UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011– 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tereza Ledová

Marketing a komunikační strategie pražského Divadla pod Palmovkou

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: MgA. Miloslav Kučera

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011–2013

DIPLOMA THESIS

Tereza Ledová

Marketing and communication strategies of Prague Theatre pod Palmovkou

Prague 2013

The diploma Thesis Work Supervisor: MgA Miloslav Kučera

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala zcela samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při jejím zpracování čerpala, v práci řádně cituji a tyto jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne ……. Tereza Ledová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce panu MgA. Miloslavu Kučerovi za jeho odborné vedení, přínosné rady a ochotu.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá marketingem a komunikační strategií kulturních organizací. Rozebírá nástroje marketingu, komerční a nekomerční marketing, publikum, produkt, cenu umění, místo konání kulturních akcí a distribuci vstupenek. Charakterizuje Divadlo pod Palmovkou, jeho historický vývoj a právní postavení. Praktická část diplomové práce analyzuje na základě teoretických poznatků marketingové strategie Divadla pod Palmovkou. Zaměřuje se na hlavní produkt divadla, na jeho inscenaci a další služby, které divadlo poskytuje. Charakterizuje cenovou strategii divadla, distribuci a financování. K nalezení nových řešení je použita SWOT analýza, dotazníkové šetření a porovnání marketingových strategií se strategiemi jiných pražských divadel.

Klíčové pojmy

Analýzy, cena, diplomové práce, distribuce, divadlo, dotazníková šetření, kulturní organizace, marketingové strategie, produkt, propagace.

Annotation

This thesis, in its theoretical part deals with marketing and communication strategies of cultural organizations. It analyzes marketing tools, commercial and non-commercial marketing, audience, product, art price, venue and distribution of tickets. It characterizes Theater pod Palmovkou, its historical development and legal status. The practical part of the thesis analyzes the marketing strategy of Theatre pod Palmovkou based on gained knowledge. It focuses on the main product of the theater, its production and other services that the theater provides. The thesis characterizes the pricing strategy of the theater, distribution and financing. To find new solutions it uses SWOT analysis, questionnaire survey and comparison of the theatres marketing strategies to strategies of other Prague theaters.

Key words

Analysis, cultural organizations, diploma theses, distribution, marketing strategies, price, product, promotion, surveys, theater.

OBSAH

ÚVOD **8**

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING **10**

1.1 Definice marketingu 10

1.2 Nástroje marketingu 11

2 SPECIFIKA MARKETINGU UMĚNÍ A KULTURY **14**

2.1 Komerční a nekomerční marketing 14

2.2 Publikum 15

2.3 Umění jako produkt 17

2.4 Cena umění 18

2.5 Místo konání a distribuce vstupenek 19

2.6 Marketingová komunikace kulturních organizací 21

3 CHARAKTERISTIKA DIVADLA POD PALMOVKOU **26**

3.1 Právní postavení Divadla pod Palmovkou 27

3.2 Historie Divadla pod Palmovkou 28

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE DIVADLA POD PALMOVKOU **30**

4.1 Produkt 30

4.2 Cena 35

4.3 Distribuce 40

4.4 Propagace 41

4.5 Lidé 52

5 FINANCOVÁNÍ..... 53

6 SWOT ANALÝZA..... 55

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 57

8 POROVNÁNÍ MARKETINGU JINÝCH DIVADEL 73

8.1 Divadlo Na zábradlí 73

8.2 Divadlo v Dlouhé..... 78

9 NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE..... 84

ZÁVĚR 86

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... 87

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK 92

SEZNAM PŘÍLOH..... 94

ÚVOD

V České republice dochází od přelomového roku 1989 k transformaci divadelní scény a obecně ke vzniku nových divadel a jiných neziskových organizací. Velká část všech divadel je soustředěna v Praze. Vzniká stále silnější konkurenční prostředí a kulturní instituce musí více pracovat s tržními principy, které jsou charakteristické spíše pro ziskové organizace.

Mezi marketingem a kulturou existuje reálné propojení. Na umění lze nahlížet jako na něco nadpozemského, kdy autor promlouvá k divákovi nebo posluchači a předává mu poselství prostřednictvím svého díla. Může se zdát, že něco tak vzletného nemá s marketingem nic společného. Na druhou stranu lze takřka na každou součást umění nahlížet jako na produkt. Ten se jednoduše musí dostat ke konzumentovi, který si koupí vstupenku, hudební nahrávku nebo parfém propagovaný známým umělcem. Svět umění a kultury je velice rozmanitý, stejně jako marketingové strategie. K jednotlivým oblastem trhu se musí přistupovat odlišně.

Marketing je stále pro mnoho kulturních organizací něco, co může snížit důvěryhodnost jejich uměleckého snažení a zničit „nekomerční“ profil organizace. Tato diplomová práce se proto zaměřuje na umění pragmatickým pohledem jako na produkt, který musí být zajímavý pro určitou cílovou skupinu, a jehož cílem je oslovit i další potenciální zákazníky.

Cílem této práce je vzorově analyzovat marketing a komunikační strategie Divadla pod Palmovkou, porovnat tyto strategie s jinými pražskými divadly a navrhnout případná nová východiska.

Teoretická část diplomové práce se zabývá marketingem a komunikační strategií kulturních organizací v obecné rovině. Popisuje specifické rysy marketingu umění a kultury a komunikační strategie, které jsou pro toto odvětví služeb vhodné. V této části práce je dále uvedena charakteristika vzorového Divadla pod Palmovkou včetně historického vývoje a právního postavení.

Praktická část diplomové práce analyzuje současnou marketingovou strategii divadla. Zaměřuje se na hlavní produkt divadla, na jeho inscenaci a další služby, které divadlo

poskytuje. Analyzuje a popisuje cenovou strategii divadla, distribuci a financování. K nalezení nových řešení je použita SWOT analýza a dotazníkové šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing se řadí mezi ekonomické vědy. Používá však také nástroje sociologie, psychologie a dalších společenských věd. Název pochází ze slova „*market*“ neboli trh a koncovky *-ing*, která v anglickém jazyce zpravidla vyjadřuje děj, pohyb nebo akci.

Marketing se začal rozvíjet do podoby, jak ho známe dnes, v důsledku průmyslové revoluce v 18. a 19. století. Tehdy se jednalo o výrobně orientovaný marketing. Poptávka převažovala nad nabídkou, proto propagace výrobku nebyla prioritním zájmem výrobce. Jednalo se spíše o informativní sdělení zákazníkovi. Toto období trvalo přibližně do dvacátých let 20. století.

Trh se začal sytit s rozvojem masové výroby. To mělo za následek růst konkurence a pozvolný přechod k modelu marketingu orientovaného na zákazníka. Výrobci se tedy museli zaměřit více na složku prodeje. Spokojený zákazník začal být na prvním místě. Marketing se rozvíjel spolu s novými médii. Rádio bylo doplněno po druhé světové válce televizním vysíláním. Z důvodu segmentace trhu se vedení firem muselo začít zajímat o různé cílové skupiny zákazníků.

Přelom 20. a 21. století přináší do marketingu nepřeberné množství technologických možností. Je zde patrný návrat k osobnějším formám oslovování zákazníka, např. prostřednictvím chytrých telefonů a sociálních sítí. Propracovaná je i forma podpory prodeje v místě nabídky. Dobrá znalost cílové skupiny je jedním z hlavních předpokladů dobře cílené publicity.

„Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka s jeho potřebami a přáními a musí na ně reagovat. Marketing není synonymem pro prodej. Podstatou prodeje je nabídnout zákazníkovi zboží nebo služby, které firma nebo organizace vymyslela, vyrobila nebo má k dispozici, bez ohledu na to, co si zákazník přeje. Marketing se nejdříve ptá, co zákazník na trhu vyhledává, a pak připravuje nabídku, která odpovídá zákazníkovým přáním a očekáváním.“ (R. Johnová, 2008, s. 16)

1.1 Definice marketingu

Definicí marketingu existuje mnoho. Americká marketingová asociace popsala marketing v roce 1985 následovně: *„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.“* (R. Johnová, 2008, s. 16)

Internetové noviny Management News na svých webových stránkách uvádějí moderní verzi této definice: *„Americká marketingová asociace (AMA) odhalila novou definici marketingu. Marketing nyní definuje jako ‚aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost‘. Tato oficiální definice se bude používat v literatuře a učit na univerzitách po celých Spojených státech.“* (Management News, online, cit. 5. 11. 2012)

Radka Johnová uvádí ve své knize Marketing kulturního dědictví praktickou a jednoduchou definici: *„Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“* (2008, s. 16)

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004, s. 29) definují marketing jako: *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“*

1.2 Nástroje marketingu

V odborné literatuře se často uvádí jako hlavní nástroj marketingu tzv. marketingový mix 4P. Svůj název dostal podle počátečních písmen anglických názvů marketingových složek. Jedná se o produkt (*product*), distribuce (*place*), cena (*price)* a komunikační mix neboli propagace (*promotion*).

„Produkt, tj. výrobek/služba, je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu. Z hlediska marketingu se za produkt považuje vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu k uspokojení určité potřeby. Může jím být nejen hmotný statek – výrobek, ale i služby nebo dokonce myšlenka.“ (Šimková, 2006, s. 101)

Produktem tedy rozumíme jakoukoli nabídku zákazníkovi. Může být hmotné podoby, jako výrobek a zboží nebo v nehmotné podobě. V tomto případě se jedná o služby, události, zkušenosti (muzea, galerie, tvůrčí dílny), místa (historická centra, rekreační oblasti), myšlenky, kampaně, zážitky apod. Distribuce je nástroj, který zajišťuje, aby se produkt dostal k zákazníkovi. Určuje, kde je možné produkt objednat, zakoupit nebo konzumovat a v jakém čase. Cena je jedním ze základních faktorů, který ovlivňuje poptávku. Jde o finanční částku, která je nutná k získání produktu.

Marketingová komunikace využívá pěti základních druhů komunikace. Jedná se o reklamu, public relation, sponzoring, podporu prodeje a přímý prodej.

Reklamu můžeme definovat z různých pohledů a mnoha slovy. Všechny definice mají jedno společné – jde o komunikaci mezi zadavatelem a spotřebitelem prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem. Reklama přesvědčuje. Má také funkci informativní, kdy nabízí zákazníkovi službu, myšlenku nebo produkt, které mohou uspokojit jeho potřeby. Hlavním úkolem reklamy je tedy informovat, přesvědčovat a prodávat. Je nepostradatelnou součástí tržního hospodářství, kvalitní reklama je podstatným dílem konkurenceschopnosti firem. Je zbraní nabídky, pomocí které se snaží výrobce zvýšit poptávku po svém výrobku. Nelze ale stavět reklamu na opačný břeh, než je zákazník. Nabídka a poptávka spolu úzce souvisí, jedna bez druhé by nemohla fungovat. Reklama pomáhá oběma stranám. Je nástrojem výrobních firem, jak informovat spotřebitele, tak i pomocnou cestou konzumentů pro volbu toho nejvhodnějšího výrobku. (Ledová, 2011, s. 11)

Public relation (PR) neboli práce s veřejností je v publikaci J. Vysekalové a J. Mikeše (2010, s. 18) definovaná jako *„řídící a marketingová technika, s jejíž pomocí se předávají informace o organizaci, její části, výrobcích a službách, s cílem vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti i institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů.“*

Mezi funkce PR dále patří vytváření image organizace, posilování prestiže a zvyšování důvěryhodnosti. Pokud musí firma reagovat na mimořádné události, PR má nezastupitelnou úlohu. *„Hlavní rolí PR je vytvářet a zachovávat, nebo měnit postoje veřejnosti k organizaci a k jejím nabídkám, a tím zprostředkovaně ovlivňovat chování veřejnosti.“* (R. Johnová, 2008, s. 221)

Sponzoring se někdy řadí mezi nástroje PR. Tento nástroj marketingové komunikace se pohybuje na pomezí reklamy a publicity. *„Sponzoring je obchodní transakce mezi rovnocennými subjekty, které vstupují do vzájemně rovnoprávného vztahu. Sponzor i sponzorovaný do tohoto vztahu investují a zároveň z něho nějakou hodnotu získávají.“* (R. Johnová, 2008, s. 239)

Podpora prodeje má za cíl motivování spotřebitelů k nákupu produktu nebo služby. Jedná se především o krátkodobé akce podporující odbyt zboží v místě prodeje. Zahrnuje různé soutěže, loterie, dárky, akce v místě prodeje, výstavy, vzorky, ukázky, kupony atd.

Přímý prodej je adresné oslovování konkrétních zákazníků. Jedná se např. o telemarketing, poštovní zásilky, telefonické rozhovory, zasílání informací o produktech emailem nebo faxem. Neodmyslitelnou součástí přímého prodeje je osobní kontakt se zákazníkem.

V odborné literatuře se často objevuje rozšíření marketingového mixu. Jedná se o tzv. 5P. V tomto rozšíření se k základním 4P přidává lidský faktor (*people*). V marketingu služeb existuje ještě model 8P, kde se přidávají další balíčky služeb. Jedná se o soubor služeb (*packaging*), které jsou spojeny do jednoho produktu, např. zájezd, nebo dovolená. Dále přibývá partnerství (*partnership*). Jde o spolupráci mezi subjekty. Poslední P je programování (*programming)*, které souvisí s plánováním zmiňovaných balíčků služeb.

2 SPECIFIKA MARKETINGU UMĚNÍ A KULTURY

Marketing kultury zahrnuje ve svém nejširším pojetí velké množství odvětví. Jedná se o kulturní organizace a firmy, výtvarné umění, reprodukční umění zahrnující hudbu a divadlo ve všech jeho formách. Dále sem řadíme mediální umění, film, literaturu, obchod s autorskými právy, nakladatelskou a vydavatelskou činnost, architekturu, kulturní instituce a památky, využití umělců a uměleckých děl pro marketingové a reklamní účely a také sponzoring kultury a mecenášství. (R. Johnová, 2008, s. 28)

Marketing umění a kulturního dědictví jako samostatné odvětví u nás prozatím není příliš znám. Se vzrůstajícím tlakem nejen na trh s uměním a památkami je nutné tomuto odvětví věnovat pozornost. Díky bohaté a rozmanité historii České republiky dnes můžeme obdivovat řadu architektonicky a umělecky cenných objektů, dále velké množství galerií, muzeí, sbírek, divadel; to vše je neoddiskutovatelně jedním z největších souborů hodnot, který je třeba nejen chránit, ale také s ním umět pracovat.

Produkt je v oblasti marketingu umění určujícím prvkem a zásadním způsobem formuje toto samostatné odvětví. Nabízený produkt, kterým je často umění, je zcela specifický druh zboží, který vyžaduje zvláštní komunikaci. Je třeba znát vlastnosti produktu a umět využít jeho estetického a kulturního přesahu. I na umění je třeba se dívat z tržního hlediska. (Art marketing, online, cit. 6. 1. 2013)

Marketing umění a kultury se snaží nejen zaplnit hlediště, ale především vytvářet zákaznické hodnoty. Získává stálé spotřebitele a diváky, kteří se budou rádi vracet např. na principech výhodného členství. Dále rozšiřuje možnosti financování.

2.1 Komerční a nekomerční marketing

Pro marketing kultury je důležitý vztah komerční a nekomerční sféry. Klasické marketingové postupy se vyvinuly v prostředí komerčních organizací. Nekomerční sféra začala tyto postupy používat mnohem později. Vedle sebe působí subjekty, které se

mohou zabývat stejnou činností a jejichž povaha může být komerční i nekomerční. Např. v Praze jsou nezisková divadla, která jsou zřízena veřejným sektorem (Národní divadlo) a divadla zřízená soukromými osobami (Divadlo Bez zábradlí, s.r.o.). Zde vyvstává otázka, zda mají komerční divadla stejná práva na dotace jako nekomerční. (Bačuvčík, 2012, s. 12–13)

Malý slovník managementu divadla charakterizuje neziskové organizace takto: *„Neziskové organizace mají charakter právnické osoby, která nebyla zřízena za účelem podnikání a produkce zisku, uspokojuje konkrétní potřeby občanů a komunit, mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Přičemž nezisková organizace dokonce může dosáhnout zisku (stejně jako soukromopodnikatelský subjekt), ale tento zisk se investuje do další činnosti*.“ (Dvořák, 2005. s. 180)

S touto definicí souhlasí i Bačuvčík: *„Neziskovost znamená, že pokud takové organizace vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb.“* (2011, s. 36)

Jeden z hlavních rozdílů mezi komerčním a nekomerčním marketingem je také v tom, že marketingové aktivity neziskových organizací necílí pouze na spotřebitele nabízených služeb, ale také na subjekty, které je financují. Konkurence zde nezůstává jen v rámci oboru, protože mnohdy různé neziskové organizace usilují o finance ze stejných zdrojů. (Bačuvčík, 2012, s. 14)

2.2 Publikum

Na trhu se vždy setkává nabídka s poptávkou. Pokud někdo něco nabízí, musí komunikovat se zákazníky. Musí jim sdělit informace o své nabídce. Naproti tomu by měl získávat informace o přáních stávajících zákazníku a potencionálních zákazníků. Na základě těchto informací jim pak připravuje odpovídající nabídku, která osloví předem danou cílovou skupinu.

Marketingové uvažování začíná u zákazníka. Je nutné poznat jeho potřeby a charakteristiky. Cílová skupina je nejednotná spleť osobností, mezi kterými jde vymezit určité segmenty.

„Moderní marketingový přístup, který zdůrazňuje orientaci korporátních marketingových aktivit na vybrané cílové skupiny, se označuje STP marketing. Jde o zkratku slov segmentace, targeting a positioning. Segmentací se rozumí rozdělení trhu na základě vybraných kritérií na menší skupiny, které mají určité společné vlastnosti, a tudíž je možné vytvořit produkty, které budou pro tyto segmenty zajímavé, a najít způsoby komunikace, kterými je možné tyto segmenty oslovit. Mezi důležité vlastnosti segmentů patří zejména vzájemná exkluzivita, úplnost, měřitelnost, dostatečná velikost a zasažitelnost.“ (Bačuvčík, 2012, s. 72)

Segmentace zákazníků

Pro lepší poznání cílové skupiny se požívají kritéria geografická. Zákazníci, kteří přicházejí z různých míst, vyhledávají jiné nabídky. Dělíme je na místní zákazníky, tuzemské zákazníky a zahraniční návštěvníky. Je také důležitá velikost obce nebo města a vzdálenost od centra.

Místní zákazníci organizaci s největší pravděpodobností znají. Zde se nabídka musí připravovat tak, aby měli důvod k opakované návštěvě. Tuzemští zákazníci vyhledávají zejména akce, které svým rozměrem přesahují lokální charakter. Přijíždějí z větší vzdálenosti a často s rodinou, přáteli, nebo v rámci organizovaných zájezdů. Marketingová komunikace s tímto segmentem je nákladnější. Zahraniční návštěvníci nepřicházejí pravidelně. Marketingová komunikace se zde musí zaměřovat především na cestovní kanceláře, hotely a dopravce. Zahraniční návštěvníci vyhledávají zejména expozice velkého kulturního významu a představení, kde není jazyková bariéra.

Cílové skupiny rozlišujeme také podle demografické segmentace. Trh se dělí podle pohlaví, vzdělání, věku, zaměstnání, výše příjmu apod. V kontextu marketingu kultury se nejčastěji trh rozlišuje podle vzdělání a pohlaví. Obecně se uvádí, že ženy tvoří o něco větší část publika.

Lidé se dále liší svým psychografickým profilem. Zde rozlišujeme příslušnost ke společenským vrstvám. Velice důležitou součástí každé osobnosti je také životní styl, názory, zájmy a aktivity.

To vše jsou faktory, kterých marketing kulturních organizací může velice dobře využít ve svůj prospěch. Důležité je znát svou cílovou skupinu a na základě těchto informací nabízet vhodné produkty s odpovídající propagací.

2.3 Umění jako produkt

Produkt má v marketingu umění povahu služby. Tyto služby mají nemateriální povahu. Většinou je nelze před jejich realizací poznat. Návštěvník divadla tedy neví, jak bude představení vypadat, musí se spolehnout na své předchozí zkušenosti s organizací, recenze odborníků nebo reference známých. Služba je navíc neoddělitelná od svého producenta a autora, jehož schopnosti jsou tedy také součástí produktu. Dvakrát poskytnutá služba v tomto odvětví nemusí být totožná, i když ji poskytuje stejný člověk/tým/subjekt. Závisí na schopnostech realizátora, na podmínkách místa, času a způsobu, jakým jsou služby poskytovány. Služby jsou také neskladovatelné a jsou vždy vázané v reálném čase a prostoru, a to zejména v hudební a divadelní produkci.

