

**JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ  
V BRNĚ**

**Hudební fakulta**

Katedra humanitních věd a hudebního manažerství

**Tvorba cen v kulturním sektoru**

**Brno**

*Diplomová práce*

Autor práce: BcA. Alena Řezníčková

Vedoucí práce: Ing. Kristýna Štěpánková

Oponent práce: Ing. Vladimír Hřebíček

Brno 2013

## **Bibliografický záznam**

*Tvorba cen v kulturním sektoru: Brno.* Brno, 2013. Diplomová práce. Hudební fakulta JAMU. Vedoucí práce Ing. Kristýna Štěpánková.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou cen v kulturním sektoru. V teoretické části jsou uvedeny základní pojmy a metody cenotvorby s přesahem do oblasti kulturní sféry. Praktická část práce je založena na výzkumném šetření. To proběhlo formou strukturovaného rozhovoru v desítce brněnských kulturních institucí, ziskových i neziskových. Cílem výzkumu bylo zmapovat cenovou strategii v rámci brněnského kulturního prostředí a zjistit, jak jsou ceny v tomto prostředí reálně tvořeny.

## **Annotation**

This thesis deals with the pricing in the cultural sector. The theoretical part introduces basic terms and methods of pricing in general as well as in the cultural sector. The practical part is based on research which was conducted in ten cultural organisations in Brno, both profit and non-profit. The goal of the research was to map Brno cultural environment and find out how prices are created there.

## **Klíčová slova**

Cena, cenotvorba, cenové strategie, cenový výzkum, kulturní sektor, Brno, slevy, cenová diferenciacce, metody cenotvorby v kulturním sektoru.

## **Keywords**

Prices, pricing, pricing strategies, pricing research, cultural sector, Brno, discounts and sales, price differentiation, methods of pricing in the cultural sector.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato diplomová práce byla umístěna v Knihovně JAMU a používána ke studijním účelům.

V Brně dne 30.4. 2013

Alena Řezníčková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kristýně Štěpánkové za její neocenitelné rady, poskytnutí rozhovoru k výzkumu a celkové vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří se zapojili do výzkumného šetření a poskytli mi svůj čas a informace.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část .....	2
2.1	Cena .....	2
2.2	Definice ceny v kulturním sektoru .....	2
2.3	Cena, nabídka, poptávka a cenová elasticita .....	4
2.3.1	Nabídka .....	4
2.3.2	Poptávka.....	4
2.3.3	Elasticita.....	6
2.4	Vnímání vztahů mezi cenou, hodnotou a kvalitou .....	8
2.4.1	Cena a hodnota.....	8
2.4.2	Cena a vnímání kvality .....	9
2.4.3	Hodnota v kulturním sektoru .....	10
2.5	Faktory ovlivňující stanovení ceny.....	12
2.5.1	Vnitřní faktory .....	13
2.5.2	Vnější faktory .....	15
2.6	Tvorba cen .....	17
2.6.1	Nákladově orientovaný přístup.....	17
2.6.2	Hodnotově orientovaná tvorba cen .....	17
2.6.3	Stanovení ceny podle konkurence .....	17
2.7	Strategie cenotvorby .....	18
2.7.1	Strategie cenotvorby nových produktů .....	18
2.7.2	Strategie cenotvorby produktového mixu.....	19

2.7.3	Strategie cenových úprav .....	19
2.8	Změny cenových relací.....	22
2.9	Strategie cenotvorby v kulturním sektoru .....	23
2.9.1	Cena jako nástroj k vyšší návštěvnosti .....	23
2.9.2	Diferenciace ceny produktu .....	24
2.9.3	Předplatné v kulturním sektoru.....	25
2.9.4	Slevy v kulturním sektoru.....	25
3	Charakteristika prostředí: statutární město Brno .....	27
3.1	Brno - vybrané údaje .....	27
3.2	Kulturní infrastruktura města Brna.....	28
4	Metodika shromažďování dat .....	30
4.1	Přípravná fáze .....	30
4.2	Realizační fáze.....	32
5	Praktická část .....	33
5.1	Velké příspěvkové organizace.....	33
5.1.1	Vliv právní formy na cenové strategie .....	33
5.1.2	Skutečná cena lístku.....	33
5.1.3	Postup tvoření cen.....	34
5.1.4	Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu.....	35
5.1.5	Slevy na vstupném .....	35
5.1.6	Diferenciace cen .....	36
5.1.7	Cenový benchmarking .....	36
5.1.8	Předplatné .....	36

