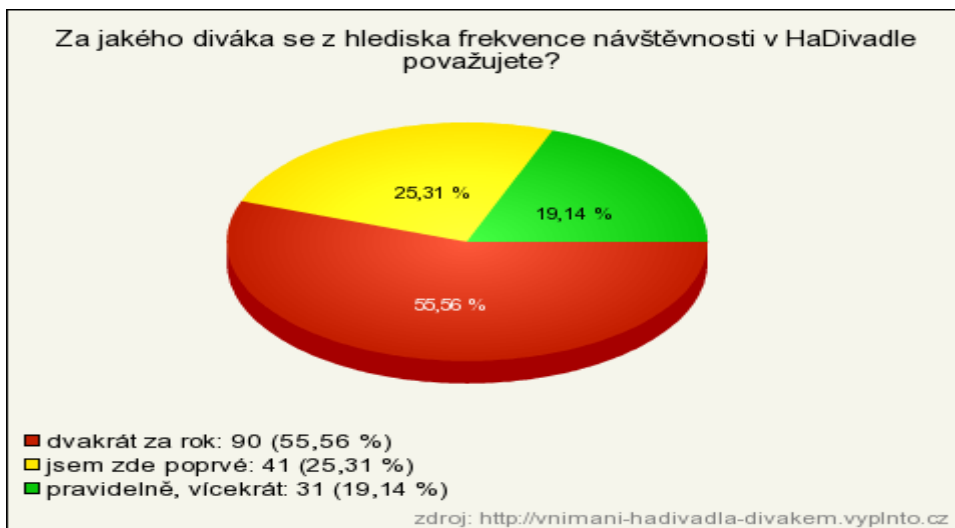
Graf 8 Preference divadelních žánrů



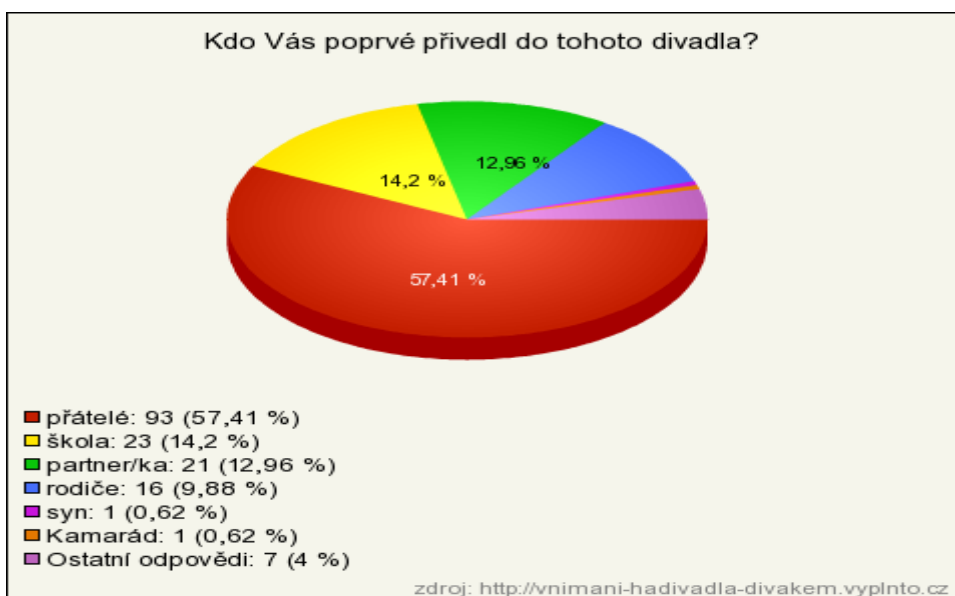
Graf 9 Preferování dramatici



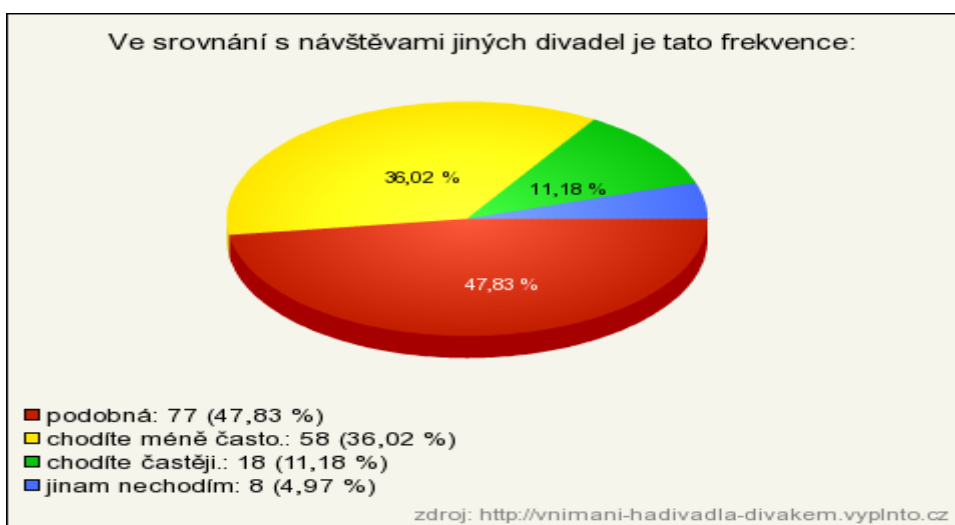
Graf 10 počet sezón navštěvujících HaDivadlo