Moderní produkt s sebou nese také celou řadu výhod. Jádrem produktu je umělecký zážitek a obohacení, které divák návštěvou získá.

Vlastní produkt představuje v případě kulturní akce způsob provedení. Důležitá je také značka a s ní spojená reputace instituce, atmosféra, vzhled a zázemí místa konání, chování personálu a základní služby, jako je toaleta, bufet nebo šatna. Nedostatky v jednotlivých prvcích vlastního produktu mohou působit u konzumenta rozčarování a odmítnutí následné konzumace služby.

Rozšířený produkt tvoří nadstandardní benefity. Jedná se o různé doplňkové služby, např. parkování zdarma při předplatném, volný vstup na představení, různé workshopy a semináře za zvýhodněnou cenu apod. Do sféry potencionálního produktu pak

zahrnujeme speciální nabídky, které může využít především zákazník s vřelým vztahem k instituci. Může se jednat např. o členství v klubu.

Komplexní produkt tedy nezahrnuje jen samotné představení nebo koncert, ale i spoustu jiných navazujících doplňkových služeb a aktivit.(Bačuvčík, 2012, s. 94–96)

2.4 Cena umění

Tvorba cen je jedna ze zásadních otázek marketingu kultury. V neziskovém sektoru je část produkce kultury dotována z jiných zdrojů, než jen z prodeje vstupného. Jedná se o veřejné rozpočty, granty a sponzorské dary.

Radim Bačuvčík k ceně kulturní akce uvádí: *„Cena je nástrojem, s jehož pomocí je možné přimět (nebo též odradit) část dostupného publika k návštěvě kulturní akce. V souladu s tím může být cenová strategie kulturních organizací zaměřena buď na maximalizaci příjmů (resp. alespoň pokrytí nákladů), nebo na maximalizaci publika.* (2012, s. 125)

Dále k tomuto dodává, že tyto cíle mohou být v souladu nebo v přímém rozporu. Jedním z extrémních způsobů, jak maximalizovat návštěvnost, je stanovení nulové ceny. Organizace tedy dosáhne nulových příjmů ze vstupného. Početné publikum je ale na druhou stranu zajímavé pro komerční sponzory. Jejich příspěvky mohou být nakonec i vyšší než příjmy ze vstupného. Volný vstup zpřístupňuje umění široké veřejnosti.

Proti nulovému vstupnému zase můžeme stavět vztah ceny a hodnoty, kterou vnímá subjektivně každý zákazník. Veřejnost obecně může hodnotu kulturních produktů vnímat jako poměrně vysokou. Nízká nebo nulová cena tedy v konečném dopadu může evokovat nízkou kvalitu.

Z tohoto pohledu je zřejmé, že nižší cena je vhodná např. pro stále sbírky muzeí. Jejich návštěva má spíše vzdělávací rozměr. Není vhodná např. pro divadelní představení, jehož návštěva má i emociální a subjektivní rozměr a je spojena i s určitým společenským statutem návštěvníka. (Bačuvčík, 2012, s. 126)

Organizace také můžou vyhlašovat volný vstup pravidelný den v měsíci nebo týdnu. Tato varianta přináší pozitiva zejména pro sociálně slabší skupiny a zvyšuje kulturní povědomí. Může přinášet určité nepohodlí v podobě výrazně vyšší návštěvnosti v těchto dnech. Volný vstup je někdy také vyhlašován příležitostně, a to např. k výročí zakladatele. Tuto akci může také provázet zvýšený zájem novinářů, což je pro organizaci velký benefit.

Vstupné může dále být dobrovolné, kdy zákazník zvoleným způsobem uhradí, kolik uzná za vhodné. Případně uhradí doporučené dobrovolné vstupné, které organizace vybírá oproti potvrzení.

Pozitivně diskriminační vstupné se zakládá na rozdílných cenách pro určité skupiny obyvatel. Nejčastěji se jedná o snížené vstupné pro důchodce, studenty, děti, invalidy a novináře. Skupiny jsou vybírány s ohledem na zájmy organizace a společnosti. Jednotné vstupné pro všechny návštěvníky je využíváno jen málo.

Členské vstupné nese výhody pro pravidelné zákazníky. Může se jednat např. o permanentku na určité časové období, která opravňuje k neomezenému počtu vstupů. Může přinášet i další varianty výhod, jako možnost účasti na seminářích a jiných doprovodných akcích zdarma či za zvýhodněnou cenu.

Radka Johnová v publikaci Marketing kulturního dědictví a umění uvádí: „*Vhodná cenová strategie může zvýšit návštěvnost pouze segmentů, které mají zájem a povědomí, nebo lépe, které mají dostatečné informace o organizaci, ne celé populace. Pro zvýšení zájmu a povědomí o institucích musí spolupůsobit další marketingové nástroje, především propagace, publicita a reklama.“* (R. Johnová, 2008, s. 168)

2.5 Místo konání a distribuce vstupenek

Umělecké/kulturní služby jsou velmi specifickým produktem. Dodání produktu je těsně svázáno s místem a časem. Faktor, který ovlivňuje distribuci kulturních akcí je sídlo organizace. Budova může v tomto případě sloužit také jako symbol, se kterým si

publikum instituci spojuje. V interiéru je důležitá dobrá viditelnost, akustika, odstínění hluku zvenčí, možnost větrání atd. Zázemí by mělo nabízet možnost občerstvení a dostatečné množství čistých toalet.

Neméně důležitá je dopravní dostupnost a možnost bezproblémového parkování dopravních prostředků návštěvníků. Velkou výhodou je pak blízkost městské hromadné dopravy.

Distribuce představení, výstav a sbírek může probíhat také formou zájezdových představení, putovních výstav a zápůjček. Své zákazníky tak mohou kulturní organizace najít i v jiných městech a zemích.

Z hlediska místa konání rozlišujeme tři typy kulturních institucí. Jsou to jednak soubory se stálým sídlem. Dále jsou to naopak kulturní stánky bez stálého souboru a nakonec zájezdové soubory. (Hill, O'Sullivan In: Bačuvčík, 2012, s. 119)

S místem konání kulturních akcí je také spojen prodej vstupenek. Stále ještě převládá tradiční prodej realizovaný v sídle institucí, případně po telefonu. Postupně se však začíná stávat oblíbený internetový prodej, který jde ruku v ruce s moderním spotřebitelským chováním.

Mnohé kulturní organizace již odstranily klasická prodejní okénka v kancelářích předprodeje. Tento způsob komunikace se zákazníkem je velmi neosobní a zákazník mnohdy nemá možnost získat všechny potřebné informace. Místo nich se, pokud to prostory dovolí, zavádějí předprodejní místa v podobě prostorných hal. Zákazník má možnost si pohodlně u počítače zjistit příslušné informace a dále může konzultovat svůj případný zájem s poučenou osobou, která je v místě prodeje k dispozici.

Způsoby moderního předprodeje počítají s vyšším počtem prodejních míst. Důležitá je zde také spolupráce s dalšími institucemi. Možnost online prodeje je stále populárnější, u mnoha institucí si ale takto můžete vstupenku pouze zarezervovat. Vstupenku pak je nutno vyzvednout v určitý čas a na určitém místě. Zákazník si ji také může opatřit prostřednictvím distributorů vstupenek, jako je např. www.tiketpro.cz. (Bačuvčík, 2012, s. 123)

2.6 Marketingová komunikace kulturních organizací

„Hlavní otázka, která je stěžejní pro marketingové řízení jakékoliv kulturní organizace, zní, jakou část veřejnosti vlastně tvoří dostupné publikum, jinými slovy jak velké je potencionální publikum jednotlivých typů kulturních produkcí.“ (Bačuvčík, 2012, s. 135)

Marketingová komunikace může mít v této souvislosti dva různé cíle. Je to v první řadě rozšíření publika a dále prohloubení kladného vztahu k umění, což by se mělo projevit zvýšením návštěvnosti kulturních akcí.

Cílem marketingové komunikace kulturních organizací je tedy odstranit bariéry a posílit výhody, které mohou lidé v souvislosti s návštěvou kulturní akce vnímat. Bariérou může být např. nedostatek volného času. To ovšem marketing řeší jen velice těžko. Dále může být překážkou nedostatek kontaktů se samotnou organizací nebo s lidmi, kteří její akce navštěvují. Zde nabývají na významu různé komunikační aktivity, které se tyto bariéry snaží odstranit.

Jakým způsobem je komunikační sdělení formulováno, je součástí komunikačního plánu, který by měl odpovědět na otázky kdo, co, komu, jak, kdy a s jakými požadovanými výsledky bude komunikovat. Komunikační plán by měl zadavatele a realizátora kampaně provést postupnými kroky jako: identifikace cílové skupiny, určení cílů komunikace, tvorba samotného sdělení, výběr komunikačních kanálů, určení rozpočtu, vytvoření komunikačního mixu, měření výsledků propagace, koordinace a řešení celého komunikačního procesu. Komunikační plán je dále součástí marketingového plánu, který se zabývá širšími souvislosti ve vztahu organizace a jejího okolí. (Bačuvčík, 2012, s. 137, 147)

Kulturní organizace mohou používat reklamu, která je zaměřená na zákazníky. Ta má za úkol získat nové předplatitele. Dále mohou pracovat s reklamou, která propaguje samotnou instituci. Dostává do podvědomí její jméno a buduje image. Tyto kampaně mohou např. propagovat výročí organizace nebo její přínos veřejnosti.

Jinou formu má reklama zaměřená na produkt. Ta propaguje např. konkrétní výstavu nebo divadelní představení. V tomto kontextu může být produkt podpořen reklamou na

událost, která propaguje určité představení nebo vernisáž výstavy. Mnoho kulturních organizací využívá zejména tuto formu reklamy. K tomuto účelu mají snahu užívat média za výhodnou cenu. Jedná se o reklamu na základě mediálního partnerství v tisku, televizi nebo v rozhlase, dále se jedná o plakáty, billboardy a reklamu v dopravních prostředcích. Obsahově jde nejčastěji o oznamování aktuálních programů připravených produktů.

Reklama má jako prostředek komunikace mnoho výhod. Zadavatel si sám vybere média, kde bude reklama zveřejněna, počet opakování a samotný obsah sdělení. Zadavatel tímto způsobem ovlivňuje, koho a kde reklama zasáhne. Reklama má rychlý účinek. Pro neziskové organizace je však velkou nevýhodou cena. Další nevýhodou je neosobní forma sdělení a jeho jednosměrné působení.

Účinná reklama je založená na principu 5M. Jedná se o:

- poslání (*mission*) – určuje cíl prodeje
- sdělení (*message*) – informuje, přesvědčuje, utvrzuje a připomíná
- peníze (*money)* – přikládá důležitost sestavování rozpočtu
- média (*media*) – umístění a načasování reklamy
- měřítka (measurement) – měření účinnosti reklamy.

(R. Johnová, 2008, s. 199–200)

V širokém povědomí je také často citovaná poučka AIDA. Znázorňuje jednotlivé stupně účinku reklamního sdělení. Tento model se stal východiskem pro mnoho dalších modelů účinků reklamy. Jedná se o zkratku začátečních písmen:

- *Attention* – vzbuzení pozornosti
- *Interest* – zájem
- *Desire* – přání
- *Action* – akce nebo čin, kterým by mělo být nákupní chování

Reklamu je dále možné rozdělit na reklamu zavádějící, která se používá v první fázi kampaně, dále přesvědčovací a připomínající.

Cílem podpory prodeje je motivovat spotřebitele k okamžitému nákupu. K tomu se využívají nástroje jako slevy, kupóny, vzorky, věrnostní programy, akce, soutěže, sdružené programy apod.

Bačuvčík (2012, s. 131) uvádí že: „*Nejčastější formou cenové podpory prodeje v případě kulturních akcí je abonmá, tedy zvýhodněný nákup série představení v rámci jedné sezóny.“*

Dalším nástrojem je PR. Johnová (2008, s. 221) uvádí: „*Publicita je definována jako neplacená forma marketingové komunikace. Tato definice může v některých případech platit pro neziskové kulturní organizace, a právě proto bude jednou z nejvyužívanějších a nejúčinnějších forem marketingové komunikace těchto organizací, ale na druhé straně, účinné PR v komerční oblasti mohou být stejně nákladné jako reklama.“*

Svoboda (2001), citován Bačuvčíkem (2006, s. 128), definuje public relations jako: *„Sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.“*

Funkcí PR je posilování prestiže, zvyšování důvěry veřejnosti a vytváření dobré image organizace. Nezastupitelnou úlohu má při řešení krizových situací, které by mohly vést k poškození pověsti organizace.

Podle Bačuvčíka (2012, s. 154–156) se v oblasti public relations kulturních organizací prolíná marketingová komunikace s uživateli služeb, veřejností a donátory.

Neziskové kulturní organizace, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných rozpočtů, mají určitou povinnost s veřejností komunikovat a umožnit jí tak naplnit kontrolní roli. Obraz, který o sobě organizace prostřednictvím PR vytvoří, je základem její pověsti.

V souvislosti s PR se hovoří o deseti druhových variantách. První z nich jsou „employee relations“, které zahrnují komunikaci s vnitřní veřejností. Jedná se tedy o interní PR. Cílem je především dosažení vnitřní loajality, která je předpokladem pro to, aby členové organizace a zaměstnanci referovali o organizaci pozitivně.

Na interní PR navazuje „community relations“. Jedná se o budování vztahů s okolím organizace, zejména o komunikaci s veřejností v regionu. To je významné, zejména pokud organizace nějakým způsobem narušuje běžný život – např. v případě produkcí na volném prostranství apod.

Další důležitou variantou PR jsou „media relations“. Jde o vztahy s médii. Média zde hrají roli zprostředkovatele informací mezi organizací a veřejností. Media relations do jisté míry zastřešují ostatní PR aktivity, proto jsou pro kulturní organizace jednou z hlavních priorit.

Důležitou složkou PR jsou také „government relations“. Jedná se o řízení vztahů s orgány veřejné správy. Ty často bývají zřizovateli nebo zakladateli kulturních organizací. Oblastí, kterou pod tuto složku PR můžeme zařadit, je lobbing, tedy prosazování vlastních zájmů při přípravě a schvalování legislativy upravující fungování kulturních institucí.

Podobnou funkci má také „investor relations“. Jsou to obecně vztahy s těmi, kdo mohou činnost kulturních organizací financovat.

Dále můžeme rozlišovat „minority relations“. Jde o vztahy s menšinami. V oblasti marketingu kultury se jedná například o vztahy se zastánci menšinových žánrů.

„Industry relations“ jsou vztahy v rámci stejného odvětví. Jedná se o organizace, které poskytují stejný nebo podobný produkt.

Pro kulturní organizace jsou také důležité vztahy se školami a univerzitami. O tomto druhu PR aktivit se hovoří jako o „university relations“. Studenti tvoří zajímavou cílovou skupinu a kulturní organizace také mohou studenty využít formou povinných praxí nebo školních prací.

Pro komerční i nekomerční organizaci může být výhodou, když se jí podaří získat pro své záměry známou osobnost, která může vystupovat jako záruka serióznosti. Řízení vztahů s osobnostmi se nazývá „celebrity relations“. Marketing kultury je do značné míry postaven na celebritách. Osobnost je pak zajímavá nejen pro publikum, ale i pro sponzory. Problémy a skandály osobnosti mohou do značné míry ohrozit image organizace, může to být ale také naopak.

Poslední druhovou variantou PR jsou „public affairs“. Tento termín označuje propojení propagačních aktivit komerčních subjektů a neziskových organizací. Jsou tedy formou PR spíše komerčních organizací, kterým napomáhají k budování reputace a dobré image.

Kulturní organizace dále využívají „direct marketing“. Rozesílají pozvánky na vernisáže, významná přestavení a speciální akce svým členům, dárcům a abonentům, sponzorům a jiným významným lidem.

Direct marketing zahrnuje poštovní zásilky, telemarketing a telefonní kontaktování a emailovou poštu. Jedná se o osobní formu komunikace, kterou jde přizpůsobit každému zákazníkovi nebo skupině příjemců na míru. Účinnost je lehce měřitelná podle počtu reakcí. Neodmyslitelnou součástí je osobní kontakt se zákazníkem.

Sponzoring je nástrojem marketingové komunikace. Některé publikace ho řadí také mezi nástroje PR. Jedná se o vzájemně výhodný obchod, který má přínos pro obě strany.

Sponzoring stojí na třech pilířích. Je to sponzor, kterým může být firma nebo podnik. Dále sponzorovaný, zde se může jednat o nějakou neziskovou organizaci. Poslední pilíř tvoří zprostředkovatelé spolupráce. Tímto zprostředkovatelem jsou média. Informace o sponzoringu informují zákazníky o existenci firmy a vypovídají o její stabilitě.

Sponzoring kultury je historicky nejstarší formou a vznikl z mecenášství. Nezahrnuje jen podporu výtvarného umění a kulturního dědictví, ale všechny oblasti kultury včetně samotných umělců.

Podle zaměření rozlišujeme sponzoring:

- Osob, tj. určitého umělce
- Skupin, tj. sdružení umělců, hudebních skupin, divadelních souborů atd.
- Organizací, tj. muzeí, galerií, divadel atd.
- Událostí a akcí, tj. konkrétních představení, výstav, koncertů atd.

(R. Johnová, 2008, s. 240–241)

3 CHARAKTERISTIKA DIVADLA POD PALMOVKOU

Divadlo pod Palmovkou (DpP) se nachází v Praze 8 – Libni v ulici Zenklova, nedaleko stanice metra Palmovka. Je významnou uměleckou institucí, která se profiluje zejména klasickým činoherním programem. Patří mezi nejnavštěvovanější pražská divadla s více než šedesátiletou tradicí. V repertoáru se objevují významná díla světové dramatiky, komedie i současné divadelní novinky. Divadlo se pohybuje na pomezí klasického divadla a divadla pro náročného diváka. Má za sebou dlouhou historii, kdy ve svých inscenacích zachycovalo nadčasová i aktuální témata. Dalo by se také charakterizovat jako moderní divadlo postavené na základech lidové tvorby.

Ředitelem a uměleckým šéfem divadla je v současné době český divadelní režisér MgA. Petr Kracík. Ve svém domovském divadle režíroval mnoho úspěšných her. Mezi ně patří např. Shakespearův Tragický příběh Hamleta, Steinbeckovo O myších a lidech, Dostojevského Idiot a mnoho dalších světově proslulých her. Petr Kracík na webových stránkách DpP uvádí: *„Divadlo pod Palmovkou je klasickým repertoárovým divadlem: jeho cílem je především vytvoření a udržení nabídky inscenací, které splňují i ty nejnáročnější požadavky na uměleckou kvalitu a zároveň jsou divácky atraktivní.*“ (Kracík, online, cit. 5. 1. 2013)

Tiskovou mluvčí DpP je Kateřina Riethofová. K doplnění informací o divadle uvedla v informačním rozhovoru s autorkou této diplomové práce základní číselné údaje. Divadlo nabízí 320 míst v hledišti, která jsou cenově odstupňovaná podle vzdálenosti od hlediště. Nechybí bezbariérový přístup, slevové zvýhodnění studentů a důchodců. Průměrná divácká návštěvnost je 97,2 % (jedná se o počet obsazených míst). Počet odehraných představení v roce 2011 byl 176, z toho 51 zájezdových a uvedeny byly též 4 premiéry. Počet platících diváků na představeních divadla byl 62 175, z toho na zájezdech 15 300. Počet zaměstnanců v divadle byl v roce 2011 přibližně 62.