5.1.9	Posouzení vzájemného vlivu faktorů .....	37
5.2	Menší kulturní organizace .....	38
5.2.1	Vliv právnícké formy na cenové strategie .....	38
5.2.2	Skutečná cena lístku.....	38
5.2.3	Postup tvoření cen.....	39
5.2.4	Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu.....	39
5.2.5	Slevy na vstupném .....	40
5.2.6	Diferenciace cen .....	40
5.2.7	Cenový benchmarking .....	40
5.2.8	Předplatné .....	41
5.2.9	Posouzení vzájemného vlivu faktorů .....	41
5.3	Hudební kluby .....	42
5.3.1	Vliv právnícké formy na cenové strategie .....	42
5.3.2	Proces tvorby ceny.....	42
5.3.3	Skutečná cena lístku.....	43
5.3.4	Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu.....	43
5.3.5	Slevy na vstupném .....	43
5.3.6	Diferenciace cen .....	44
5.3.7	Cenový benchmarking .....	44
5.3.8	Předplatné .....	44
5.3.9	Posouzení vzájemného vlivu faktorů .....	44
5.4	Kina .....	45
5.4.1	Vliv právnícké formy na cenové strategie .....	45



5.4.2	Skutečná cena lístku.....	45
5.4.3	Postup tvoření cen.....	45
5.4.4	Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu.....	45
5.4.5	Slevy na vstupném .....	45
5.4.6	Diferenciace cen .....	45
5.4.7	Cenový benchmarking .....	46
5.4.8	Předplatné .....	46
5.4.9	Posouzení vzájemného vlivu faktorů.....	46
6	Analýza a interpretace výsledků .....	47
6.1	Vliv právnické formy na cenové strategie .....	47
6.2	Skutečná cena lístku .....	48
6.3	Postup tvoření cen .....	49
6.4	Úprava ceny s ohledem na fáze životního produktu.....	50
6.5	Slevy na vstupném.....	50
6.6	Diferenciace cen .....	52
6.7	Cenový benchmarking.....	53
6.8	Předplatné .....	53
6.9	Posouzení vzájemného vlivu faktorů.....	54
6.10	Porovnání výsledků výzkumu s hypotézami.....	54
7	Závěr .....	56
8	Zdroje.....	57
9	Přílohy.....	i
	Příloha č 1 Příspěvkové organizace zřizované MKČR v Brně.....	i

Příloha č 2 Příspěvkové organizace zřizované městem Brno.....	ii
Příloha č 3 Příspěvkové organizace zřizované MČ Brno.....	iii
Příloha č. 4 Dotazník ke strukturovaným rozhovorům .....	iv
Příloha č. 5 Zkrácený soupis odpovědí.....	vii
Příloha č. 6 Srovnání prodejní a reálné ceny velkých příspěvkových organizací .....	xi
Příloha č. 7 Slevy velkých příspěvkových organizací.....	xii
Národní divadlo Brno (Obrázek č. 1).....	xii
Městské divadlo Brno (Obrázek č. 2).....	xiii
Filharmonie Brno (Obrázek č. 3).....	xiii
Příloha č. 8 Ukázky diferenciací vstupenek v sálech.....	xiv
Národní divadlo Brno – Janáčkovo divadlo (Obrázek č. 4).....	xiv
Národní divadlo Brno – Mahenovo divadlo (Obrázek č. 5).....	xiv
Národní divadlo Brno – Reduta (Obrázek č. 6).....	xv
Městské divadlo Brno – možné varianty rozložení hlediště (Obrázky č. 7 - 10).....	xvi
Filharmonie Brno Besední dům (Obrázek č. 11).....	xvii
Filharmonie Brno Wannieck Gallery (Obrázek č. 12) .....	xviii
Příloha č. 9 Předplatné velkých příspěvkových organizací.....	xix
Národní divadlo Brno (Obrázek č. 13).....	xix
Filharmonie Brno (Obrázek č. 14).....	xxi
Příloha č. 10 Předplatné Menších kulturních organizací.....	xxii
Divadlo Polárka (Obrázek č. 15).....	xxii
HaDivadlo (Obrázek č. 16).....	xxii
Divadlo Bolka Polívky (Obrázek č. 17) .....	xxiii

## 1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou ceny a cenovými strategiemi v kulturním sektoru. Cílem práce je v teoretické části nastínit teorii cenotvorby v obecném marketingu a v oblasti kultury. V částech věnovaných přímo problematice cen v kultuře diplomová práce vychází ve velké míře z výzkumného projektu British Art Councilu *Call it a tenner*, který zkoumal a sesbíral názory o cenotvorbě v kultuře ve Velké Británii ze strany odborníků i manažerů kulturních organizací, kteří cenu stanovují.