Graf 11 Frekvence návštěvnosti HaDivadla



Graf 12 Iniciátor první návštěvy HaDivadla

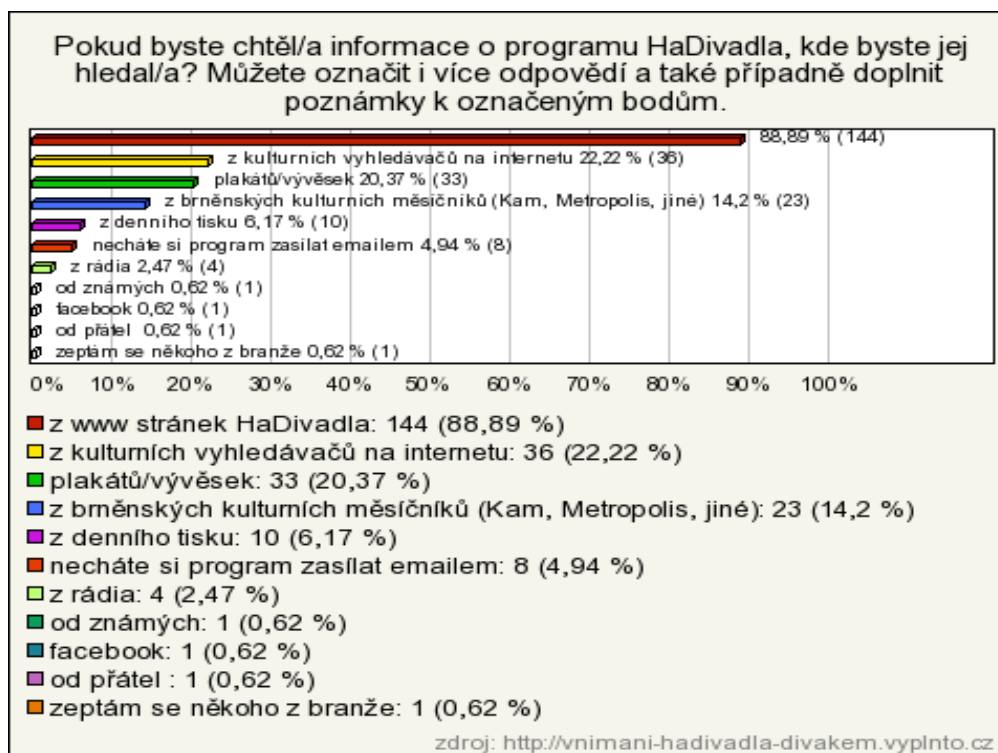


Graf 13 Porovnání návštěvnosti s jinými divadly

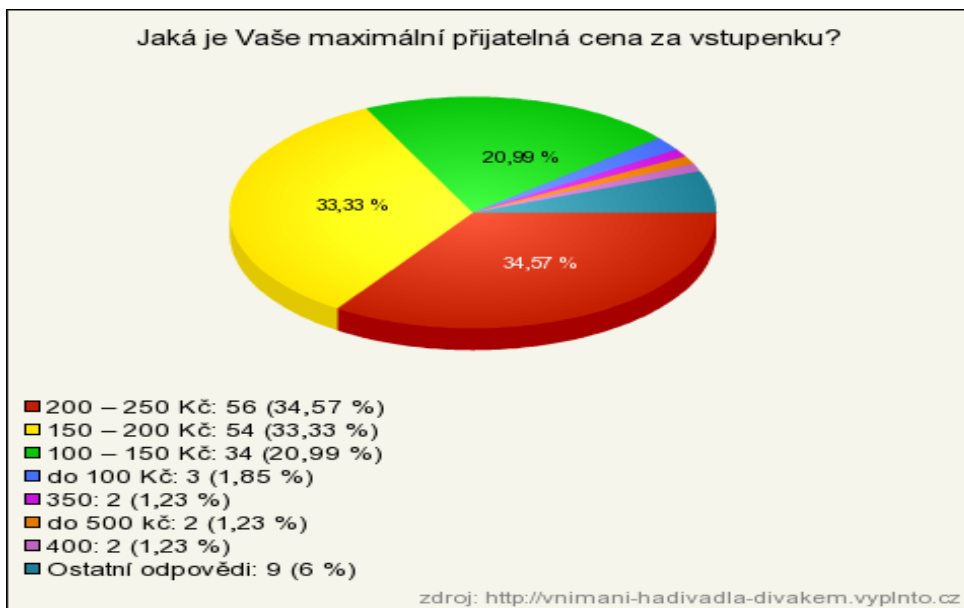