V současné době vyhlásila Rada hlavního města Prahy výběrové řízení na nového ředitele Divadla pod Palmovkou. Hlavní město Praha tento počin zdůvodňuje tím, že je pan Kracík ve své funkci dlouho, a to již od roku 1991. Internetové noviny uvádějí, že by nový ředitel měl nastoupit k 1. září 2013. (Lidové noviny, online, cit. 17. 1. 2013)

Do výběrového řízení na pozici ředitele/ředitelky Divadla pod Palmovkou jsou přihlášeni tito uchazeči:

- MgA. Jiří Trnka
- Mgr. Petr Sirový
- Mgr. Miloslav Mejzlík
- Mgr. Michal Lang
- MgA. Petr Kracík
- Mgr. Janeta Benešová
- MgA. Josef Hervert

(Kultura, online, cit. 17. 2. 2013)

3.1 Právní postavení Divadla pod Palmovkou

DpP je nezisková organizace. Zřizovatelem je hlavní město Praha. Budova, kterou divadlo užívá, je majetkem Magistrátu hlavního města Prahy a divadlu je dána k užívání zřizovací listinou. Posláním organizace je dle zřizovací listiny vydané 18. 12. 2009 umělecká a divadelní činnost.

Předmětem činnosti je:

„*1. Veřejné scénické předvádění dramatických či jiných děl výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupořádání divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí, nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku či zahraničí.*

2. Agenturní činnost – hostování divadelních souborů, pořádání divadelních festivalů, příprava a organizování netradičních divadelních projektů.

3. Poskytování dalších služeb v souvislosti s plněním předmětu činnosti.

4. Propagace činností souvisejících s plněním předmětu činnosti organizace.“ (Kultura Praha, online, cit. 5. 1. 2013)

Statutárním orgánem je:

„1. Statutárním orgánem organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada hlavního města Prahy.

2. Ředitel jedná jménem organizace samostatně a podepisuje za organizaci tak, že k jejímu napsanému nebo vytištěnému jménu připojí svůj vlastnoruční podpis.“ (Kultura Praha, online, cit. 5. 1. 2013)

Doplňkovou činností DpP je:

„1. Hostinská činnost

2. Reklamní činnost a marketing

3. Správa a údržba nemovitostí.“ (Kultura Praha, online, cit. 5. 1. 2013)

3.2 Historie Divadla pod Palmovkou

Historie DpP zasahuje až do 19. století. Na místě, kde dnes divadlo stojí, se přibližně od roku 1865 nepravidelně hrálo ochotnické divadlo a pořádaly lidové veselice v zájezdním hostinci u Deutschů. V roce 1892 byla majiteli hostince J. Hurtovi přidělena divadelní koncese a od té doby se zde divadlo hrálo profesionálně. Přes mnohé kulturní úspěchy se české divadlo potýkalo s finančními problémy. V roce 1909 bylo divadlo uzavřeno a proměnilo se na sál Lidového domu Sociální demokracie a později biograf Svépomoc.

V roce 1947 vznikla nová divadelní skupina, nazvaná Divadlo města Žižkova. V žižkovské Akropoli tento soubor působil pouze jeden rok a pak musel prostory opustit kvůli plánované rekonstrukci. Soubor se přesunul do bývalého libeňského

hostince U Deutschů a dnešního sídla DpP. Stálý divadelní provoz byl zahájen v roce 1949 Tylovou Fidlovačkou.

Později bylo divadlo přejmenováno na Divadlo S. K. Neumana. Pod tímto názvem bylo známé dalších padesát let. Dramaturgie divadla kombinovala uměleckou náročnost a lidovost. Zrodilo se zde mnoho hereckých osobností. V době působení Václava Lohniského v pozici šéfrežiséra vznikalo mnoho nových inscenací, které do libeňského divadla nasměrovaly pozornost pražského publika.

Od září roku 1990 nese scéna současný název – Divadlo pod Palmovkou. Divadlo v této době poznamenala velká finanční nejistota. V důsledku snížení dotací došlo k redukci personálu a řada osobností v budoucnost libeňského divadla přestala věřit a odešla. Jejich místa obsadili mladí herci jako Jiří Langmajer, Ivan Jiřík, Vilma Cibulková a další.

V roce 1995 divadlo prošlo rozsáhlou rekonstrukcí. Sálu se navrátila jeho secesní podoba. V této nové éře se DpP zařadilo mezi nejnavštěvovanější divadla v republice a přinášelo divácky velice zajímavé a hodnotné inscenace. Jak uvádějí webové stránky DpP: *„Postupně se Divadlo pod Palmovkou vyprofilovalo jako divadlo stavící především na práci s hercem a na divadle velkých lidských příběhů; usilující o spojení toho nejlepšího a nejhodnotnějšího z evropského divadla se současnými divadelními tendencemi.“* (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 25. 11. 2012)

Katastrofální povodeň zasáhla DpP v roce 2002. Výška hladiny dosahovala v hledišti skoro do výšky čtyř metrů. Soubor se potýkal s provizorními podmínkami a po náročné rekonstrukci začala nejnovější éra divadla. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 25. 11. 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE DIVADLA POD PALMOVKOU

Hlavním úkolem marketingové strategie DpP je poskytovat návštěvníkům a potencionálním zákazníkům informace o divadle. Divák musí být informovaný o repertoáru divadla. Je nutné stále stimulovat poptávku. Stávající diváky si divadlo musí udržet a vynaložit maximální úsilí na získání nových. Tato komunikace navazuje na dlouhou tradici divadla.

4.1 Produkt

Produktem divadla je především jeho inscenace. Divadelní představení je hlavní službou, která je zákazníkovi nabízena, a je také zdrojem velké části zisků. Inscenace divadla je tedy o to více vzácný a hodnotný produkt, že je ve své podstatě neopakovatelný a vždy jedinečný. V kině divák uvidí vždy stejný film, ale divadelní představení je pokaždé trochu jiné. Hodnotu mu přidává lidský faktor a pomíjivost. Rozšířeným produktem divadla pak můžeme nazvat jeho doplňkové služby a další nabídku divadla

Na webových stránkách DpP je k inscenaci uvedeno: *„Divadelní inscenace je neopakovatelným uměleckým činem, který vzniká tady a teď, v určitém čase lidského života, v jedinečném čase daného večerního představení. Naším ideálem je divadlo, ve kterém se mohou při svátku divadelního představení setkávat lidé bez rozdílu vzdělání, profesí či zájmů – a společně během představení prožívat neopakovatelné okamžiky, bavit se a dojímat. Cílem Divadla pod Palmovkou je inscenovat dramata klasického*

repertoáru, kvalitní hry se zřetelným příběhem a poselstvím, které jsou založeny na dobrých hereckých výkonech a režii.“ (Divadlo pod Palmovkou, cit. 11. 2. 2013)

Každé představení divadla, stejně jako jiné produkty na trhu, prochází různými fázemi. Inscenace se nejdřív musí připravit. V této zaváděcí fázi je produkt uváděn na trh. Zatím v té době, co probíhají zkoušky, přípravy kostýmů a scény, začíná i propagační kampaň, která zajišťuje, aby se divák dozvěděl informace o novém produktu. Nová inscenace s sebou nese také přípravu tiskové konference před její premiérou.

Následuje fáze růstu, kdy nastává růst poptávky po produktu. Je to období, kdy jsou odehrány první reprízy představení a vrcholí propagace. V médiích se začínají objevovat první nezávislé recenze a povědomí o titulu roste. V této fázi velice záleží na spokojenosti prvních diváků a na jejich případném doporučení známým a přátelům.

Třetí fáze je zralost produktu. Prodej začíná dosahovat vrcholu a následně začne klesat. V této době už by mělo být všeobecné povědomí o hraném titulu. Potom přichází etapa nasycení, kdy představení navštívila většina zájemců a kdy doznívá publicita. V této fázi se může divadlo pokusit o rozšíření trhu o další segmenty a začít s intenzivnější podporou prodeje a reklamy.

Poslední fáze poklesu s sebou nese postupné stahování produktu. Tato fáze je charakteristická významným poklesem tržeb a zájmu zákazníků. V hledišti se zvyšuje počet neprodaných míst. Řešením jsou různé formy cenového zvýhodnění, např. při zakoupení jedné vstupenky je druhá zdarma. Představení je posléze ukončeno derniérou a nahrazeno novým. (Daňková, online, cit. 19. 2. 2013)

Současný repertoár DpP pro rok 2013

1) Richard Bean (podle C. Goldoniho): SÁM NA DVA ŠÉFY

- Sex, jídlo a peníze v bláznivém příběhu muže, který musí obsloužit dva šéfy najednou
- Režie: Antonín Procházka
- V hlavních rolích: Jan Konečný, Anna Stropnická, Radek Zima, René Přibil, Petra Horváthová

2) Jiří Suchý, Jiří Šlitr: KDYBY TISÍC KLARINETŮ

- Legendární hudební komedie o zázračné proměně zbraní v hudební nástroje
- Režie: Jan Vondráček
- V hlavních rolích: Radek Valenta, Kateřina Šildová, Jan Teplý, Jan Konečný, Radek Zima

3) Tennessee Williams: TRAMVAJ DO STANICE TOUHA

- Drama o touze po věčném mládí, štěstí a právu na porozumění
- Režie: Emil Horváth
- V hlavních rolích: Zuzana Slavíková, Martin Stránský, Klára Issová, Ivan Jiřík

4) Pavel Kohout: AUGUST AUGUST, AUGUST

- Klaunská komedie o tom, jak je těžké naplnit své sny a frizírovat osm bílých lipicánů
- Režie: Petr Kracík
- V hlavních rolích: Radek Valenta, Dušan Sitek, Hana Seidlová, Ivo Kubečka

5) Fred Ebb & Bob Fosse, John Kander: CHICAGO

- Satirický krimi muzikál podle skutečných událostí
- Režie: Stanislav Moša
- V hlavních rolích: Petra Jungmanová, Petra Doležalová, Martina Sikorová, Radek Valenta, Radek Zima, Jan Teplý

6) Woody Allen: SEX NOCI SVATOJÁNSKÉ

- Rozpustilá komedie o lásce, sexu a manželských trampotách
- Režie: Petr Svojtka
- V hlavních rolích: Ivana Jirešová, Jan Teplý, Radek Valenta, Simona Vrbická, Dušan Sitek, Henrieta Horňáčková

7) Agatha Christie: PAST NA MYŠI

- Světově proslulá zábavná detektivka s prvky psychologického thrilleru
- Režie: Lucie Bělohradská
- V hlavních rolích: Martin Preiss, Jan Teplý, Miroslava Pleštilová

8) Klaus Mann, Ariane Mnouchkine: MEFISTO

- Román jedné kariéry odehrávající se na pozadí nástupu totalitní moci
- Režie: Emil Horváth
- V hlavních rolích: Jiří Langmajer, Klára Issová, Zuzana Slavíková

9) Dan Gordon, Barry Morrow, Ronald Bass: RAIN MAN

- Komediální drama o nečekaném setkání dvou bratrů, divadelní adaptace stejnojmenného oscarového filmu
- Režie: Petr Kracík
- V hlavních rolích: Jan Konečný, Radek Valenta

10) Peter Stone, Jule Styne, Bob Merrill: SUGAR (Někdo to rád horké)

- Hudební komedie o gangsterech, dívčí kapele a nečekaně splněných snech
- Režie: Stanislav Moša
- V hlavních rolích: Radek Valenta, Jan Teplý, Ondřej Kavan, Michaela Badinková, Anna Schmidtmajerová

11) Michael Cooney: NÁJEMNÍCI PANA SWANA

- Bouřlivá komedie o tom, jak je někdy těžké mluvit pravdu
- Režie: Antonín Procházka
- V hlavních rolích: Jan Teplý, Radek Zima, Filip Rajmont, Zuzana Slavíková

12) Edmond Rostand: CYRANO Z BERGERACU

- Tragikomedie s převelikým nosem, širákem odhozeným v dál a vždy čistým štítem
- Režie: Petr Kracík
- V hlavních rolích: Martin Stránský, Tereza Kostková, Jan Teplý

13) Antonín Procházka: JEŠTĚ JEDNOU, PROFESORE

- Crazy komedie se sci-fi prvky o únicích z nudné reality
- Režie: Antonín Procházka
- V hlavních rolích: Kateřina Macháčková, Antonín Procházka, Pavel Kikinčuk, Eva Kodešová

14) Sofoklés: OIDIPÚS VLADAŘ

- Jedno největších dramat o lidské velikosti a pádu
- Režie: Lucie Bělohradská
- V hlavních rolích: Jiří Langmajer, Zuzana Slavíková

15) Éva Pataki: EDITH A MARLENE

- Nejslavnější písně zlaté éry šansonu na pozadí dramatických osudů Edith Piaf
- Režie: Pavel Pecháček
- V hlavních rolích: Hana Seidlová, Renata Drössler

(Měsíčník Divadla pod Palmovkou, 2013, březen)

Repertoár DpP nabízí hry světově proslulých umělců i českých tvůrců. Zákazník může vybírat ze všech možných žánrů. Zastoupena je zde bohatě komedie, ale i drama, detektivka s prvky thrilleru a hudební inscenace.

DpP svým příznivcům připravilo v roce 2012 také speciální projekt. Jednalo se o představení Modlitba pro Kateřinu Horovitzovou od Arnošta Lustiga. Režie hry pro

Mezinárodní festival česko-německo-židovské kultury Devět bran se ujal ředitel DpD MgA. Petr Kracík. Významnou novinkou 13. ročníku festivalu byl projekt DpP Vlak Lustig. Vlak byl speciálně upraven do podoby divadelního jeviště, součástí byl i kinosál a výstavní prostor. Divadelní soubor pak takto nově pojatou inscenaci představil na 14. českých krajských nádražích a posléze i v Německu a Polsku

Na webových stránkách tohoto projektu je uvedeno: *„Nejdůležitějším článkem vlaku bude divadelní vůz, speciálně upravený jako jeviště tragického příběhu Kateřiny Horowitzové a dalších pasažérů – obětí a jejich katů. Další vagóny jsou osobní – tzv. Rybáky – ve kterých bude cestovat divadelní tým včetně herců, techniky a produkce.*

Vlak Lustig je symbolickou připomínkou nacistických transportů křižujících Evropu v období II. světové války, převážejících milióny Židů v rámci tzv. "Konečného řešení židovské otázky", přijatého 20. ledna 1942 na konferenci ve Wannsee (70. výročí) na návrh nacistického pohlavára a kata českého národa, říšského protektora Reinharda Heydricha." (Vlak Lustig, online, cit. 17. 3. 2013)

V současné době se připravuje nová inscenace. Jedná se o hru Králova řeč. Tato hra Davida Sedlera se již dočkala velice úspěšného filmového zpracování v roce 2010. Premiéra nového nastudování proběhne v DpP v dubnu 2013. Režie se ujal ředitel divadla Petr Kracík. V hlavní roli koktavého krále se představí Martin Stránský.

Petr Kracík ke hře Králova řeč v měsíčníku DpP uvádí: *„Králova řeč byla původně připravována pro divadlo již v osmdesátých letech minulého století na motivy vzpomínek svérázného „královského logopeda" Lionela Logua. A protože se jednalo o veřejně známý, ale dosti intimní problém v královské rodině, bylo nutné text předložit k autorizaci. Královna matka však souhlasila s jeho uvedením až po své smrti."* (Měsíčník Divadla pod Palmovkou, 2013, březen)

4.2 Cena

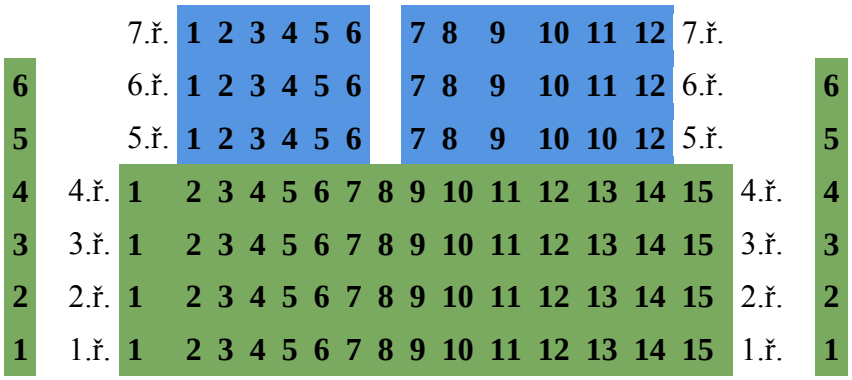
Současné běžné vstupné se v DpP pohybuje od 160 Kč do 350 Kč. DpP je bezbariérové. Vchod pro návštěvníky na invalidním vozíku je z ulice Na hrázi. Tato skupina invalidů

má vstup za 1 Kč. Pro držitele průkazu ZTP je poskytována sleva na vstupenky ve výši 50 %. Pro studenty a důchodce jsou zlevněné vstupenky na balkón za 100 Kč a na představení Chicago a Klarinety je vstupné 120 Kč.

Divadlo také nabízí školám možnost objednat si dopolední představení. Vstupné na tato představení je jednotné, v rozmezí 120 Kč až 150 Kč. Vstupné pro doprovod je na každých 20 studentů za 1 Kč.

Hlediště je v DpP rozděleno na jednotlivé sekce. Vstupenky jsou pak cenově odstupňované podle vzdálenosti od hlediště a komfortu výhledu. Sedadla znázorněná na obrázku modrou barvou se nacházejí v zadní části balkónu a stojí 160 Kč. Zelená barva označuje sedadla v přední části balkónu a na postraních balkónech. Tyto vstupenky stojí návštěvníka 190 Kč. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 18. 2. 2013)

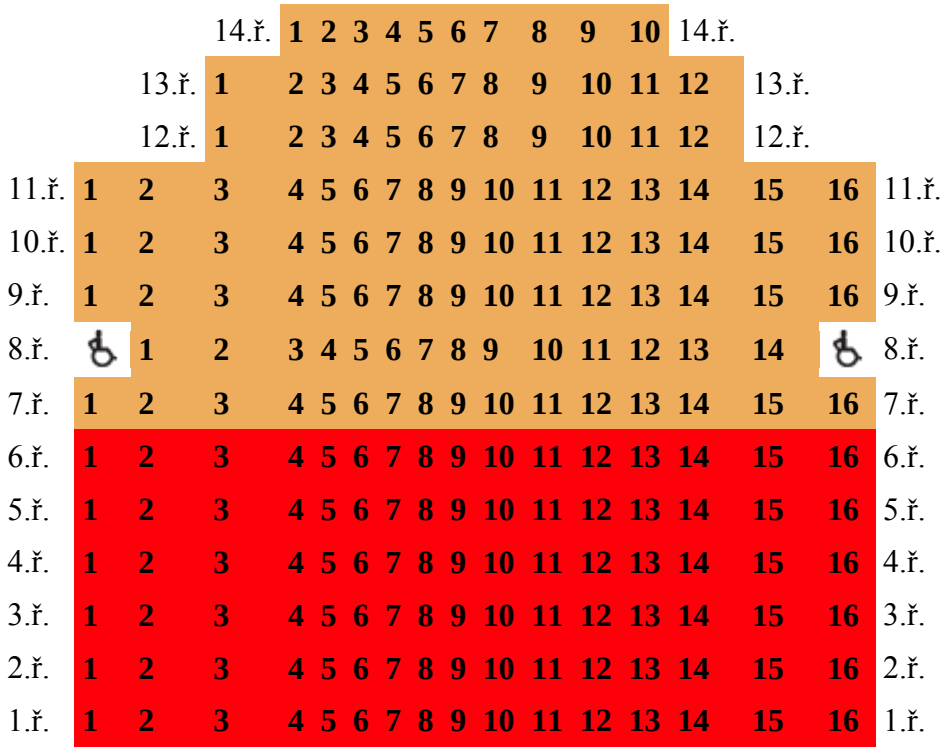
Obrázek č. 1: Schéma sedadel na balkónu



Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 18. 2. 2013b.

Přízemí je z hlediska cenové strategie divadla rozděleno na dvě části. Oranžově je označena zadní část hlediště. Lístky na tato místa stojí 230 Kč. V této části hlediště se také nacházejí dvě místa pro diváky na invalidním vozíku. Nejdražší vstupné je na místa v předních šesti řadách. Na obrázku jsou tato místa označena červeně a divák za ně zaplatí 280 Kč. Výjimku tvoří v současné době hudební představení SUGAR a CHICAGO A KLARINETY, kde je vstupné dosahuje až 350 Kč. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 18. 2. 2013)

Obrázek č. 2: Schéma sedadel v přízemí



Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 18. 2. 2013.

Divadlo nabízí také dárkové kupóny. Jedná se o vstupné na 2, 4, nebo 8 představení Divadla pod Palmovkou dle výběru zákazníka. Kupón lze využít naprosto libovolně, najednou nebo po jedné vstupence na různá představení.