Na ten navazuje praktická část, ve které se pomocí kvalitativního výzkumu v Brněnském kulturním prostředí ziskového i neziskového sektoru budou rozpoznávat trendy v cenotvorbě v českém prostředí. Cílem výzkumu je porovnat cenotvorbu a cenové strategie v ziskovém a neziskovém sektoru u různých kulturních organizací. Vzorek organizací byl pro snadnější dotazování omezen na oblast živého umění.

## **2 Teoretická část**

### **2.1 Cena**

Cena spolu s produktem, distribucí a marketingovou komunikací tvoří marketingový mix. Mezi těmito nástroji má výsadní postavení – jako jediná přímo přináší zisk a také je možné ji pružně měnit podle aktuální situace na trhu. V minulosti byla cena jedním z hlavních určujících faktorů při nákupu. V dnešní době „získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory.“ (Kotler, 2007, str. 749) I nadále však cena zůstává ukazatelem kvality a ze strany zákazníka také ukazatelem hodnoty produktu.

Z historického hlediska byly ceny tvořeny nejprve dynamicky, tzn. ceny za produkt se lišily v závislosti na zákaznících a situacích. V dnešní době převažuje politika pevných cen, tedy jednotná cena pro všechny zákazníky, i když se situace především v online prodeji mění a na oblibě získávají dražby.

Kotler (2007, str. 748) definuje cenu následovně: „Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“

Tomek a Vávrová (2011, str. 224) vymezují dále následující oblasti cenové politiky: určení cenové úrovně podniku, stanovení cen pro nové produkty, rozhodnutí o změnách cen, cenové diferenciaci a diskriminaci, rozhodnutí o cenách pro jednotlivé články distribučního kanálu (výrobce, velkoobchod, maloobchod, spotřebitel) a provázanost na konkurenční strategie.

### **2.2 Definice ceny v kulturním sektoru**

Dle ekonomických teorií je cena stanovena neviditelnou rukou trhu zákony nabídky a poptávky. V kulturním sektoru je cenotvorba zkomplikována nemonetárními činiteli, které ovlivňují stanovování ceny. V důsledku je tedy cena v kulturním sektoru dle Hewisona (2007, str. 33) stanovena selháním trhu, které se objeví v případě, „že je nemožné produkovat určité výrobky v dostatečné kvalitě a kvantitě a za přijatelnou cenu, aby prosadily svou existenci za čistě monetárních podmínek. (...) Výsledkem je, že trh neprodukuje vůbec

nebo produkuje menší množství kulturních produktů, jako je výtvarné umění, literatura, orchestry (...). Trh je změněn regulací.“ (Hewison, 2007, str. 33-34)

Důvodem tržního selhání v kultuře je fakt, že nad určitou míru (mimo knih a nahrávek) není možné navyšovat produkci s účelem zvýšení efektivity. Celkově je kulturní trh smíšeným sektorem a nákupní chování zákazníků není ovlivněno rozdělením na sektor ziskový a neziskový, stejně tak cenové strategie jsou téměř ekvivalentní. To dle Hewisona (2007, str. 35) není překvapivé díky tendenci stanovování ceny s užitím benchmarku. V českém prostředí je navíc ve větší míře než ve Velké Británii kulturní sektor podporován ze státního sektoru, což přirozenou tržní rovnováhu narušuje s cílem ji nahradit a do problematiky tvorby ceny přináší sociální cíle a politiky jiných subjektů.