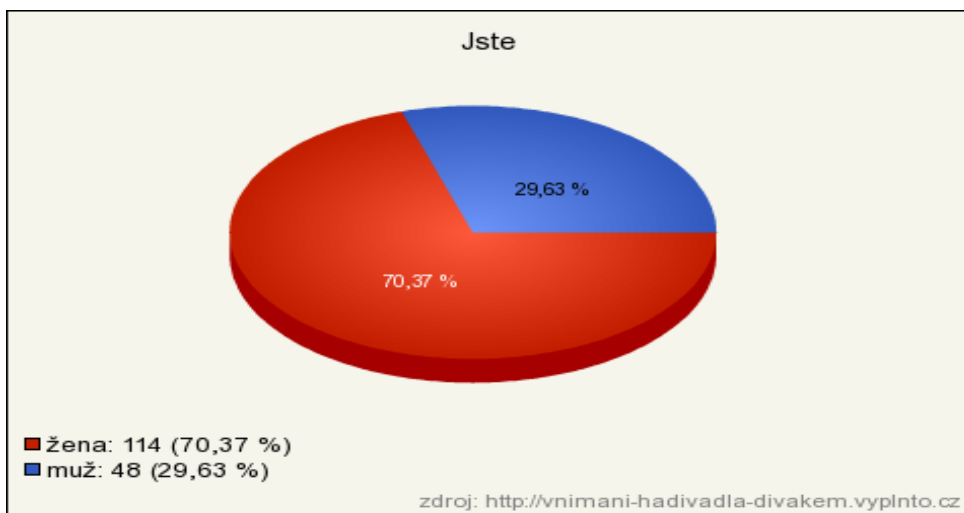
Graf 14 Pojmy asociující HaDivadlo



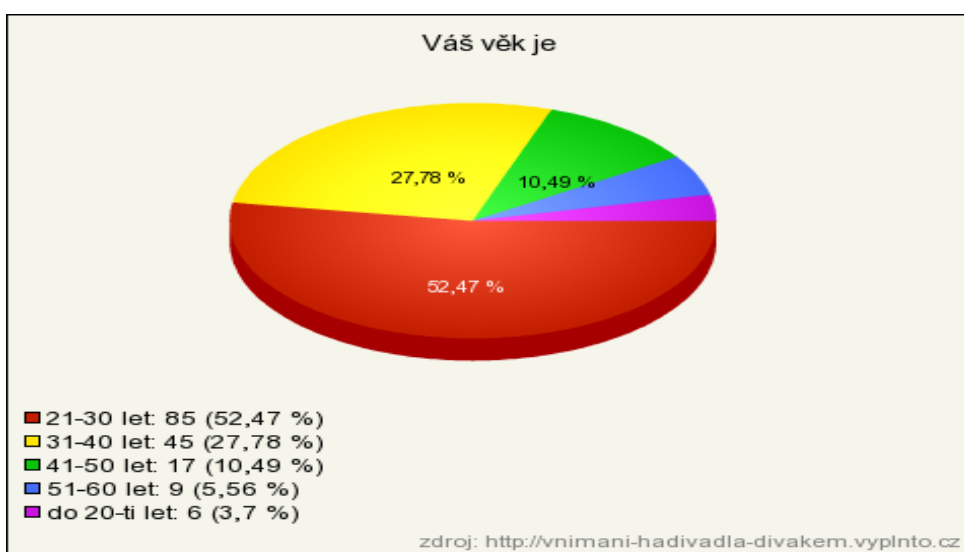
Graf 15 Získávání informací o programu HaDivadla



Graf 16 Maximální cena za vstupenku