Kupóny jsou platné v délce jednoho roku od zakoupení. Pokud má zákazník zájem o dražší místa, je možné si je při výměně kupónu za vstupenky doplatit do hodnoty vstupenky. Jsou k zakoupení na pokladně divadla i bez předchozího objednání. Lze je koupit i po objednání emailem nebo telefonem. Možné je také jejich zaslání zákazníkovi spolu s fakturou.

Dárkové kupóny nabízené Divadlem pod Palmovkou:

- 8 vstupenek za 1 960 Kč (1. – 6. řada, sleva: 1 vstupenka zdarma)
- 8 vstupenek za 1 610 Kč (7. – 11. řada, sleva: 1 vstupenka zdarma)
- 4 vstupenky za 1 120 Kč (1. – 6. řada)

- 4 vstupenky za 920 Kč (7. – 11. řada)
- 2 vstupenky za 700 Kč na muzikálová představení Chicago, a Kdyby tisíc klarinetů (1. – 14. řada)
- 2 vstupenky za 560 Kč (1. – 6. řada)
- 2 vstupenky za 460 Kč (7. – 11. řada)

(Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 22. 2. 2013)

Divadlo nabízí také mnoho slev na klubové karty a kupóny. Jedná se o slevy až 30%. Slevy z ceny vstupenek poskytuje divadlo po předložení těchto karet:

- KLUB SANQUIS – 20% sleva
- SPHERE CARD – 20% sleva
- CALEDONIA CLUB – 20% sleva
- KOOPERATIVA – 20% sleva
- Pražská plynárenská – 10% sleva
- členové klubu METRO – 10% sleva
- Driver´s club – 10% sleva
- klubová karta RADIO CITY – 10% sleva
- Česká pojišťovna + ČP INVEST – 20% sleva
- České dráhy – 20% sleva
- CLUBIA – 20% sleva
- BAWAK BANK – 20% sleva
- Karta Zpravodaje ZELENÉ VLNY ČRo1 – Radiožurnál – 20% sleva
- Klub DNES a Svět předplatitelů LN – 30% sleva
- BENEFICIO CLUB (Accor Services) – 20% sleva
- CITICARD – 20% sleva
- VIP GOLD CUSTOMER CARD – 20% sleva
- DREAM CARD – 20% sleva
- HYPOCENTRUM – 20% sleva
- CITY CLUB – 20% sleva
- KOFIDIS – 20% sleva

- AAA AUTO – 20% sleva
- WUSTENROT – 20% sleva
- UPC – 20% sleva

Divadlo dále přijímá firemní poukazy:

- Edenred

- compliments MULTI

- compliments SPORT a KULTURA

- compliments DÁRKOVÝ KUPON

- Sodexo Pass

- RELAX pass

- FLEXI pass

- DÁRKOVÝ pass

- Cheque déjeuner

- UNI šeky

- dárkový kupon CADHOC

Jednotlivé slevy nemůže zákazník kombinovat mezi sebou. Při nákupu je možné využít vždy pouze jednu slevu. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 23. 2. 2013)

Divadlo také nabízí mnoho variant předplatného. Jedná se o tematicky zaměřené balíčky představení s názvem: Něco nejen pro maturanty aneb Klasiku by měl znát každý, Něco pro pobavení aneb Komedie v Divadle pod Palmovkou, Něco pro zamyšlení aneb Drama v Divadle pod Palmovkou, Hudební tituly Divadla pod Palmovkou aneb Naši herci hrají i zpívají. Tento typ předplatného vždy obsahuje tři představení a čtvrté je bonusové. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 22. 2. 2013)

4.3 Distribuce

DpP se nachází v Praze 8, v ulici Zenklova 34. Vchod do divadla je lemován prosklenými vitrínami s plakáty inscenací a programem divadla. Budova je zvýrazněna hlavně večer, protože vitríny jsou osvětlené. Budova divadla má čtyři poschodí. V přízemí je umístěna divadelní kavárna a pokladna. V prvním a druhém poschodí jsou ubytovny herců a byty nájemníků. Třetí poschodí je využíváno jako administrativní zázemí divadla. V posledním poschodí je malá scéna, která je v současné době v pronájmu.

V roce 2002 zasáhla DpP v Libni ničivá povodeň. Voda zaplavila celé hlediště. Následovala náročná rekonstrukce. Foyer divadla je dnes moderně vybaveno. Je vymalováno příjemnou světle zelenou barvou, nechybí bar, kulaté skleněné stolečky, pohodlná křesla a velká zrcadla. Interiér zdobí fotografie velkého formátu, které zachycují zajímavé momenty z her. Na stolečkách jsou pečlivě vyskládané letáky k jednotlivým inscenacím a měsíčníky divadla. Toalety jsou čisté.

Divadlo je velice dobře dostupné městskou hromadnou dopravou. V blízkosti je stanice metra B – Palmovka. Od divadla je vzdálena asi 3 minuty chůze. Návštěvník také může využít tramvaj číslo 1, 3, 8, 10, 12, 15, 19, 24, 25 do zastávky Palmovka. Parkovací místa bývají v bezprostřední blízkosti divadla často obsazena. S malou znalostí okolí se ale místo vždy najde v postranních ulicích.

Soubor DpP má své stálé místo, ale často pořádá zájezdová představení. Zájezdová představení oslovují publikum jiných měst a jejich okolí. Jedná se přibližně o čtyři představení za měsíc.

„Města a divadla, kde diváci mohou shlédnout představení Divadla pod Palmovkou: Městské divadlo Brno, Městské divadlo Bruntál, Městské divadlo Děčín, Kulturní centrum Česká Třebová, Městské kulturní středisko Havířov – Město, Chrudimská beseda Chrudim, Městské divadlo Jablonec nad Nisou, Městské kulturní středisko Jaroměř, Kulturní zařízení města Jičín, Horácké divadlo Jihlava, Městské divadlo Karlovy Vary, Stálá divadelní scéna Klatovy, Městské divadlo Kolín, Středočeské divadlo Kladno, Městské Tylovo divadlo v Kutné Hoře, Městské kulturní zařízení

Litoměřice, Smetanův dům Litomyšl, Vrchlického divadlo Louny, Městské divadlo Mariánské Lázně, Městské divadlo Mladá Boleslav, Městské divadlo v Mostě, Městské divadlo Dr. Josefa Čížka v Náchodě, Jiráskovo divadlo Nový Bydžov, Beskydské divadlo Nový Jičín, Hálkovo městské divadlo Nymburk, Dům kultury města Ostravy, Dům kultury Akord Ostrava – Zábřeh, Východočeské divadlo Pardubice a mnoho dalších.“ (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 23. 2. 2013)

Vstupenky do DpP lze na pokladně zakoupit od pondělí do pátku, a to od 10. do 18. hodiny a dále vždy hodinu před začátkem představení. Rezervace si zákazníci musejí vyzvednout do 18.30 hodin, potom je systém automaticky zruší. Hodinu před představením je pokladna přednostně určena pro diváky tohoto představení. DpP přijímá platby kartou a kulturní stravenky.

Divadlo podporuje rezervace a nákup vstupenek přes internet pomocí sítě Ticketportal. Návod, jak při nákupu postupovat, uvádí na svých webových stránkách. Rezervace je takto platná 5 dnů a na 1 rezervaci je možné zakoupit maximálně 6 vstupenek.

Před rezervací je nutná registrace uživatele na stránkách Ticketportalu. Dle zákona na ochranu osobních údajů 101/2000 Sb. DpP garantuje, že osobní data jsou považována za přísně důvěrná a budou sloužit výhradně pro účely divadla.

Vstupenky rezervované na stránkách Ticketportalu je možné osobně vyzvednout a zaplatit buď v pokladně divadla nebo na kterémkoli z prodejních míst Ticketportalu. Dále je možné nechat si vstupenky poslat na dobírku, nebo zaplatit kartou online. Při placení kartou online si vstupenky může zákazník vytisknout sám v pohodlí domova. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 1. 3. 2013)

4.4 Propagace

Propagace určuje, jakým způsobem se zákazník dozví o nabízeném produktu. Jedná se o soubor metod týkajících se poskytování informací veřejnosti. Při své propagaci by každá společnost měla dodržovat jednotný firemní styl.

Firemní identita a styl jsou důležitým identifikačním znakem společnosti. Tímto způsobem je možné odlišit se od ostatních. Pro zákazníka může být jednotný firemní styl zárukou profesionality a možností, jak bezpečně odlišit produkty jedné firmy od konkurence. Firemní identita zahrnuje prvky, jejichž kombinace vytváří jedinečnou „image“. Jedná se o firemní design, firemní komunikaci a firemní kulturu.

Logo je součástí firemního designu. Působí jako symbol a vizuální zkratka. Logo vypovídá o nositeli značky a reprezentuje ho. DpP v současné době používá jednoduché a graficky velice čisté logo. Je tvořené názvem samotného divadla, pro který je použit bezpatkový font[1]. Horní část je napsaná tučně a je oddělena horizontální dělicí čárou od spodní části.

Obrázek č. 3: Logo Divadla pod Palmovkou

Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 3. 3. 2013..

Divadlo využívá pro své logo různé barevné varianty. Na webových stránkách divadla a v programech z roku 2011 a 2012 je na levé straně od loga umístěno logo Prahy a na pravé straně ve stejném stylu adresa divadla. Aktuální zpravodaje z roku 2013 zase na titulní straně mají variantu loga bez oddělující vodorovné čáry.

[1] Bezpatkový font je písmo, které nemá tzv. patky. Jedná se např. o písmo Verdana nebo Arial.

Propagační tiskoviny jsou nedílnou součástí prezentace divadla. Program je důležitou součástí propagace, zajišťuje informování veřejnosti o nabízených produktech, tedy konání jednotlivých představení. Divadlo pod Palmovkou vydává programy v počtu 2000 kusů, které jsou v případě potřeby dále dotiskovány.

Obrázek č. 4: Programy Divadla pod Palmovkou

Zdroj: Měsíčník Divadla pod Palmovkou, březen 2013, online, cit. 10. 2. 2013.

Programy divadla mají jednoduchou grafiku, zaměřenou především na rychlou orientaci v informacích. Osahují základní sdělení o tom, kdy a kde se jednotlivá představení konají. Název inscenace je vždy doplněný jménem autora hry. Celek doplňují informace o ceně vstupného a důležité kontakty. Programy jsou také součástí měsíčníků a zpravodajů Divadla pod Palmovkou.

Zpravodaj divadla vychází od sezony 2008/2009. V nové ustálené podobě začal vycházet od října roku 2009. Čtenář v něm může najít program na následující měsíc, krátké popisy jednotlivých představení, novinky nejen z obchodního oddělení ale i ze zákulisí.

Obrázek č. 5: Zpravodaje Divadla pod Palmovkou

Zdroj: Zpravodaj, sezóna 2012/2013, online, cit. 10. 2. 2013.

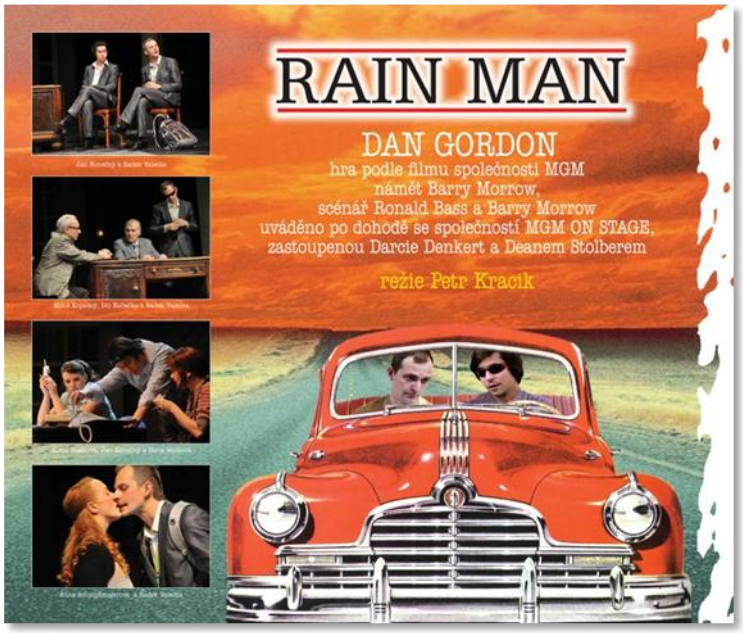
Zpravodaj je vydáván při zahájení předprodeje na nadcházející měsíc v počtu 1 700 kusů měsíčně. V tištěné podobě je rozesílán přibližně na 250 poštovních adres a dále je k dispozici na pokladně divadla a jiných prodejních místech. V elektronické podobě je rozesílán firmám i jednotlivcům na vyžádání Jde přibližně o 25 000 elektronických adres. Motivy přední strany zpravodaje jsou zdánlivě jednoduché, ale nápadité. Jde často o prezentaci aktuální inscenace.

Propagační letáky k inscenacím jsou návštěvníkům k dispozici na prodejních místech. V divadle jsou umístěny na stojanu vedle pokladny v úrovni očí, dále pak jsou k dispozici ve foyer na stolečcích. Lákají zájemce k navštívení divadla a zakoupení vstupenky. Na pření straně je motiv shodný s plakátem hry. Zadní strana pak obsahuje krátkou anotaci, základní údaje o inscenaci a důležité kontakty.

DpP také potencionální diváky láká kupóny na slevu. Jde o malé kartičky nabízející slevu ve výši 20 % při nákupu dvou vstupenek na kterékoliv představení z repertoáru divadla. Zadní strana propaguje určitou inscenaci. Tyto slevové kupóny se rozdávaly např. na mezinárodním knižním veletrhu Svět knihy, kde mělo divadlo svůj stánek.

Plakáty jsou důležitým propagačním materiálem každé nové inscenace. Divadlo vždy produkuje minimálně jednu variantu plakátu ke každé hře a měsíční programový plakát. Ty jsou umístěny v prostorách divadla.

Obrázek č. 6: Plakát ke hře Rain Man



Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 19. 2. 2013.

Dalším nástrojem propagace je reklama na internetu. Velkou výhodou této reklamy je její rychlost a flexibilita. Internet nabízí okamžitou možnost aktualizace textu, obrazu i zvuku. Kapacita je v podstatě neomezená. Ceny reklamy na internetu jsou často příznivé. Je zde také dobrá měřitelnost odezvy na sdělení.

Nevýhodou je velké množství informací a konkurence sdělení. To vše soutěží o pozornost návštěvníka. Může se také vyskytnout technické omezení potenciáního příjemce sdělení, jako je rychlost přístupu nebo kapacita hardwaru.

Jedním ze základních stavebních kamenů internetové prezentace firmy jsou webové stránky. Webové stránky Divadla pod Palmovkou jsou funkční a je snadné se na nich

orientovat a zjistit základní informace. Z estetického hlediska jsou stránky nezajímavé a nemoderní.

V horní části je výrazné logo divadla spolu s logem Prahy a adresou divadla, která je v červeném rámečku a koresponduje s logem Prahy. Zajímavým a nápaditým grafickým prvkem jsou fotografie členů uměleckého souboru. Po kliknutí na jednotlivé osobnosti se návštěvník stránek dozví o každém vyčerpávající informace.

Obrázek č. 7: Webové stránky Divadla pod Palmovkou

Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 19. 2. 2013..

Rozcestník dále odkazuje na jednotlivé části webových stránek. Je možné se dozvědět informace o divadle, repertoáru, programu, prodeji vstupenek a souboru. Na stránkách nechybí aktuality, archiv zpravodaje, kontakty, odkaz na diskuzi a informace o jednotlivých představeních.

Ve srovnání s jinými divadly (Divadlo Na zábradlí, Divadlo Gong, Divadlo ABC) mají stránky DpP nejednotný styl a grafická úprava dostatečně nereprezentuje vysoké kvality divadla.

Další možností, jak využívat internet pro komunikaci se zákazníky, jsou sociální sítě. Ty nabízejí mnoho možností k využití reklamních nástrojů. Lze zde také poměrně

snadno kontaktovat cílové skupiny (převažují zejména mladší uživatelé) a získat přímou odezvu. Interaktivní možnosti sociálních sítí s sebou přináší okamžité šíření pozitivních, ale i negativních reakcí uživatelů. Sociální sítě také přinášejí možnost využití virového marketingu[2]. V rámci online marketingu a PR mají sociální sítě své nezanedbatelné místo.

Na Facebooku, v současné době nejoblíbenější sociální síti, má DpP své stránky a profil. V současné době čítá profil divadla 1 662 přátel. Je živý a přináší pravidelně nové informace a příspěvky, které se přátelům divadla zobrazují na vlastních profilech.

Obrázek č. 8: Profil Divadla pod Palmovkou na sociální síti Facebook

Zdroj: Facebook, Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 20. 2. 2013..

Dalším nástrojem propagace je podpora prodeje. Cílem podpory prodeje DpP je motivovat zákazníky k nákupu vstupenek a jiných služeb, které nabízí.

[2] Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš označují virovým marketingem: *„Zprávu s reklamním obsahem, která je pro osoby, jež s ní přijdou do kontaktu, natolik zajímavá, že ji samy šíří dál. Jde o to, jak získat zákazníky, aby si mezi sebou řekli o vašem výrobku, službě nebo webové stránce.“* (2010, s. 151 – 152)

Divadlo nabízí množství slev. Jedná se o slevy pro důchodce, studenty, invalidy, ale i množstevní slevy pro školy. Dále je zde možnost uplatnit slevu na základě předložení klubové nebo firemní karty. Jedná se o slevy dosahující až 30 %. Cenová strategie divadla je podrobně prezentována na jeho webových stránkách.

Se zakoupením vstupenky zákazník divadla získá 10% slevu do Pizzerie U Divadla. Tato restaurace se nachází v těsné blízkosti divadla a stačí jen předložit vstupenku.

Důležitým nástrojem podpory prodeje jsou také dárkové kupóny. Divadlo láká zákazníky na pestrou nabídku variant. Cenově se pohybují v rozmezí od 460 Kč za 2 lístky do 1960 Kč za 8 vstupenek do předních řad. Kupón je platný rok od zakoupení a obdarovaný si sám vybere, která představení chce navštívit.

Divadlo dále nabízí předplatné. Jedná se o pět tematicky zaměřených variant. Předplatné je vždy na čtyři představení. Součástí dobré podpory prodeje jsou také soutěže. Divadlo pod Palmovkou je prezentuje mimo jiné na svém profilu na sociální síti Facebook. Přátelé divadla pak mohou po zodpovězení soutěžních otázek vyhrát dvě volné vstupenky na představení.

Kombinaci podpory prodeje, přímého marketingu a celkové firemní prezentace DpP výborně skloubilo na veletrhu Svět knihy. Od 17. do 20. května 2012 probíhal v Praze na Výstavišti mezinárodní knižní veletrh a literární festival Svět knihy. Jednalo se o 18. ročník této události. Stánek zde mělo i Divadlo pod Palmovkou. Prezentovalo zde speciální nabídku vstupenek a slevové kupóny. Kupón zaručuje držiteli 20% slevu při zakoupení dvou vstupenek na kterékoliv představení z repertoáru divadla.

Obrázek č. 9: Stánek Divadla pod Palmovkou na veletrhu Svět knihy

Zdroj: autorka práce (fotografie pořízena 19. 5. 2012)

Na stánku se návštěvníci veletrhu mohli setkat s dramatikem Pavlem Kohoutem. Ten zde prezentoval své knihy Smyčka, Cizinec a krásná paní a Z pohledu trilobita. Druhým hostem byla herečka Kateřina Macháčková. Prezentovala svou knihu nazvanou Téma Macháček, která nabízí pohled do života režiséra a herce Miroslava Macháčka. Součástí programu byla také autogramiáda.

Pro zveřejňování tiskových zpráv Divadlo pod Palmovkou využívá služby portálu Pressweb. Svůj účet zde má divadlo založen už skoro 4 roky.

„Portál Pressweb každodenně zveřejní desítky tiskových zpráv, informací o pořádaných akcích a zpravodajských aktualit podle oborů či regionů. Informace zveřejněné na Presswebu si měsíčně přečte až 5 000 uživatelů, díky zpravodajským agregátorům, které odebírají naše zprávy, nepřímo oslovíme dalších zhruba 100 000 čtenářů. Pressweb tak

funguje jako multiplikatór pro distribuci zpráv. Používají ho především novináři a zástupci médií, odborná veřejnost, ale i střední a vyšší management firem.