Tyto vlivy se pak profilují do chápání ceny v neziskovém sektoru. Dle Bačuvčíka (2006, str. 62) jsou určité rozdíly mezi definováním ceny v komerčním a neziskovém sektoru. Zatímco cena v komerčním sektoru je „zpravidla finančním ekvivalentem vyjádřená hodnota, kterou zákazník zaplatí za daný produkt,“ v neziskovém sektoru je situace složitější. V kulturním sektoru pak cenu definuje jako „obnos, který uživatel zaplatí za služby neziskové organizace.“ (Bačuvčík, 2006, str. 62) Na rozdíl od komerčního sektoru není cena vždy vyjádřením hodnoty kulturní služby, časté jsou např. vstupy zdarma, nebo jde jen o zlomek reálné hodnoty. Dalším rozdílem je také, že zde osoba zákazníka, nákupčího a spotřebovatele služby není vždy shodná s plátcem. Na platbě reálné ceny se podílí sponzoři, donátoři nebo poskytovatelé grantů. Pro ně je pak cenou dle Bačuvčíka (str. 62) „výše potřebné dotace, grantu, nebo daru.“

Reálná cena kulturní služby se tedy může výrazně lišit od ceny nabízené na pokladně kulturního subjektu. Přesto je právě tato cena ze strany zákazníků porovnávána vzhledem k užítku, který spotřebováním služby zákazník získá.

## **2.3 Cena, nabídka, poptávka a cenová elasticita**

K ceně se váže teorie nabídky, poptávky a cenové elasticity.

### **2.3.1 Nabídka**

„Nabídka je obdobou poptávky. Jako ekonomická kategorie představuje určité množství výrobků daného sortimentu, které jsou dodavatelé ochotni v daném časovém období nabídnout k prodeji při různých cenových úrovních a cen za předpokladu, že ostatní použité marketingové nástroje se nemění. (...) Nabídková křivka určitého zboží vyjadřuje vztah mezi tržní cenou a mezi množstvím tohoto zboží, které jsou výrobci ochotni vyrábět a prodávat.“ (Tomek, Vávrová, 2011, str. 233) K posunům křivky dochází vlivem technologií a změny nákladů.

Technologie v kultuře ve většině případů nemohou způsobit změny v poptávce, jelikož se jimi nezvyšuje produkovaná kapacita, resp. zvyšuje se obtížně. Příkladem, kdy technologie rozšířila kapacitu a ovlivnila tak nabídku mohou být např. živé přenosy z newyorské Metropolitní opery.

Změny nákladů v kultuře jsou také spekulativní, jelikož podstatná část nákladů je tvořena např. v opeře nebo ve filharmonii platy a honoráři umělců, jejichž množství nejde snižovat, jelikož je určitý počet nástrojů a rolí nutný k provedení určité skladby. Na druhou stranu v souvislosti s dnešním trendem snižování dotací a zřizovatelských příspěvků je nutné přijímat úsporná opatření, která patrně podstatně zasáhnou do chodu organizací a snížení nákladů, čímž by mohlo dojít i ke snížení nabídky v kulturním prostředí.

### **2.3.2 Poptávka**

Tomek a Vávrová (2011, str. 231) definují poptávku následovně: „Poptávka je ekonomickou kategorií, která představuje vztah mezi možnými alternativami cen a množstvím výrobků, které bude v daném období za tyto ceny nakoupeno. Poptávkou trhu se rozumí koupěschopná poptávka, tj. nikoliv neomezená potřeba nebo přání.“ Poptávka tedy vyjadřuje “vztah mezi požadovanou cenou a výsledným poptávaným množstvím (...)V běžném případě je vztah mezi poptávaným množstvím a cenou inverzní: čím vyšší cena, tím nižší poptávané množství.“ (Kotler, 2007, str. 759) Existují však také výjimky, např. „Pokud jde o prestižní zboží, může křivka poptávky někdy směřovat vzhůru. Zákazníci mají pocit, že vyšší cena

znamená vyšší kvalitu. Avšak i u prestižních produktů platí, že pokud je cena příliš vysoká, poptávané množství klesne.“ (Kotler, 2007, str. 759)

Poptávka se v ekonomické teorii dává do souvislosti s nabídkou, v průsečíku těchto křivek se nachází rovnovážná cena. Cena je v těchto teoriích považována za důležitý faktor určující strmost těchto křivek. „Podle této teze s rostoucí cenou klesá poptávka a roste nabídka (...). Tato závislost je diferencována v závislosti na zbytnosti výrobku. Závislost na ceně vyjadřujeme jako cenovou pružnost – elasticitu.“ (Zamazalová, 2010, str. 206)

Poptávku ovlivňují samozřejmě také necenové faktory (např. marketingová komunikace). V takovém případě dojde k celkovému posunu křivky poptávky, „Ekonomové ukazují dopad necenových faktorů na poptávané množství pomocí posunů křivky poptávky a nikoli pohybů po ní.“ (Kotler, 2007, str. 761) Mezi další necenové faktory řadí Tomek a Vávrová (2011, str. 231) také dostupnost zboží, příjmy, preference a počet kupujících, trh a jeho tendence vývoje.