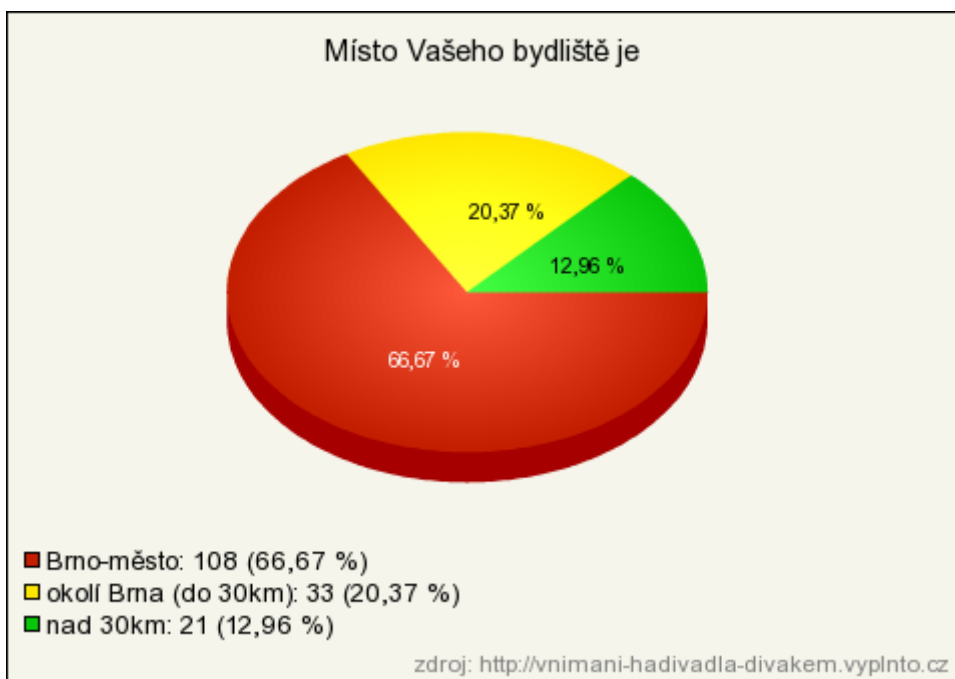
Graf 17 Pohlaví respondentů



Graf 18 Věkové složení respondentů



Graf 19 Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 20 Místo bydliště