Svým uživatelům Pressweb nabízí unikátní možnost rychle a efektivně informovat veřejnost a podnikatelskou sféru: Zveřejníte Vaši tiskovou zprávu nebo komerční sdělení rychle, nezkresleně a v plném znění. Pro firmy a organizace, pro které je psaní a zveřejnění tiskových zpráv a dalších sdělení součástí jejich každodenní práce, nabízíme profesionální a dlouhodobou podporu jejich PR aktivit." (Pressweb, online, cit. 2. 3. 2013)

Divadlo také tiskové zprávy prezentuje na svých webových stránkách v záložce „pro média". K jednotlivým inscenacím jsou zde informace ke stažení, fotografie a plakáty.

DpP posílá elektronicky všem zájemcům zpravodaj, který je informuje o aktuálním dění v divadle a také obsahuje měsíční program inscenací. Kromě zpravodaje pak svým partnerům zasílá další tiskové materiály, které produkuje. Dále divadlo rozesílá pozvánky na významná představení a speciální akce svým sponzorům, abonentům a jiným významným lidem.

V tištěné podobě je zpravodaj zasílán přibližně na 250 adres. Všechny tyto materiály jsou také k dispozici v místě prodeje vstupenek.

Divadlo na svých webových stránkách aktivně nabízí spolupráci pro obchodní partnery. „*Partnerství a spolupráce s Divadlem pod Palmovkou při realizaci inscenací znamená přihlásit se k podpoře kultury a divadla, tedy k podstatné a neopominutelné součásti našeho života. Podporu divadla je také možno vnímat jako účinný nástroj kvalitní komunikace, atraktivní dotvoření image společnosti směrem k vybraným cílovým skupinám – zejména k českým zákazníkům a spotřebitelům, k domácím i zahraničním obchodním partnerům, státním úřadům, územním samosprávným celkům a v neposlední řadě také k vlastním zaměstnancům."* (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 2. 11. 2013)

Potenciálním partnerům nabízí Divadlo pod Palmovkou spolupráci na úrovních generální partner, partner a partner inscenace. Tato spolupráce pak divadlu umožňuje uvádět kvalitní zahraniční tituly a novinky, zvát ke spolupráci významné umělecké hosty, režiséry, herce a výtvarníky. Pomáhá také připravovat výpravnější a technicky kvalitnější inscenace.

Partnerům a sponzorům na oplátku nabízí umístění reklamního banneru s logem společnosti. Případně i další upoutávky v prostorách foyeru divadla, divadelní kavárny nebo na divadelní budově.

Dále nabízí projekci dodaných audiovizuálních materiálů partnerské společnosti ve foyer divadla a na internetových stránkách divadla. Divadlo také poskytuje interaktivní propojení elektronických nabídek partnerské společnosti s vlastními elektronickými materiály.

DpP umísťuje bannery partnerských společností na programech, v divadelním zpravodaji a v dalších tiskovinách včetně zadní strany vstupenek. Sponzorům také nabízí volné vstupenky na premiérová a jiná představní. Možné je také uspořádání speciálního představení pro partnerskou firmu s následným setkáním a přípitkem s umělci po skončení hry, a to buď ve foyer divadla, nebo v divadelní kavárně. (Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 2. 11. 2013)

V současné době je generálním partnerem DpP Kooperativa pojišťovna, a.s. Pojišťovna sponzorováním divadla prezentuje svou společenskou odpovědnost a soustředí se zejména na projekty, které jsou, jak uvádí na svých webových stránkách *„pro Čechy typické“* (Kooperativa pojišťovna, a.s., online, cit. 2. 11. 2013)

„Podporujeme projekty:

- *dlouhodobé a stabilní s potenciálem pro další rozvoj*
- *umožňující vystupovat v roli generálního nebo hlavního partnera*

propojující aktivitu s dalšími nástroji marketingu (image reklama, vztahy s klienty, vztahy se zaměstnanci), které jsou svou náplní vhodné k pojišťovně s celorepublikovým působením“ (Kooperativa pojišťovna, a.s., online, cit. 2. 11. 2013)

Konkrétně o sponzorování DpP Kooperativa pojišťovna, a.s. uvádí:

„Kvalitní a stabilní herecký soubor, progresivní režiséři, zajímavá dramaturgie, vysoká umělecká úroveň. To jsou hlavní důvody, proč je od roku 2008 Kooperativa generálním partnerem divadla. Kooperativa byla zároveň jedním z hlavních partnerů, který financoval nákladnou rekonstrukci divadla po ničivých povodních v roce 2002.“ (Kooperativa pojišťovna, a.s., online, cit. 2. 11. 2013)

Partnery divadla jsou dále H. J. Heinz CR/SR a.s., Skupina ČEZ, Bateria Slaný CZ, s.r.o., Salamander a Ariadne. Mediálními partnery jsou ČRo Regina, Literární noviny, Grand Princ MEDIA, i-divadlo.cz, CIAnews.cz a kulturní portál Kdykde.cz.

4.5 Lidé

V marketingu divadla hraje lidský prvek velice důležitou roli. Jde o hodnotu, kterou lidé přidávají produktu. Zaměstnanci tvoří atmosféru divadla a utvářejí vnitřní prostředí. V současné době má divadlo 68 zaměstnanců. Ředitel divadla MgA. Petr Kracík je zároveň uměleckým šéfem. Pod jeho vedením v divadle působí 21 členů stálého hereckého souboru. Umělecký tým tvoří herci a lidé, kteří pracují na utváření inscenací a zajišťují uměleckou stránku produktu. Důležitý prvek tvoří také technický tým a obslužný personál, který zabezpečuje zázemí.

Dalším lidským faktorem ovlivňujícím chod DpP je zřizovatel hlavní město Praha. Vztahy se zřizovatelem jsou pro divadlo velice důležité z finančního hlediska. Jedná se o subjekt, který rozhoduje o poskytnutí příspěvku na provoz divadla. Finanční prostředky, které DpP takto získá, však nestačí na pokrytí všech nákladů na provoz divadla, proto je velice důležitá komunikace se sponzory a partnery. Tuto komunikaci zajišťuje pro DpP zejména tisková mluvčí Kateřina Riethofová.

Zásadním lidským faktorem je pro divadlo veřejnost, která tvoří publikum. Cílová skupina DpP je velice široká. Zahrnuje zejména lidi se zájmem o kulturu obecně. DpP se v současné době snaží orientovat na co nejširší skupinu potenciálních diváků.

5 FINANCOVÁNÍ

DpP je příspěvkovou organizací Magistrátu hlavního města Prahy. Kulturní politika metropole tedy zásadně ovlivňuje finanční situaci DpP. Magistrát ve své koncepci kulturní politiky hlavního města Prahy uvádí: *„Kulturní politika hlavního města Prahy je soustavou cílů, zásad, nástrojů a pravidel, kterými se řídí samosprávné orgány při rozdělování finančních a dalších prostředků, jimiž lze podpořit kulturní instituce či jiné konkrétní subjekty působící na kulturním poli. Kulturní politika hl. m. Prahy nemá ambici řídit kulturu či umění jako takové, chce však tvůrčí proces vyvolávat a podporovat a vytvářet dlouhodobě vhodné podmínky pro rozvoj umění a kultury.“* (Divadlo.cz, online, cit. 20. 3. 2013)

DpP se, stejně jako mnoho dalších pražských divadel, dlouhodobě potýká s nedostatečnými finančními prostředky. Omezují se náklady na tvorbu inscenací i na propagaci a PR. V hospodaření DpP nejsou skoro žádné rezervy. Ředitel divadla MgA. Petr Kracík ve své koncepci uvádí, že neinvestiční příspěvek na rok 2013 je pro Divadlo pod Palmovkou 21 970 000 Kč.

Neinvestiční příspěvek pokrývá náklady na mzdy herců a hostujících umělců a některé další osobní náklady divadla. Ostatní náklady jsou pokrývány z tržeb divadla. Jedná se o náklady na provoz budovy, na služby, propagaci, autorské honoráře a na výrobu inscenací. Nejvíce jsou omezovány náklady na propagaci a inzerci, což má za následek nižší povědomí zákazníků o činnosti divadla.

Příjmy z vlastní činnosti jsou pokryty takto:

- 75 % příjmů tvoří vstupné na vlastní scéně
- 22 % příjmů tvoří zájezdová představení
- 1,5 % příjmů tvoří prodej programů
- 1,5 % jsou ostatní příjmy

V roce 2011 dosáhly tržby divadla 11 367 000 Kč a v roce 2012 dosáhly tržby 11 733 000 Kč. Největší podíl tvoří tržby ze vstupného na vlastní scéně a příjmy ze zájezdových představení. V den, kdy se koná zájezdové představení, se vlastní scéna divadla pronajímá nebo se hraje představení.

Divadlo má také tržby z představení, které se konají pro firmy. Dopolední představení pro školy jsou z hlediska tržeb pro divadlo okrajovou záležitostí. Vstupné stojí 120 Kč a tržba je pak jen o málo vyšší než náklady na provoz. Divadlo také prodává vstupenky Klubu mladých diváků. Vstupenky jsou na představení, která navštěvují i ostatní diváci, proto je pro divadlo tato spolupráce výhodná.

Významným příjmem divadla jsou doplňkové služby, které divadlo nabízí. V případě DpP se jedná zejména o tržby z hostinské činnosti. V provozu je divadelní kavárna a občerstvení ve foyer divadla. Divadlo také pronajímá byty, zkušebny a divadelní sál.

Tabulka č. 1: Schválený rozpočet na rok 2013

tržby celkem:	**11 834 000 Kč**
vstupné na vlastní scéně	8 634 000 Kč
tržba ze zájezdů	2 700 000 Kč
ostatní	500 000 Kč
náklady celkem:	**33 804 000 Kč**
spotřebované nákupy	3 500 000 Kč
služby	3 756 000 Kč
osobní náklady	18 499 000 Kč
ostatní náklady	51 000 Kč
odpisy	7 998 000 Kč
neinvestiční příspěvek:	**21 970 000 Kč**

Zdroj: Kracík: Koncepční řešení, cit. 6. 3. 2013.

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza neboli marketingový audit je základem strategického plánování i v kulturních organizacích. Jedná se o zkratku, kde význam jednotlivých písmen je následující:

- S – *strengths* – silné stránky
- W – *weaknesses* – slabé stránky
- O – *opportunities* – příležitosti
- T – *threats* – hrozby

Analýza silných a slabých stránek hodnotí vnitřní prostředí organizace. Příležitosti a hrozby se týkají vnějších faktorů, které ovlivňují prostředí organizace.

Silné stránky:

- dlouhá historie divadla
- dobrá dopravní dostupnost MHD
- rozmanitost repertoáru
- nově zrekonstruované prostory divadla
- využívání kavárny a foyer pro firemní akce
- známé osobnosti v divadelním souboru
- dobře zapamatovatelné logo divadla

Slabé stránky:

- nejednotná firemní identita
- finanční nákladnost provozu
- odosobněný prodej vstupenek přes okénko
- nemoderní webové stránky, které dostatečně nereprezentují DpP
- málo finančních prostředků na propagaci

Příležitosti:

- získávání nových mladých diváků pomocí sociálních sítí
- nové vedení divadla

- využití mladých lidí formou praxe (např. v propagaci)
- tvorba propagačních předmětů
- rozvoj a využití nových trhů
- spolupráce s cestovními kancelářemi a podpora divadelní turistiky
- spolupráce s novými partnery

Hrozby:

- ekonomická krize
- negativní změna v kulturní politice
- snížení dotací
- růst popularity konkurence
- ztráta ředitele MgA. Petra Kracíka
- zvýšení tržních bariér

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo od 4. 2. 2013 do 24. 2. 2013. K výzkumu bylo využito služeb webové stránky Survio, která nabízí možnost bezplatně vytvořit dotazník. Odpovědi byly získávány prostřednictvím sociální sítě Facebook a pomocí přímého odkazu na formulář, kde bylo možné dotazník doplnit online. Dále byly odpovědi získávány vyplněním papírového formuláře dotazníku a poté autorkou zadány do systému.

Na dotazník odpovědělo 100 respondentů. Dotazník tvoří celkem 12 otázek. Z toho otázky 1 až 5 zjišťují geografické a demografické vlastnosti respondentů. Otázky 6 až 10 zjišťují informace o divadle obecně a otázky 11 a 12 se týkají přímo Divadla pod Palmovkou.

Výsledky dotazníku pomohou charakterizovat návštěvníka divadla. Zjistíme jeho preference a zvyky. Součástí dotazníku je také hodnocení DpP.

Znění dotazníku

Dobrý den, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Pohlaví:

- žena
- muž

Dosažené vzdělání:

- ZŠ
- vyučen/a
- SŠ
- VŠ

Věk:

- do 18 let

- 19–30
- 31–40
- 41–60
- 61 a více

Vaše ekonomická aktivita:

- zaměstnanec
- student
- důchodce
- podnikatel
- jinak ekonomicky aktivní
- ekonomicky neaktivní

Kde v současné době bydlíte?

- Praha
- okolí Prahy
- Středočeský kraj
- jinde

Jak často navštěvujete divadlo?

- jednou do roka
- 1x za půl roku
- 1x za čtvrt roku
- 1x za měsíc
- více než 1x za měsíc
- více než 1x za měsíc a mám předplatné
- méně než jednou do roka

Který divadelní žánr preferujete?

- muzikál
- balet
- činohra
- opera
- opereta

S kým nejčastěji divadlo navštěvujete?

- sám/a
- s partnerem/partnerkou
- s rodinou
- s přáteli
- jiná odpověď

Ceny vstupenek pražských divadel považujete za:

- nízké
- přiměřené
- drahé
- velmi drahé

Jak se nejčastěji dozvídáte informace o divadle a jeho programu?

- z internetu
- z plakátů a venkovní reklamy
- od známých
- z televize
- z novin a časopisů

☐ nedozvídám

☐ jinak

Navštívili jste někdy Divadlo pod Palmovkou?

○ ano

○ ne

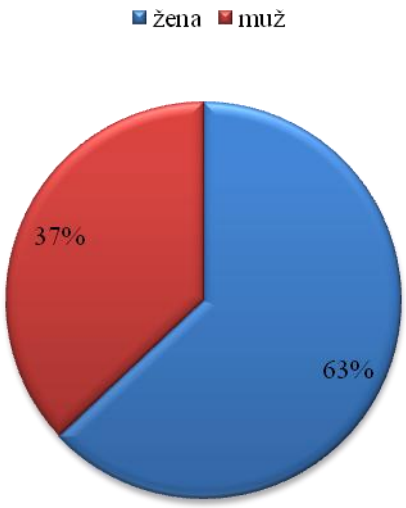
○ navštěvuji ho pravidelně

Ohodnoťte služby Divadla pod Palmovkou známkami jako ve škole.

	1	2	3	4	5
programová nabídka	○	○	○	○	○
ceny vstupenek	○	○	○	○	○
propagace divadla	○	○	○	○	○
divadelní personál	○	○	○	○	○
možnost občerstvení	○	○	○	○	○
sociální zařízení	○	○	○	○	○
celková spokojenost	○	○	○	○	○
dopravní dostupnost	○	○	○	○	○

Výsledky dotazníku

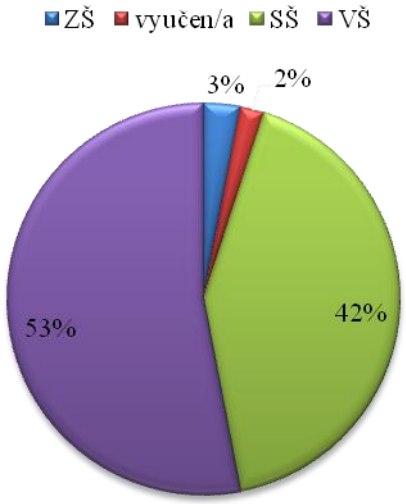
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo 100 lidí, kteří navštěvují divadlo, z toho 37 bylo mužů (tj. 37 %) a 63 žen (tj. 63 %).

Graf č. 2: Vzdělání respondentů

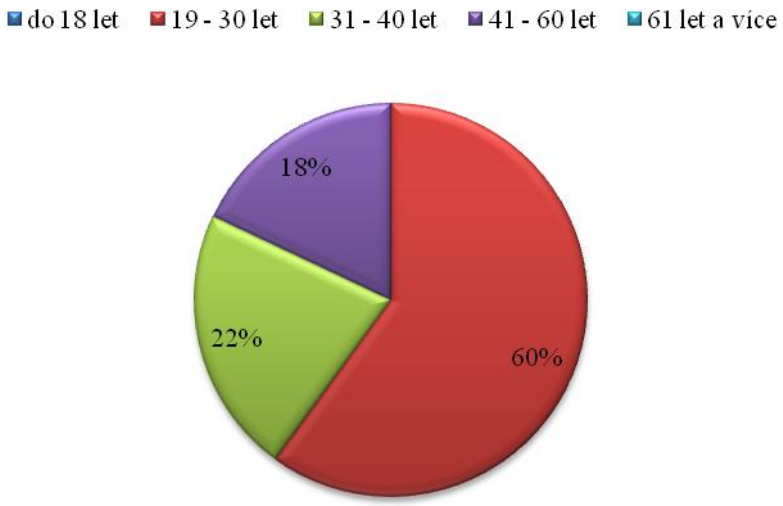


Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 2 zjišťovala vzdělání respondentů. Největší podíl tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním (53 %). Respondentů se středoškolským vzděláním je 42 %. Jen malá část lidí, kteří dotazník vyplnili, má pouze základní vzdělání nebo výuční list. Dohromady tvoří jen 5 %.

Podmínkou vyplňování dotazníku bylo, aby respondenti navštěvovali divadlo. Z výsledku vyplývá, že divadlo častěji navštěvují lidé s vyšším vzděláním. V tomto případně 95 % respondentů má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání.

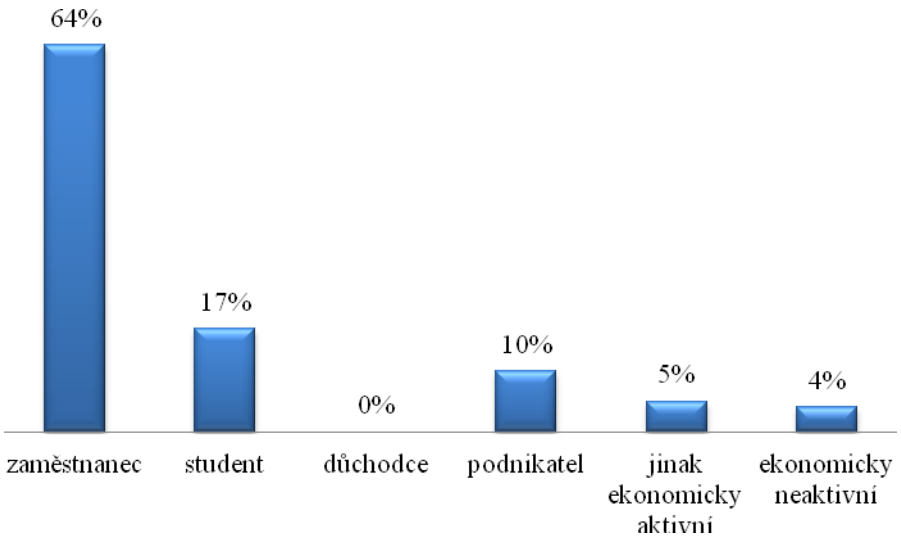
Graf č. 3: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 zjišťovala věk respondentů. Mezi respondenty výrazně převažovala věková skupina 19–30 let, která tvořila 60 % odpovědí. Věková skupina 31–40 let tvořila 22 % odpovědí a lidé ve věku 41–60 let pokryli 18 % odpovědí. Na tento dotazník neodpovídal nikdo mladší 18 let a nikdo starší 61 let.