Poptávka po kulturním produktu je dle Hewisona (2007, str. 31-33) ovlivněna faktory související s pocitem nedostatku produktu a postavením v rámci tržní soutěže ze strany nabídky, přestože se tento trh částečně klasické teorii nabídky a poptávky vymyká. Přímou je ovlivněna mírou blahobytu zákazníků a následné dostupnosti služby. Přestože průměrný příjem stoupá, ubývá volného času a roste nabídka volnočasových aktivit – proto je pro kulturní organizace zdánlivě těžší návštěvníky přilákat a zdá se, že zájem o kulturu v populaci klesá.

Radim Bačuvčík (2010) zkoumal strukturu českého kulturního trhu na straně poptávky a vycházel zde z dnes již obvyklého zařazení kulturního trhu do sektoru volnočasových aktivit. Na reprezentativním vzorku české populace bylo zjištěno, že „největší část populace se věnuje kulturním aktivitám, u nichž je „kulturní“ (či raději „umělecká“) složka často velmi potlačena – sledování televize a rozhlasového vysílání sleduje devět z deseti a ve druhém případě sedm z deseti respondentů. Kulturní aktivity, u nichž se dala čekat větší část „uměleckého“ rozměru, skončily na opačné straně pomyslného pořadí: knihy čte alespoň několikrát týdně necelá třetina populace (...), ale například nahrávky vážné hudby si několikrát týdně poslechnou pouze 7% respondentů. (...)“ (str. 107) Konzumenty kulturních produktů pak pro zjednodušení dělí do dvou skupin: „vášní zájemci, kteří si – pokud je to možné – objekt svého zájmu spíše vychutnají v klidu doma, a na druhou stranu konzumenti kultury, kteří raději vyjdou ven, jsou celkově aktivnější, a to i mimo oblast samostatné kultury či umění.“ (str. 107)

### 2.3.3 Elasticita

Elasticita slouží k určení míry citlivosti poptávky na různé faktory. Rozlišujeme elasticitu cenovou, důchodovou a křížovou (nebo-li crosselasticitu).

*Cenová elasticita* vyjadřuje „citlivost poptávky na změny cen“ (Kotler, 2007, str. 761) a dle Kotlera (2007, str. 761) je dána následujícím vzorcem:

„cenová elasticita poptávky = % změna poptávaného množství / % změna ceny.“

Tomeček a Vávrová (2011, str. 232) uvádí, že „rozlišujeme tři případy citlivosti:

- jednocentní růst ceny vyvolá vyšší než jednocentní pokles poptávaného množství a naopak jednocentní snížení ceny vyvolá větší než jednocentní zvýšení poptávaného množství (cenově elastická poptávka  $1 < E_D < -1$ ).
- jednocentní růst / snížení ceny má za následek jednocentní pokles / zvýšení poptávaného množství (jednotková elasticita poptávky  $E_D = 1$  nebo  $-1$ )
- jednocentní růst ceny vyvolává nižší než jednocentní pokles poptávaného množství a naopak jednocentní snížení ceny vyvolá menší než jednocentní zvýšení poptávaného množství (cenově neelastická poptávka  $-1 < E_D < 1$ ).“

Kotler (2007, str. 761) tento poznatek zobecňuje následovně: „Pokud se požadované množství při malé změně ceny téměř nezmění, mluvíme o neelastické poptávce. Pokud se změní výrazně, mluvíme o elastické poptávce.“ Neelastická poptávka, tzn. kupující nereagují významně na změny ceny, se vyskytuje u exkluzivního, prestižního zboží, které je chápáno jako v určitém smyslu jedinečné, nebo vysoce kvalitní. (Kotler, 2007, str. 761)

„Cenovou pružnost lze odhadnout dotazováním, při němž zkoumáme anticipované chování při různých cenách (např. jaké ceny by byly akceptovatelné nebo maximálně akceptovatelné, při jaké ceně byste ještě koupili, atd.). Jde ovšem o dotaz na hypotetickou situaci, což patří do oblasti dotazování, která dává méně validní výsledky.“ (Zamazalová, 2010, str. 208)