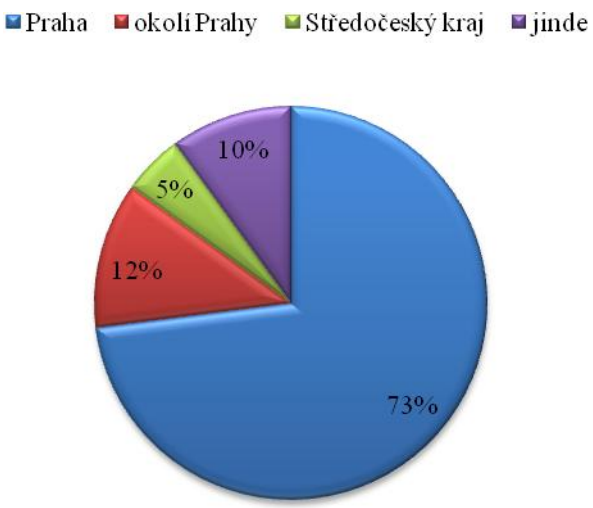
Graf č. 4: Ekonomická aktivita respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 4 zjišťovala ekonomickou aktivitu respondentů. Nejvíce respondentů tvořili zaměstnanci (64 %). Studenti zahrnovali podíl o výši 17 % a podnikatelé 10 %. Jen 5 % respondentů spadalo do kategorie ekonomicky jinak aktivní a 4 % respondentů bylo ekonomicky neaktivních.

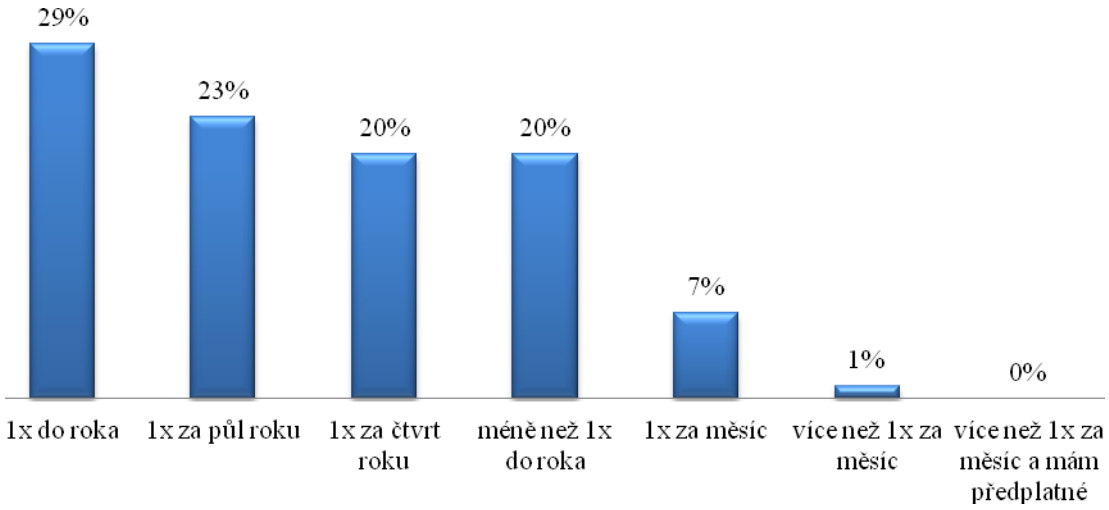
Graf č. 5: Bydliště respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 5 zjišťovala bydliště respondentů. Nejvíce respondentů, tj. 73 % je z Prahy. Lidé, kteří bydlí v Praze, jsou také nejčastějšími návštěvníky Divadla pod Palmovkou. 12 % respondentů bydlí v okolí Prahy, 5 % respondentů bydlí ve Středočeském kraji a 10 % bydlí jinde v České republice.

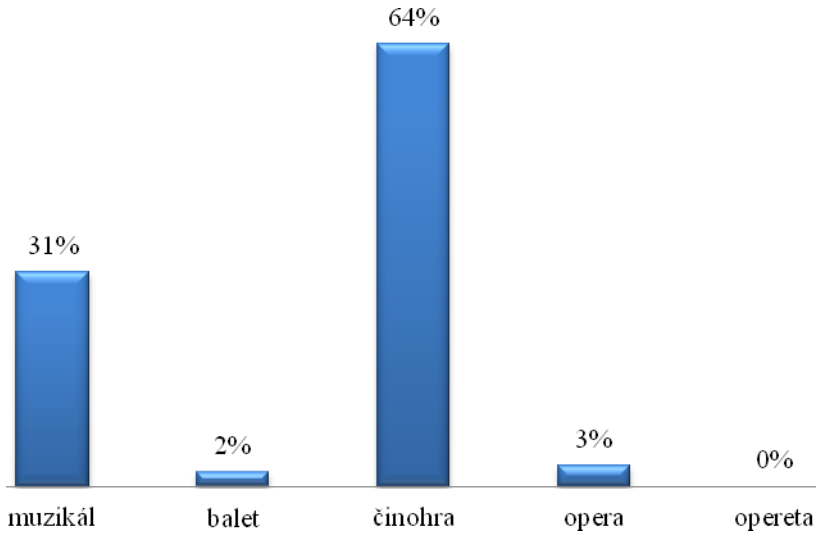
Graf č. 6: Četnost návštěv divadla



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 6 zjišťovala, jak často respondenti navštěvují divadlo. 29 % respondentů navštěvuje divadlo jednou za rok. Jednou za půl roku navštěvuje divadlo 23 % respondentů. Jednou za měsíc navštíví divadlo pouze 7 % respondentů. Častěji než jednou za měsíc pak divadlo navštíví jen jeden respondent ze sta. Žádný respondent nevybral možnost odpovědi, že chodí do divadla častěji než 1x za měsíc a má předplatné.

Graf č. 7: Preferovaný divadelní žánr

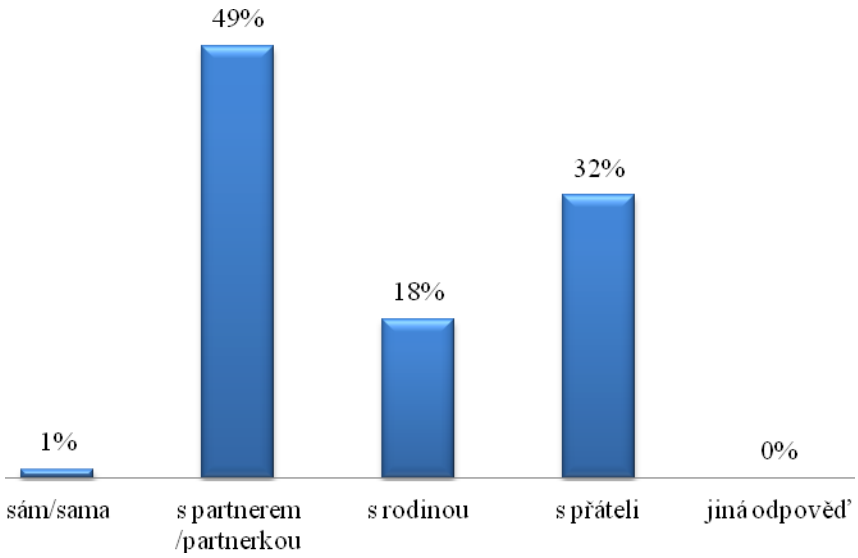


Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 7 zjišťovala, který divadelní žánr respondenti preferují. Z průzkumu vyplývá, že jednoznačně preferovaným divadelním žánrem je činohra s podílem 64 % odpovědí. Následuje muzikál s podílem 31 % odpovědí. Operu jako preferovaný žánr volila 3 % respondentů a balet 2 % respondentů.

DpP má ve svém repertoáru zastoupenou nejvíce činohru, na druhém místě jsou hudební představení. V tomto ohledu vychází divadlo vstříc nejoblíbenějším žánrům svého potenciálního publika.

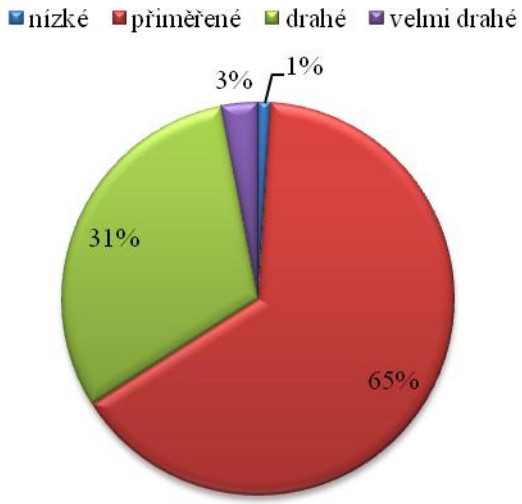
Graf č. 8: S kým respondenti chodí nejčastěji do divadla



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 zjišťovala, s kým nejčastěji respondenti navštěvují divadlo. Jednalo se o typ otázky, která nabízela výběr z možností a textovou odpověď. Z výsledku vyplývá, že nejčastěji lidé chodí do divadla se svým partnerem. S partnerem navštěvuje divadlo 49 % respondentů. 39 % respondentů volí za svůj doprovod přátele. S rodinou nejčastěji navštěvuje divadlo 18 % respondentů a jen 1 respondent odpověděl, že divadlo navštěvuje nejčastěji sám.

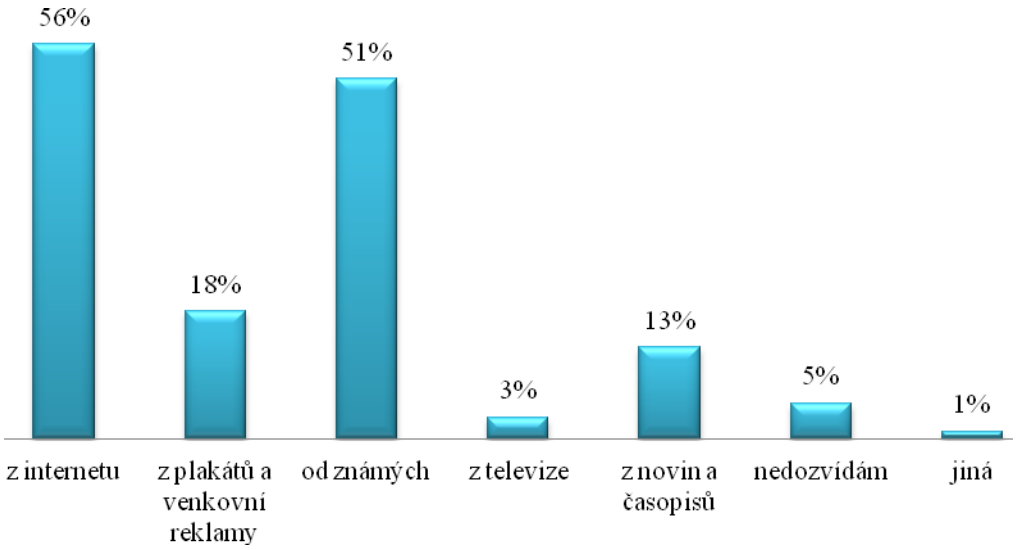
Graf č. 9: Ceny vstupenek



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 zjišťovala, jak hodnotí respondenti ceny vstupenek do pražských divadel. Jednalo se o otázku, která nabízela výběr z možností. Z výsledku průzkumu vyplývá, že nejvíce respondentů hodnotí ceny vstupenek pražských divadel jako přiměřené. Tuto variantu odpovědi zvolilo 65 % respondentů. 31 % respondentů hodnotí ceny vstupenek jako drahé. Vstupné hodnotí jako velmi drahé 3 % respondentů a pouze jeden respondent označil vstupné do pražských divadel za nízké.

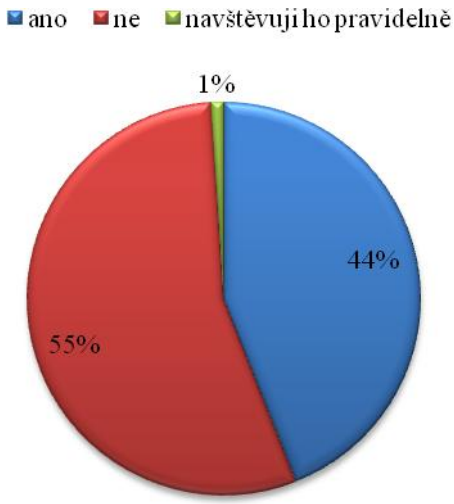
Graf č. 10: Zdroje informací o divadle



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 zjišťovala, jak se nejčastěji respondenti dozvídají informace o divadle a jeho programu. Jednalo se o typ otázky s výběrem z možností, kdy bylo možno zaškrtnout více možností, popř. doplnit vlastní textovou odpověď. Z výsledků dotazníku vyplývá, že nejvíce respondentů se dozvídá informace o divadle a jeho programu z internetu. Tuto odpověď zvolilo 56 % respondentů. Od svých známých získává informace 51 % respondentů. 18 % respondentů se informace dozvídá z venkovní reklamy a plakátů, 13 % z novin a časopisů a 3 % z televize. 5 % respondentů se informace o divadle nedozvídá vůbec a 1 % se dozvídá informace náhodně. Nezastupitelnou roli tedy hrají webové stránky a další prezentace na internetu.

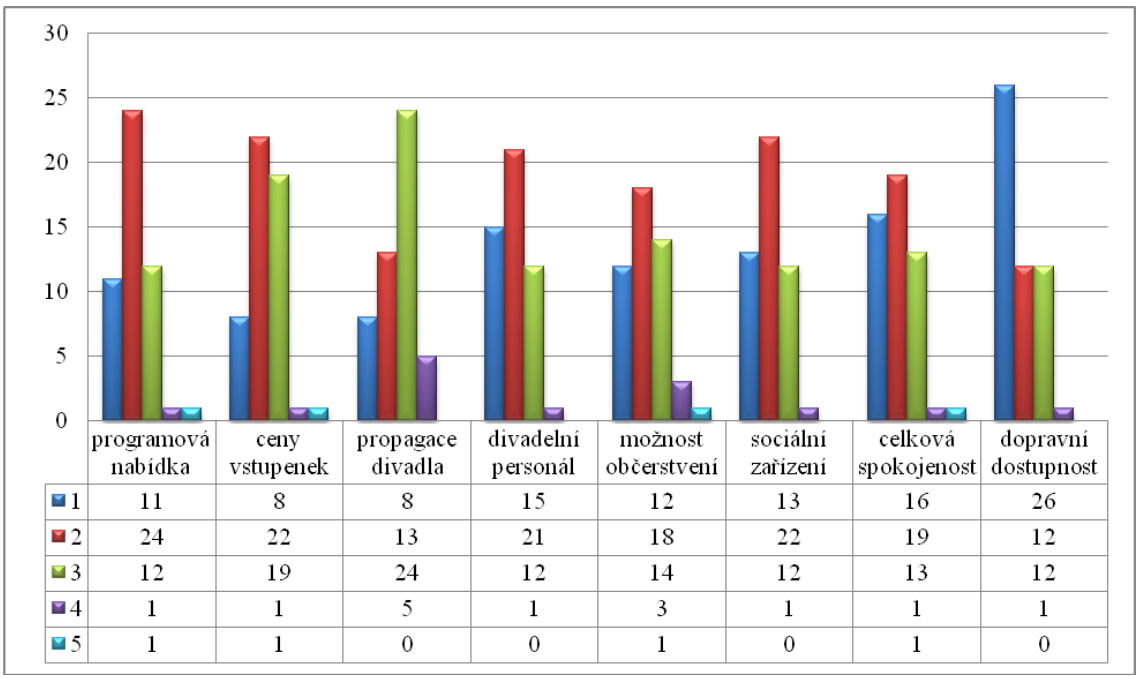
Graf č. 11:Návštěvnost Divadla pod Palmovkou



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Otázka č. 11 zjišťovala, jestli respondenti už někdy navštívili DpP. Divadlo nikdy nenavštívilo 55 % respondentů. 45 % respondentů navštívilo DpP alespoň jednou, jeden zvolil odpověď, že divadlo navštěvuje pravidelně.

Graf č. 12: Hodnocení Divadla pod Palmovkou



	programová nabídka	ceny vstupenek	propagace divadla	divadelní personál	možnost občerstvení	sociální zařízení	celková spokojenost	dopravní dostupnost
1	11	8	8	15	12	13	16	26
2	24	22	13	21	18	22	19	12
3	12	19	24	12	14	12	13	12
4	1	1	5	1	3	1	1	1
5	1	1	0	0	1	0	1	0

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

V otázce č. 12 hodnotili respondenti Divadlo pod Palmovkou známkami od 1 do 5. Na této stupnici je „jednička“ nejlepší hodnocení a „pětka“ je nejhorší hodnocení.

- Programovou nabídku divadla ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 2, průměrné hodnocení je pak 2,12.
- Ceny vstupenek do divadla ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 2, průměrné hodnocení dosáhlo úrovně 2,31.
- Propagaci divadla ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 3, průměrné hodnocení je 2,52.
- Divadelní personál ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 2, průměrné hodnocení je 1,97.
- Možnost občerstvení v divadle ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 2, průměrné hodnocení je 2,22.

- Sociální zařízení divadla ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 2, průměrné hodnocení je 2,02.
- Dopravní dostupnost divadla ohodnotilo nejvíce respondentů známkou 1, průměrné hodnocení je 1,72.
- Celková spokojenost byla nejčastěji hodnocena známkou 2, průměrné hodnocení je 2,04.

Nejlépe tedy zákazníci hodnotili dopravní dostupnost divadla a divadelní personál. Nejhůře hodnocenou se stala propagace divadla.

8 POROVNÁNÍ MARKETINGU JINÝCH DIVADEL

Porovnání marketingu Divadla pod Palmovkou se strategiemi jiných divadel je přínosné pro odhalení dalších variant jak k marketingu divadla přistupovat, čeho se vyvarovat a co vylepšit. Někdy není nutné mít hodně peněz, ale dobrý nápad nebo myšlenku a tu vhodně prezentovat.

8.1 Divadlo Na zábradlí

Divadlo Na zábradlí (DNz) je stejně jako DpP příspěvkovou organizací hlavního města Prahy. Sídlí na Praze 1 v ulici Anenské náměstí 5. Ředitelkou divadla je Doubravka Svobodová. Pro divadlo bylo také vyhlášeno výběrové řízení na pozici ředitele divadla, a to ze stejných důvodů jako v případě DpP. Uměleckým šéfem DNz je David Czesany.

Současné směřování divadla je na jeho webových stránkách popsáno takto: *„Divadlo Na zábradlí v současné době své sezóny tematizuje a chtělo by tak navázat na práci Jana Grossmana a Václava Havla, kteří toto divadlo formulovali jako apelativně politické. Divadlo jako prostor pro dialog s nejednoznačným řešením. Sezóny Koho nebe přijme? – 2010/11, Čí je to město? – 2011/12 a Nepřizpůsobiví? – 2012/13 koncipuje převážně z původních textů, psaných přímo pro DNz, a které se k daným tématům vyjadřují. K programu se pak vztahují také fotografické výstavy a besedy s osobnostmi současného společenského dění.“* (Divadlo Na zábradlí, online, cit. 10. 3. 2013)

Produkt

Divadlo uvádí ve svém repertoáru témata, která se dotýkají celé společnosti. V současné době hlavní scéna nabízí 14 her. Další představení nabízí divákům alternativní scéna Eliadova knihovna, kde působí převážně mladí začínající tvůrci. Svým dramaturgickým plánem přispívá k tématu sezóny 2012/2013. Za produkt divadla můžeme také kromě

jeho repertoáru považovat pořádání výstav v divadelních prostorech. Divadlo poskytuje také mnoho dalších služeb, jako jsou komentované prohlídky, divadelní dílny, besedy a soukromá představení pro firmy.

Cena vstupenek

Cena vstupenek je v DNz od 100 Kč do 350 Kč. Vstupenky na generální představení pro veřejnost stojí 60 Kč a dopolední představení je za 100 Kč. Cena je stejně jako v Divadle pod Palmovkou určována kvalitou výhledu. Vstupenky na představení v rámci projektu Eliadovy knihovny stojí 100 Kč a nelze na ně uplatnit slevy.

Slevy nabízené DNz, které jsou uvedeny na webových stránkách divadla:

- *„20 % pro nákup v prvním týdnu předprodeje (kromě nejdražších vstupenek)*
- *20 % na první dvě reprízy po premiéře*
- *40 % pro studenty a seniory*
- *20 % pro předplatitele časopisu Dějiny a současnost, zákazníky Pražské plynárenské, zpravodaje Zelené vlny ČRo*
- *20 % sleva na nákup vstupenek pro členy Klubu Akce Cihla“* (Divadlo Na zábradlí, online, cit. 11. 3. 2013a)

Další slevy jsou poskytovány držitelům průkazů ZTP, ZTP/P, dále pak držitelům Citi platebních karet, držitelkám Ladykarty KB a studentům uměleckých škol. Divadlo také nabízí dárkové poukazy v hodnotě 400 Kč, 600 Kč a 700 Kč. Obdarovaný si sám vybere tituly, které navštíví. Součástí poukázky je i dárková obálka. (Obecné informace, online, cit. 11. 3. 2013a)

Předplatné je v DNz na rok a vždy na konkrétní sedadlo. Nabízí tři dané tituly a další tři podle výběru diváka. Cena je pro studenty a seniory 1 600 Kč a pro ostatní 2 000 Kč. Jako bonus dostanou zákazníci vstupenku na prohlídku divadla. (Divadlo Na zábradlí 2013, online, cit. 11. 3. 2013b)

Vstupné se v DpP pohybuje přibližně ve stejných cenových kategoriích. DpP ale nabízí více variant slev i dárkových kupónů. Zákazník má vetší výběr a více výhod, ale může

se hůře orientovat v nabídce. Webové stránky DNz nabízejí potencionálním zákazníkům lepší a rychlejší orientaci, a to i díky jednoduššímu systému cenové strategie.

Distribuce

DNz se nachází v centru Prahy, nedaleko Národního divadla. Nejbližší tramvajová zastávka se jmenuje Karlovy lázně. DpP má v tomto případě výhodu v tom, že je tramvajová zastávka v jeho blízkosti pojmenovaná podle názvu divadla. Stejně tomu je i v případě mnoha jiných divadel (Švandova divadlo, Národní divadlo, Divadlo Gong). DNz je však z hlavní ulice dobře viditelné díky venkovní reklamě. Parkování v blízkosti divadla je velice obtížné hlavně díky modrým zónám pro rezidenty. Placená parkovací místa pak bývají často obsazena.

Vstupenky lze zakoupit na pokladně, která je v budově divadla. Otevírací doba je každý všední den od 14. do 20. hodiny a 2 hodiny před začátkem každého představení. Je možné placení platební kartou a kulturními stravenkami. Vstupenky jsou také distribuované přes předprodejní síť Ticketportal. V pokladně divadla je možné zakoupit, nebo si vyzvednout veškeré vstupenky na akce prodávané v této síti. (Divadlo Na zábradlí, online, cit. 11. 3. 2013a)

DpP sídlí na méně frekventovaném místě. Zaparkovat na libeňské periferii je pro zákazníka daleko jednodušší. Dobrým marketingovým tahem je pro DNz prodej všech vstupenek sítě Ticketportal. Do prostor divadla pak přichází mnohem více lidí, které mohou zaujmout programy, plakáty a další reklama uvnitř divadla.

Propagace

Divadlo má jednotný grafický styl. Z tištěných materiálů divadlo produkuje měsíční noviny, programy, plakáty a vstupenky. Grafiku tištěným materiálů má na starosti Robert Geisler. Jeho styl je vkusný a minimalistický. Tiskoviny jsou vždy laděny do jedné barvy.

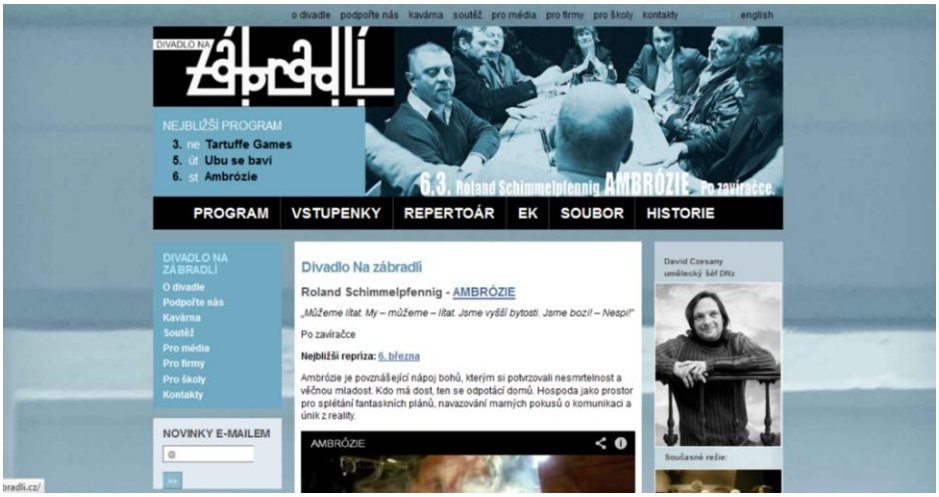
Obrázek č. 10: Logo Divadla Na zábradlí

Zdroj: Divadlo Na zábradlí, online, cit. 12. 3. 2013.

Divadlo Na zábradlí používá stejné logo už od svého počátku. Je tvořeno typograficky, bílým písmem na černém pozadí. Logo je výrazné a snadno zapamatovatelné.

Webová prezentace DNz je na rozdíl od prezentace DpP moderní a přehledná. Na webových stránkách jsou k dispozici vyčerpávající informace. Návštěvník stránek se rychle orientuje. Stránky jsou také graficky velice dobře zpracované a zachovávají jednotný styl.

Obrázek č. 11: Webové stránky Divadla Na zábradlí



Zdroj: Divadlo Na zábradlí, online, cit. 12. 3. 2013.

Součástí prezentace na internetu jsou také v dnešní době stránky na sociální síti Facebook. Tuto možnost prezentace využívá i DNz. Stránky poskytují zejména informace o inscenacích a zajímavé novinky ze zákulisí.

DNz používá klasické prostředky podpory prodeje, jako jsou vitríny s programy, fotografie herců a fotografie z představení, plakáty. Mezi méně tradiční nástroje patří plazmová obrazovka, v blízkosti pokladny, která návštěvníkům nabízí ukázky z inscenací.

Divadlo také nabízí mnoho doprovodných akcí jako např. dětský den s názvem „Děti lezte na Zábradlí“. Součástí programu této akce je také představení pro děti, rej masek a soutěže. Dále mezi doprovodné akce DNz patří dny otevřených dveří, výstavy a prohlídky divadla.

Partnerství a mecenášství

Kromě nabídky partnerství pro sponzory, která je podobná jako u většiny jiných divadel, nabízí DNz také „pěstounskou péči“. Nic takového Divadlo pod Palmovkou neprovozuje. Jedná se o nabídku mecenášství a projev sympatií k divadlu. Zájemce může podpořit určitou inscenaci divadla.

Divadlo Na zábradlí nabízí tyto varianty „pěstounství“:

„Osobní péče

- *částkou ve výši 7 500 Kč- podpoříte všech pět inscenací sezóny*
- *částkou ve výši 2 000 Kč podpoříte vznik jedné Vámi vybrané inscenace (Osamělá srdce, Život Galileiho, Krátké textové lásky, Višňový sad, ČEZ)*
- *částkou ve výši 5 000 Kč podpoříte provoz Eliadovy knihovny (alternativní scéna DNz)*

Firemní péče

- *částkou ve výši 20 000 Kč podpoříte všech pět inscenací sezóny*
- *částkou ve výši 5 000 Kč podpoříte vznik jedné Vámi vybrané inscenace (Osamělá srdce, Život Galileiho, Krátké textové lásky, Višňový sad, ČEZ)*

- *částkou ve výši 10 000 Kč podpoříte provoz Eliadovy knihovny (alternativní scéna DNz)*

Co získáte?

- *dobrý pocit*
- *těsné sepjetí s Divadlem Na zábradlí*
- *pozvánku na premiéru podpořené inscenace*
- *poděkování v programu k inscenaci*
- *poděkování ve foyer divadla*
- *poděkování na webu divadla*
- *volný vstup na tematické besedy Nepřizpůsobiví*
- *potvrzení o daru k Vašemu daňovému přiznání*"

(Divadlo Na zábradlí, cit. 12. 3. 2013)

Další méně tradiční záležitostí je možnost darovat divadlu nějakou věc. Divadlo na svých webových stránkách prezentuje seznam věcí, které potřebuje. Postupně jsou věci vyškrtávány a za nimi je pak uvedeno, kdo věc daroval. Jsou to jak technické věci, jako jsou reflektory, mikroporty nebo žárovky, tak i kancelářské potřeby nebo kosmetika do maskérny. Dárce pak má dobrý pocit, že přispěl konkrétním předmětem, který divadlo využije, a často ani nejde o drahé položky.

8.2 Divadlo v Dlouhé

Divadlo v Dlouhé (DvD) se profiluje jako repertoárové divadlo, které má stálý herecký soubor. Zřizovatelem je pražský magistrát. Divadlo vzniklo v roce 1996 a sídlí v Praze 1, v Dlouhé ulici. Ředitelkou divadla je Daniela Šálková. Umělecké vedení zajišťuje dramaturg Štěpán Otčenášek. Soubor vznikl spojením herců z divadla Labyrint a Dejvického divadla. Působí zde režisérka Hana Burešová a režisér Jan Born.

DvD na svých webových stránkách uvádí: *„Divadlo v Dlouhé získalo řadu ocenění odborné kritiky a neméně diváckých cen. Ročně navštíví divadlo více než osmdesát tisíc diváků, návštěvnost se dlouhodobě pohybuje nad hranicí devadesáti pěti procent.“* (Divadlo v Dlouhé, online, cit. 13. 3. 2013a)

Produkt

Inscenace divadla je stylově a žánrově velice pestrá. Divadlo se orientuje zejména na méně známé tituly, které ještě nebyly v Čechách uvedeny. Vymezuje se jako divadlo, které klasickou činohru směřuje k alternativnímu pojetí. DvD má ve svém repertoáru v současné době 17 her a pro tuto sezónu připravuje 3 premiéry.

Divadlo se zaměřuje také na děti. V repertoáru má 12 her pro malého diváka. Součástí programu jsou také festivaly, které DvD pořádá. Jedná se o festival Dítě v Dlouhé. V roce 2013 proběhne již 15. ročník této divadelní přehlídky. Hrát se budou nové inscenace mimopražských divadel. Druhý festival nese název Festival 13+. Program je zaměřený na dospívající od 13 let. (Divadlo v Dlouhé, online, cit. 13. 3. 2013b)

Mezi další služby, které divadlo nabízí, patří provoz bezbariérového kulturního a společenského centra pro děti, mládež a dospělé. DvD také zajišťuje činnost Klubu mladého diváka a pořádá výstavy v prostorách divadla.

Divadlo pod Palmovkou se ve svém repertoáru příliš na dětské publikum předškolního věku nezaměřuje. V tomto směru má možnost se dále rozvíjet. Snaží se ale do divadla přilákat studenty, kterým nabízí slevy a možnost navštěvovat divadlo prostřednictvím Klubu mladého diváka. Pro školy je po domluvě ochotné uspořádat dopolední představení se zvýhodněným vstupným. Pro maturanty má sestavený balíček předplatného, který studentům nabízí hry, které je dobré znát při skládání maturitní zkoušky.

Cena vstupenek

Cena vstupenky do velkého sálu DvD se pohybuje od 160 Kč do 350 Kč. Cena se liší podle typu představení a kvality výhledu z místa, kam je vstupenka zakoupena. Tato

strategie je srovnatelná s DpP. Vstupenky na představení pro děti od 15. hodiny stojí od 60 Kč do 100 Kč.

Zlevněných vstupenek je na každé představení omezený počet a poskytují se jen do předem určených cenových zón. Divadlo poskytuje slevy studentům a důchodcům, držitelům průkazů ZTP pak umožňuje vstup zdarma. Divadlo má bezbariérový přístup a na balkoně je prostor pro vozíčkáře a jejich doprovod.

Diváci si mohou také zakoupit předplatné v cenách od 1 320 Kč do 1 740 Kč. Zákazník získá 6 přenosných kupónů, které může využít dle svého uvážení. Dárkové poukazy jsou na pokladně k dispozici za cenu 350 Kč. (Divadlo v Dlouhé, online, cit. 13. 3. 2013c)

Distribuce

DvD se nachází v centru Prahy v pasáži domu číslo 39 v Dlouhé třídě. Parkování je na Starém Městě obtížné a často placené. Nejbližší tramvajová zastávka se jmenuje Dlouhá třída a je v Revoluční ulici. V blízkosti divadla je stanice metra Náměstí Republiky, Staroměstská a Můstek.

Pokladna pro prodej vstupenek je otevřena ve všední dny od 12 do 19 hodin. Pokud se hraje o víkendu nebo svátku má pokladna otevřeno vždy 2 hodiny před začátkem představení. Na pokladně je možné platit platební kartou a poukázkami.

Vstupenky si zákazník také může objednat přes internet. Zákazník si na webových stránkách divadla vybere představení. Pokud stiskne „objednat“ dostane se na stránku, kde uvidí, která místa jsou ještě volná. Z nich si pak může koupit nebo rezervovat konkrétní vstupenky. Tento postup praktikuje i DpP.

Zákazník DvD může vstupenky zaplatit kartou přes internet a vstupenky si sám vytisknout. V případě rezervace si musí objednané vstupenky vyzvednout a zaplatit v pokladně do pěti dnů od rezervace a nejpozději půl hodiny před začátkem představení.

Propagace

DvD používá ke své propagaci mnoho tiskových materiálů. Jedná se o programy, plakáty v tramvajích, klasické plakáty, pozvánky, vstupenky, kupóny na slevy, metodické listy pro školy, repertoárové listy a mnoho dalších. Logo DvD má čistý grafický styl a je tvořeno typograficky.

Obrázek č. 12: Logo Divadla v Dlouhé

Zdroj: Klub mladého diváka, online, cit. 14. 3. 2013.

Programy, které divadlo produkuje každý měsíc, jsou tisknuté v nákladu 8 000 kusů. Jsou dále distribuovány na území Prahy do vysokých škol, vysokoškolských kolejí, knihkupectví, vybraných obchodů, galerií, zdravotnických zařízení a na úřady. Programy jsou dále stejně jako v DpP rozesílány elektronicky a jsou také k dispozici na pokladně divadla.

DvD ke své propagaci také využívá venkovní reklamu na nosičích JCDecaux, které jsou instalovány na tramvajových zastávkách, a polepy tramvají. Do tramvajových vozů divadlo umísťuje plakáty ve formátu A3, které propagují významné události divadla. Jedná se o 200 kusů plakátu po celou sezónu. V metru DvD prezentuje své plakáty ve formátu B1. Venkovní reklamu DpP neprovozuje zejména z finančních důvodů. Plakáty a jiné reklamní nosiče jsou jen v prostorách divadla a venku na budově.

DvD má esteticky velice dobře zpracované webové stránky. Jsou moderní a jejich grafický styl je jednotný.

Obrázek č. 13: Webové stránky Divadla v Dlouhé

Zdroj: Divadlo v Dlouhé, online, cit. 16. 3. 2013.

Partnerství

Divadlo rovněž nabízí partnerství na úrovni generální partner, hlavní partner, partner inscenace, partner scénického čtení a partner festivalů, které divadlo pořádá. Výše podpory partnerů vychází z ročního rozpočtu divadla a dohody s potencionálním partnerem. Nepokrytá část rozpočtu, kterou se divadlo snaží získat mj. od sponzorů, je podle prezentace divadla v Dlouhé 2 785 000 Kč.

Tabulka č. 2: Financování Divadla v Dlouhé

náklady	62 027 000 Kč
výnosy	20 520 000 Kč
dotace MHMP	38 722 000 Kč
nepokrytá část rozpočtu	2 785 000 Kč

Zdroj: Divadlo v Dlouhé, online, cit. 16. 3. 2013.

Divadlo partnerům nabízí umístění loga a krátkého textu na tiskových a ostatních reklamních materiálech. Dále sponzory a partnery uvádí tiskový mluvčí ve styku s televizí, rádiem a tiskem. Sponzor může na webových stránkách divadla prezentovat propagační článek, získá čestné vstupenky a mnoho dalších protislužeb.

9 NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Hlavní produkt DpP, totiž jeho inscenace, je po umělecké stránce velice hodnotný a pro divadlo zásadní. Dosahuje vysoké kvality, která se pak odráží i ve velké návštěvnosti divadla. Inscenace DpP má ucelený umělecký záměr, který je tvořen v souvislosti s profilací divadla.

V divadle je prostor hlavní produkt doplnit, např. pořádáním výstav v prostorách foyer. Tyto výstavy mohou být zaměřené k tématu plánovaných inscenací. V prostoru divadla by se nejlépe vyjímala výstava fotografií nebo obrazů. Takové akce pomáhají divadlu dostat se do většího povědomí i u lidí, kteří do divadla nechodí pravidelně. Divadlo pak může fungovat jako komunitní centrum, které veřejnosti přináší více variant trávení volného času.

Distribuce vstupenek probíhá v DpP převážně klasickým prodejem přes okénko. Tento způsob komunikace se zákazníkem je velmi neosobní a zákazník mnohdy nemá možnost získat všechny potřebné informace. Místo nich se často zavádějí předprodejní místa v podobě otevřených prostorů. Zákazník má potom možnost si pohodlně u počítače zjistit příslušné informace. Dále může konzultovat s poučenou osobou, která je v místě prodeje k dispozici. Způsoby moderního předprodeje počítají s vyšším počtem prodejních míst. DpP by za tímto účelem mohlo navázat spolupráci s dalšími institucemi.

DpP potřebuje nové webové stránky. Důležitost internetové prezentace vyplývá i z dotazníkového šetření. Nadpoloviční většina dotázaných získává informace o programu a divadle z internetu. Současné webové stránky jsou nemoderní a dostatečně nereprezentují kvality divadla.

Divadlo by také mělo sjednotit vizuální styl na jednotlivých tiskových materiálech, jako jsou programy a plakáty. Zde však vyvstává problém ohledně financování. Řešením by mohla být komunikace s uměleckými školami. Např. na Vyšší odborné škole umění a reklamy s.r.o. a jiných podobných školách je běžnou praxí, že studenti v rámci výuky, pod odborným vedením pedagogů pracují na reálných zakázkách. Po domluvě s vedením školy by pak DpP mohlo vypracovat zadání pro studenty. Jako motivaci je

vhodné určit odměnu, kterou student, jehož práce bude použita, dostane. Jedná se však o částku, která zdaleka nedosahuje běžné ceny za grafický návrh. Výhodou této spolupráce je kreativita mladých lidí a velké množství návrhů, ze kterých by potom divadlo mohlo vybírat a kombinovat své nové vizuální reklamní materiály.

Stejnou strategii využití uměleckých škol by mohlo DpP použít v případě svého loga. Divadlo má velice dobře graficky zpracované logo. Používá ho však v různých variantách. Logo působí jako symbol, který by měla veřejnost jednoduše a okamžitě rozpoznat. Autorka práce by proto divadlu navrhovala nechat si vypracovat logomanuál. Logomanuál je dokument vypracovaný grafikem, který určuje pravidla používání loga a specifikuje všechny jeho varianty. Určuje, jak logo vypadá, jaké používá barvy, jaký používá typ písma a jakou má ochranou zónu. Cílem dodržování logomanuálu je zajistit jednotnost vzhledu firemních tiskovin. Logomanuál je základ pro jednotný firemní styl.

DpP má dobře propracovanou komunikaci ve vztahu ke sponzorům a partnerům. Divadlo v tomto ohledu ale nedosahuje nápaditosti DNz. Jak již bylo výše zmíněno, DNz na svých webových stránkách prezentuje seznam věcí, které potřebuje. Postupně jsou věci vyškrtávány a za nimi je pak uvedeno, kdo věc daroval. Jsou to jak technické věci, jako jsou reflektory, mikroporty a žárovky, tak i kancelářské potřeby nebo kosmetika do maskérny. Dárce má dobrý pocit, že přispěl konkrétním předmětem, který divadlo využije a často ani nejde o drahé položky. DpP by tento způsob dárcovství mohlo také využít a ušetřit na věcech běžné spotřeby.

ZÁVĚR

Kulturní produkty představují nabídku, která dokáže uspokojit potřeby každého člověka. Mají však také společenský přesah v oblasti vzdělávání a sdílení kulturních hodnot. Pro mnoho kulturních produktů platí stejná tržní pravidla jako pro jiné nabídky. Samotný marketing pak přináší strategie, které mohou divadla a jiné kulturní instituce využít k informování veřejnosti o jejich činnosti a kulturním přínosu.