Elasticita v kulturním sektoru je obecně považována za nízkou, tzn. cenové změny se výrazně neprojeví na úrovních prodeje nebo návštěvnosti. (Kaynes, 2007, str. 114-115) Různé případy ale vypovídají o opaku (např. Travelex program britského Národního divadla, při kterém prodej díky snížení a sjednocení ceny na 10 liber za představení navýšilo



návštěvnost z 67% na 92%), což svědčí naopak o nízké elasticitě, i zde se však ukázalo, že socioekonomické charakteristiky návštěvníků zůstaly stejné – nedošlo tedy k faktickému rozšíření spektra návštěvníků. (Kaynes, 2007, str. 115)

Na druhou stranu jsou často navštěvována představení s vysokou cenou, kterých se účastní známí umělci. U těchto se zpravidla slevy nevyskytují, a přesto jsou hojně navštěvována netypickými segmenty, jejichž účast má jednorázový charakter (tzv. „one-off attenders“ dle Kaynes, 2007, str. 115).

Jak je patrné, elasticita v kulturním sektoru závisí na více faktorech: např. na profilu návštěvníka (socioekonomické faktory, jeho zkušenosti s návštěvou instituce nebo žánru) a na charakteru kulturního produktu (instituce, vystupující).

## 2.4 Vnímání vztahů mezi cenou, hodnotou a kvalitou

### 2.4.1 Cena a hodnota

Mezi cenou a hodnotou je blízký vztah. Cena by se dala považovat za vyjádření odhadované hodnoty produktu pro zákazníka. „Jak spotřebitelé vnímají cenu – jako vysokou, nízkou, spravedlivou – má velký vliv jak na nákupní úmysly, tak na spokojenost při nákupu.“ (Schiffman, Kanuk, 2003, str. 188).

Dle Kotlera (2007, str. 759): „Když zákazník kupuje produkt, směňuje určitou hodnotu (cenu) za jinou hodnotu (užitek z vlastnictví nebo užívání produktu). Účinná cenotvorba zaměřená na kupujícího zahrnuje i pochopení, jakou hodnotu zákazník přičítá užítku, který s výrobkem získává, a nastavuje tak cenu, která hodnotě odpovídá.“ Hodnota pro zákazníka je ale obtížně měřitelná a velice individuální. Každý ze zákazníků vnímá hodnotu produktu z jiných pohledů, které hodnotí různě. Firmy na tuto různorodost reagují segmentovaným marketingem, vytvářením produktů pro určité segmenty trhu s cenou. (Kotler, 2007, str. 759)

Vnímaný vztah mezi hodnotou a cenou se do cenotvorby významně promítá. Schiffman a Kanuk (2003, str. 189) uvádějí výsledky výzkumu na poli cenotvorby v sektoru služeb Berryho a Manjita,<sup>1</sup> kteří zjistili, že jsou používány tři strategie cenotvorby zaměřené na vnímání ceny a hodnoty:

- *Strategie stanovení ceny na základě uspokojení zákazníka.* Společnost si uvědomuje neurčitost vyplývající z nehmotné povahy služby a tomu upravuje svou strategii např. přidáním záruky na službu, stanovením ceny podle přínosu pro zákazníka, nebo stanovení paušální ceny.
- *Stanovení ceny na základě budování vztahu.* Cílem je podporovat dlouhodobé, přínosné vztahy mezi firmou a zákazníky. Ve strategiích se odráží uzavíráním dlouhodobých smluv nebo nabízením balíkových cen.

---

<sup>1</sup> Berry, L. L. Manjit, Y. S. *Capture and Communicativw Value in the Pricing Services.* Summer 1996. str. 41-51. v Schiffman, Kanuk (2003, str. 189)

- *Hospodárné stanovení ceny.* Firma dosáhne stanovením nižší ceny na základě snížení nákladů na poskytování služeb. Nízkou cenou je sníženo riziko a je získáno více zákazníků.