Produkt DpP je hodnotný a pro divadlo zásadní. Inscenace dosahuje vysoké kvality, která se pak odráží i v návštěvnosti divadla. Pozice divadla je v současnosti ohrožována novými médii a další zábavou, kvůli které člověk nemusí opustit svůj byt. Návštěva divadla je společenská událost, která přináší neopakovatelný kulturní zážitek. To je hlavní benefit, který by divadlo mělo propagovat ve vztahu k veřejnosti. K tomuto účelu má možnost využít nepřeberné množství médií, které moderní společnost nabízí.

Jedním z hlavních cílů této diplomové práce bylo analyzovat marketingové a komunikační strategie Divadla pod Palmovkou. Analýza byla provedena na základě teoretických poznatků o marketingu kulturních organizací, volně dostupných informací o marketingu Divadla pod Palmovkou a osobních návštěv v divadle. Součástí analýzy bylo také dotazníkové šetření a SWOT analýza.

Pro personál divadla je nejdůležitější kvalitní a hodnotná umělecká tvorba. Ta je bezesporu pro divadlo zásadní. Vzhledem k tomu, že představení dosahují takřka sto-procentní návštěvnosti, můžeme zde konstatovat, že Divadlo pod Palmovkou nabízí kvalitní produkt, který je divácky velice dobře přijímán. Divadlo by tedy mohlo pro vylepšení finanční situace využít potenciál rozšíření doprovodných služeb, které se dají v krásných prostorách, které má divadlo k dispozici, úspěšně realizovat.

Marketingu se v Divadle pod Palmovkou nevěnují systematicky. Divadlo využívá mnoho marketingových nástrojů, ale často bez důsledného plánování a následného měření efektivnosti. Divadlo nepoužívá jednotný vizuální styl a potřebovalo by nové webové stránky. K současnému stavu také přispívá nejistá budoucnost, spojená s výběrovým řízením na pozici ředitele divadla. Z tohoto důvodu se v současné době neplánují velké změny komunikačních strategií.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BAČUVČÍK, R.. *Marketing neziskového sektoru*. (1. vyd.) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, 156 s. ISBN 80-731-8436-2.

BAČUVČÍK, R.. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM (sjednotit s prvním odkazem) 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BAČUVČÍK, R.: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. (1. vyd.) Zlín: Verbum 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170.

DVOŘÁK, J.: *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. (1. vyd.) Praha: Pražská scéna 2005, 311 s. Teatrologie, sv. 13. ISBN 80-861-0249-1.

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

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

LEDOVÁ, T.: *Kultura a umění ve světě reklamy 20. století*. (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského 2011, 80 s.

MĚSÍČNÍK DIVADLA POD PALMOVKOU. Praha: Divadlo pod Palmovkou, 2013, roč. 2013, březen, 12 s.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2. rozšíř. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-704-1859-1.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. (3., aktualiz. a dopl. vyd.) Praha: Grada 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

Seznam požitých internetových zdrojů

ARTMARKETING. *Art marketing: umění komunikovat umění* [online]. 1. 11. 2012 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z URL: http://www.artmarketing.cz/clanek.php?id=17&p=1&r=desc&c=5.

DAŇKOVÁ, J.: *Marketingová komunikace Národního divadla Brno*. 2012. (Magisterská diplomová práce.) Dostupné z URL: https://is.muni.cz/th/181024/ff_m/Johana_Dankova_Magisterska_diplomova_prace_MUNI_Brno_16_5_2012.txt.

Divadlo Na zábradlí [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z URL: http://www.nazabradli.cz/.

Divadlo Na zábradlí: *O divadle* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z URL: http://www.nazabradli.cz/divadlo-na-zabradli/o-divadle/.

Divadlo Na zábradlí*: Obecné informace* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11a]. Dostupné z URL: http://www.nazabradli.cz/vstupenky/obecne-informace/.

Divadlo Na zábradlí*: Pěstouni Divadla Na zábradlí* [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z URL: http://www.nazabradli.cz/divadlo-na-zabradli/podporte-nas/pestouni/.

Divadlo Na zábradlí*: Předplatné 2013* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11b]. Dostupné z URL: http://www.nazabradli.cz/vstupenky/predplatne-2013/.

Divadlo pod Palmovkou*: Ceny vstupenek* [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/vstupenky/ceny_vstupenek#hlediste.

Divadlo pod Palmovkou: *Divadlo na zájezdech* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/program/divadlo_na_zajezdech.

Divadlo pod Palmovkou: *Edith a Marlene* [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/userfiles/edith.pdf

Divadlo pod Palmovkou*: Historie divadla* [online]. [cit. 2012-11-25]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/divadlo/ffff-1.

Divadlo pod Palmovkou: *Chicago 2* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/userfiles/chicago2.pdf

Divadlo pod Palmovkou*: Nabídka spolupráce pro obchodní partnery* [online]. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/partneri/nabidkla_pro_obchodni_partnery.

Divadlo pod Palmovkou*: Objednávky předplatného a další informace* [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/obchodni_oddeleni/asfasf.

Divadlo pod Palmovkou: *OIDIPÚS VLADAŘ* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/repertoar/foto_oidipus_vladar.

Divadlo pod Palmovkou*: Rain Man* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/userfiles/rainman.pdf.

Divadlo pod Palmovkou: *Rezervace přes internet* [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/vstupenky/on_line_rezervace.

Divadlo pod Palmovkou*: Slevy na karty a poukázky* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/vstupenky/slevy.

Divadlo pod Palmovkou: *Zpravodaj, sezóna 2012/2013* [online]. 2013 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/zpravodaj/sezona_2012_2013.

Divadlo v Dlouhé*: Aktuality* [online]. 2009, 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z URL: http://www.divadlovdlouhe.cz/.

Divadlo v Dlouhé*: Informace pro sponzory, prezentace* [online]. 2009, © 2013 VIZUS [cit. 2013-03-16]. Dostupné z URL: http://www.divadlovdlouhe.cz/res/data/025/003837.pdf.

Divadlo v Dlouhé*: O nás* [online]. 2009, 2013 [cit. 2013-03-13a]. Dostupné z URL: http://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas.html.

Divadlo v Dlouhé*: O nás* [online]. 2009, 2013 [cit. 2013-03-13b]. Dostupné z URL: http://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas.html.

Divadlo v Dlouhé*: Vstupenky* [online]. 2009, 2013 [cit. 2013-03-13c]. Dostupné z URL: http://www.divadlovdlouhe.cz/vstupenky.html.

Divadlo.cz*: Koncepce kulturní politiky hlavního města Prahy* [online]. 29. 6. 2006 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z URL: http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=19127.

Facebook: *Divadlo pod Palmovkou* [online]. Facebook © 2013, 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z URL: http://www.facebook.com/divadlopodpalmovkou?ref=ts&fref=ts.

Klub mladého diváka: *Gymnázium Jana Nerudy* [online]. 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z URL: http://cz.gjn.cz/klub.htm.

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group: *Sponzoring* [online]. 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z URL: http://www.koop.cz/o-nas/sponzoring/.

KRACÍK, P.: *Divadlo pod Palmovkou: Slovo ředitele* [online]. [cit. 2013-01-05]. Dostupné z URL: http://www.divadlopodpalmovkou.cz/divadlo/fsaf.

KRACÍK, P.: *Kultura: Koncepční řešení* [online]. 2013 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z URL: http://kultura.praha.eu/public/da/4/2a/1489044_320851_Kracik_koncepce_DpP.pdf.

Kultura Praha: *Úplné znění zřizovací listiny* [online]. Praha, 17. 12. 2009 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z URL: http://kultura.praha.eu/public/e7/b6/e7/1198020_175607_DpP.pdf.

Kultura: *Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici ředitele/ředitelky Divadla pod Palmovkou* [online]. 19. 12. 2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z URL: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/aktuality/informace_z_odboru_kultury/informace_z_odboru_kultury-oznameni_o_vyhlaseni_vyberoveho_rizeni_3.html.

LIDOVÉ NOVINY: *Divadla Na Zábradlí a pod Palmovkou budou hledat ředitele* [online]. 2012 [cit. 2013-01-11]. Dostupné z URL: www.lidovky.cz/divadla-na-zabradli-a-pod-palmovkou-budou-hledat-reditele-pet-/kultura.aspx?c=A121218_135525_ln_kultura_btt.

Management News: AMA: Nová definice marketingu [online]. BtoB Magazine. 2008, 2013 [cit. 2012-11-05]. Dostupné z URL: http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765#ixzz2BGPRiRlU.

Měsíčník Divadla pod Palmovkou*: březen 2013* [online]. Praha, 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z URL: http://www.praha8.cz/file/QBlZWk/Divadlopodpalmovkoubrezen.pdf.

Pressweb*: PR služby – zveřejnění tiskových zpráv profesionálně* [online]. 2006, 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z URL: http://www.pressweb.cz/tiskove-zpravy.

RIETHOFOVÁ, Alžběta. ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA. *ČIAnews.cz: Divadlo pod Palmovkou navštíví syn královny Alžběty princ Edward* [online]. 12. 03. 2013, 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.cianews.cz/kultura/divadlo-pod-palmovkou-navstivi-syn-kralovny-alzbety-princ-edward/

Vlak Lustig*: Idea projektu* [online]. © 2012 Festival 9 Bran [cit. 2013-03-17]. Dostupné z URL: http://vlaklustig.cz/idea-projektu/.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma sedadel na balkonu 36

Obrázek č. 2: Schéma sedadel v přízemí 37

Obrázek č. 3: Logo Divadla pod Palmovkou 42

Obrázek č. 4: Programy Divadla pod Palmovkou 43

Obrázek č. 5: Zpravodaje Divadla pod Palmovkou 44

Obrázek č. 6: Plakát ke hře Rain Man 45

Obrázek č. 7: Webové stránky Divadla pod Palmovkou 46

Obrázek č. 8: Profil Divadla pod Palmovkou na sociální síti Facebook 47

Obrázek č. 9: Stánek Divadla pod Palmovkou na veletrhu Svět knihy 49

Obrázek č. 10: Logo Divadla Na zábradlí 76

Obrázek č. 11: Webové stránky Divadla Na zábradlí 76

Obrázek č. 12: Logo Divadla v Dlouhé 81

Obrázek č. 13: Webové stránky Divadla v Dlouhé 82

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů 61

Graf č. 2: Vzdělání respondentů 61

Graf č. 3: Věk respondentů 62

Graf č. 4: Ekonomická aktivita respondentů 63

Graf č. 5: Bydliště respondentů 64

Graf č. 6: Četnost návštěv divadla 65

Graf č. 7: Preferovaný divadelní žánr 66

Graf č. 8: S kým respondenti chodí nejčastěji do divadla 67

Graf č. 9: Ceny vstupenek.....68

Graf č. 10: Zdroje informací o divadle 69

Graf č. 11: Návštěvnost Divadla pod Palmovkou.....70

Graf č. 12: Hodnocení Divadla pod Palmovkou.....71

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Schválený rozpočet na rok 2013 54

Tabulka č. 2: Financování Divadla v Dlouhé 83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Návštěva Divadla pod Palmovkou I

Příloha B - Princ Edward v Divadle pod Palmovkou III

Příloha C - Plakát k inscenaci Chicago V

Příloha D - Plakát k inscenaci Edith a Marlene VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Návštěva Divadla pod Palmovkou

Do Divadla pod Palmovkou jsem se naposledy vypravila ve středu 20. 2. 2013. Budova divadla zaujme osvětlenými plakáty inscenací ve skleněných vitrínách. Kolemjdoucí láká k zastavení také výrazný program divadla, příhodně umístěný v úrovni očí.

Stará paní na pokladně zápolí s počítačem. I přesto, že za sklem svého okénka má mikrofon, nerozumím jí ani slovo. Svůj lístek ale dostanu spolu s milým úsměvem této pokladní.

Do začátku představení Oidipus vladař mám dost času, a tak usedám v příjemné divadelní kavárně. Interiér je vyzdobený plakáty inscenací a stylizovanými fotografiemi herců. V kavárně se nekouří vždy hodinu před začátkem představení až do jeho konce. Obslouží vás zde na baru a platí se hned.

Interiér divadla znám až po jeho rekonstrukci. V roce 2002 zasáhla budovu divadla ničivá povodeň. Následovala náročná rekonstrukce. Foyer divadla je moderně vybavené. Je zde vymalováno příjemnou světle zelenou barvou, nechybí bar, kulaté skleněné stolečky, pohodlná křesla a velká zrcadla. Interiér zdobí fotografie velkého formátu, které zachycují zajímavé momenty z her. Na stolečkách jsou pečlivě vyskládané letáky k inscenacím a měsíčníky divadla. Toalety jsou čisté a dokonce zde nebyly velké fronty, jak je u dámských záchodů zvykem.

U vchodu do sálu si kupuji program, který stojí 20 Kč. Mám pocit, že bych ho ke vstupnému, které mě stálo 230 Kč, měla dostat zdarma. Na druhou stranu by se ke každé vstupence musely připočítat náklady tisku a tvorby. Potom by za program platil i ten, kdo o doplňkové informace k inscenaci nestojí.

Po usednutí všem divákům oznámí hlas Terezy Kostkové, že divadelní představení přináší hlavní partner Kooperativa, a poprosí obecenstvo o vypnutí mobilních telefonů.

Inscenace Oidipús vladař se v Divadle pod Palmovkou hraje už od 29. 5. 2002, kdy měla premiéru. Hra je v režii Lucie Bělohradské. Hlavní roli hraje Jiří Langmajer, který

ztvárňuje krále Oidipa. Zuzana Slavíková ho pak skvěle doplňuje v roli královny Iokasté.

Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 20. 2. 2013.

Musím uznat, že mě toto Sofoklovo drama oslovilo. Herecké výkony byly mimořádně dobré a hodinu a půl dlouhé představení uteklo jako voda. Velké téma malosti člověka proti osudu je nesmrtelné. Celý zážitek dokreslovaly nápadité scény, které navrhl Jan Dušek, a dramatická hudba, pod kterou se podepsal Vratislav Šrámek. Po představení následovala ve foyer autogramiáda s panem Langmajerem. Frontu na podpis si vystála zejména mladší část publika.

Už se těším, až Divadlo pod Palmovkou navštívím příště. Budu volit komedii, abych vykompenzovala toto výborně pojaté drama.

Příloha B – Princ Edward v Divadle pod Palmovkou

Do Divadla pod Palmovkou 13. 3. 2013 zavítá velice významná návštěva. Česká informační agentura zveřejnila následující článek: *„Nejmladší syn britské královny Alžběty II. princ Edward navštíví ve středu 13. března spolu se svou manželkou Sofií Divadlo pod Palmovkou. V rámci svého dvoudenního nabitého programu v České republice se královský pár rozhodl poctít svou návštěvou také libeňské divadlo, kde v současné době probíhají zkoušky na novou inscenaci v režii Petra Kracíka Králova řeč, pojednávající příběh o dědečkovi prince Edwarda.*

Hlavní postavu hry Davida Seidlera, krále Jiřího VI., ztvárňuje Martin Stránský, jeho logopeda Lionela Loguea Dušan Sitek. Princ Edward s manželkou zhlédnou ve středu kolem poledne ukázku z inscenace a proběhne i krátký rozhovor s herci a režisérem.

„Tak vzácnou návštěvu jsme v divadle ještě neměli a nesmírně si ceníme toho, že královský pár zařadil do tak nabitého programu právě Divadlo pod Palmovkou. Setkání přímo s vnukem hlavního hrdiny hry Králova řeč bude nepochybně velkým zážitkem i pro všechny herce a tvůrce naší nové inscenace," dodává režisér hry a ředitel Divadla pod Palmovkou Petr Kracík.

Princ Edward, hrabě z Wessexu, má přitom sám k divadelnímu prostředí velmi blízko. Vystudoval historii na Cambridgské univerzitě a pracoval pro dvě divadelní společnosti. Jednou z nich byla produkční společnost Andrew Lloyd Webera. V roce 1993 založil vlastní produkční společnost Ardent Productions se zaměřením na televizní tvorbu. V roce 2002 se rozhodl společnost ukončit a nadále se věnovat výhradně aktivitám spojeným s veřejnou rolí královské rodiny.

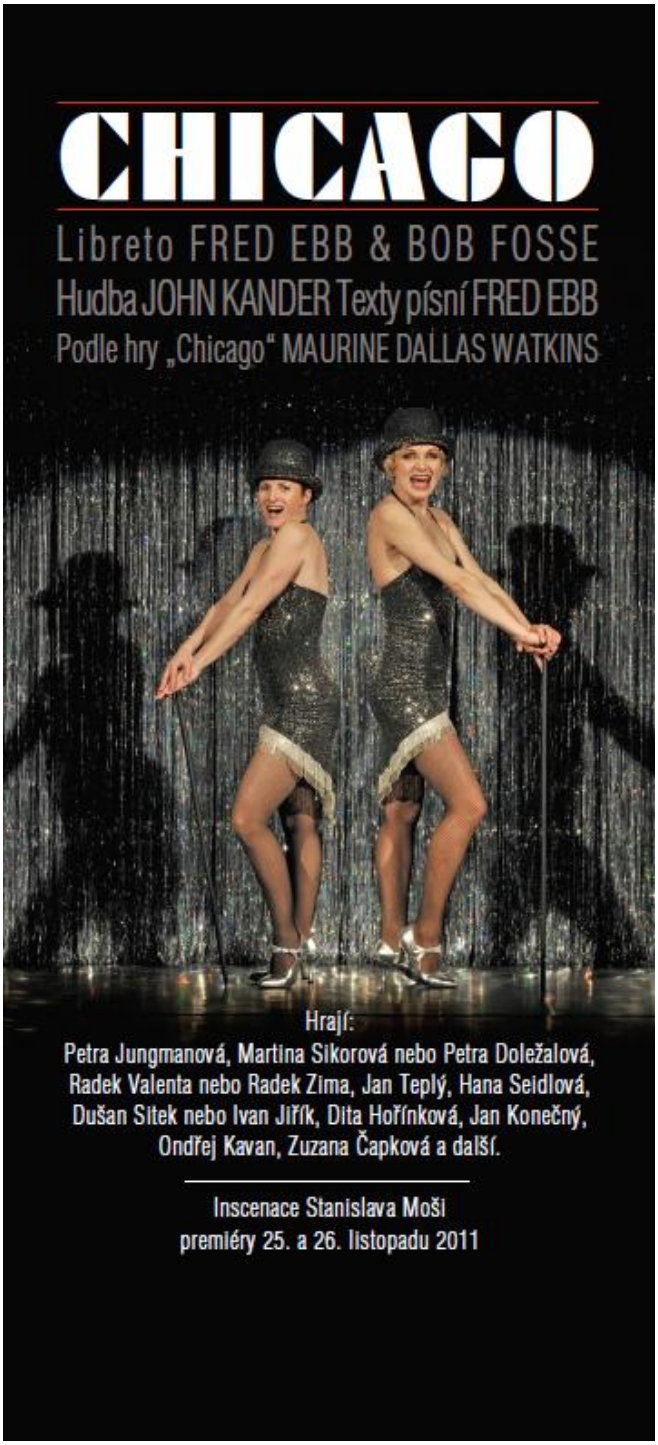
V rámci své charitativní činnosti se věnuje zejména mladým lidem. Ve středu se v Praze např. také zúčastní předávání certifikátů Mezinárodní ceny vévody z Edinburghu talentovaným mladým lidem.

Premiéra hry Králova řeč v Divadle pod Palmovkou se uskuteční 19. a 20. dubna 2013. Hra, která je předchůdkyní slavného stejnojmenného filmu, začala vznikat v osmdesátých letech minulého století na motivy vzpomínek svérázného „královského logopeda" Lionela Logua.

V centru příběhu, který je založený na skutečných událostech stojí britský král, který právě nastoupil na trůn. Jeho problémy s koktáním, které stejně jako jeho nesmělost

a psychická zranitelnost zásadně, ohrožují budoucnost království, jenž se nachází na prahu světové války a naléhavě potřebuje silnou a kvalitní osobnost ve svém čele. Seidlerova působivá a emotivně silná tragikomedie je skvělou hrou o překonávání vlastních slabostí, opravdovém vědomí odpovědnosti a zranitelném mužství.“ (Riethofová, online, cit. 2013-03-20)

Příloha C – Plakát k inscenaci Chicago



Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 20. 3. 2013.

Příloha D – Plakát k inscenaci Edith a Marlene

Zdroj: Divadlo pod Palmovkou, online, cit. 21. 3. 2013.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Ledová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Marketing a komunikační strategie pražského Divadla pod Palmovkou

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 79

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 38

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: MgA. Miloslav Kučera