#### **2.4.2 Cena a vnímání kvality**

Z výzkumů neustále vyplývá, že cena je z hlediska spotřebitele považována za „indikátor kvality výrobku, že spotřebitelé připisují různou kvalitu stejným výrobkům s rozdílnou cenou, a že věk a příjem spotřebitelů ovlivňují vnímání hodnoty.“ (Schiffman, Kanuk, str. 195) Otázkou však je, zda-li je samotná vyšší cena skutečným původním důvodem pro toto rozhodnutí. „Jedna studie prokázala, že spotřebitelé používající vztah mezi cenou a kvalitou ve skutečnosti spoléhají na známou (a proto dražší) obchodní značku jako na ukazatel kvality, aniž se spoléhají na samotnou cenu.“ (str. 195) O obtížné oddělitelnosti ceny od ostatních faktorů svědčí také to, že dle Schiffmana a Kanuka (2003, str. 195) na vnímání kvality má mimo cenu vliv i místo prodeje, které je v případě prodeje produktu logicky neoddělitelné v prodejní situaci.

Vnímání kvality produktu je posuzováno zákazníky dle „různých informativních podnětů, které spojují s výrobkem.“ (Schiffman, Kanuk, 2003, str. 190) Tyto podněty jsou podstatné i nepodstatné pro faktické posouzení kvality. Mezi podstatné Schiffman a Kanuk (2003, str. 191) řadí fyzikální vlastnosti. „Spotřebitelé rádi věří, že svoje hodnocení kvality výrobku zakládají na podstatných podnětech, protože jim to umožňuje zdůvodnit rozhodnutí (pozitivní nebo negativní) jako racionální nebo objektivní výběr výrobku.“ (str. 191)

Mezi nepodstatné podněty, které jsou pro rozhodování využívány častěji, řadí Schiffman a Kanuk (2003, str. 191) obal, cenu, reklamu, nátlak vrstevníků, pověst značky, výrobce a zemi původu. Využívání nepodstatných podnětů je ještě výraznější v sektoru služeb. „Pro spotřebitele je obtížnější hodnotit kvalitu služeb než kvalitu výrobku. Je to pravda vzhledem k odlišné charakteristice služeb: jsou nehmotné, proměnné, pomíjivé a současně poskytované i spotřebované. Aby překonali skutečnost, že nejsou schopni porovnat konkurenční služby vedle sebe, jak to dělají u výrobků, spotřebitelé se při hodnocení služby spoléhají na náhradní (tj. nepodstatné podněty).“ (Schiffman, Kanuk, 2003, str. 191)

Tomek a Vávrová (2011, str. 228) zdůrazňují význam ceny ve vztahu ke kvalitě následovně: „Porovnání různých typů a značek výrobků při různých úrovních cen je jednou z nejobtížnějších otázek, jestliže zákazník většinou postrádá komplexní informace o rozdílech

v kvalitě nebo jestliže pro něho představují souhrn informací, ve kterých se po odborné stránce jen stěží orientuje.(...) Vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější u cenově náročných produktů, které jsou spojovány s dalšími službami, k jejichž nákupu dochází v delších časových intervalech a nepravidelně.“ (Tomek, Vávrová, str. 228)

Měření mezery mezi očekáváním zákazníka a skutečným vnímáním služby měří stupnice SERVQUAL, která je založena na následujících kritériích: „spolehlivost, schopnost reagovat, důvěra, empatie a hmatatelnost.“ (Schiffman, Kanuk, 2003, str. 192) Mimo sektor služeb pak Schiffman a Kanuk (2003, str. 193) dále uvádí, že hodnocení celkové transakce spotřebitelem se zakládá na hodnocení této trojice komponentů: kvality služby, kvality výroby a ceny.

### **2.4.3 Hodnota v kulturním sektoru**

O hodnotě kultury jako produktu můžeme uvažovat v několika úrovních. Hewinson (2007, str. 30 - 32) uvádí, že kultura, resp. kulturní sektor, má dle Holdena (v *Capturing Cultural Value*) hodnoty čistě ekonomického rázu (pozitivní vlivy na zaměstnanost, export), a dále pozitivní sociální vlivy na účastníky, resp. zákazníky, tohoto sektoru. Další kulturní ekonomové, dle Hewisona (2007, str. 31) zejména David Thornsby a Mark Moore, se opírají o jinak chápanou kulturní hodnotu, která v sobě integruje následující složky:

- „Use value“ (hodnota uplatnění) je prakticky shodná s předchozími pozitivními ekonomickými efekty.
- „Existance value“ (hodnota existenční) zahrnuje hodnotu existence kulturních statků, která je vnímána i nekonzumenty konkrétního statku.
- „Bequest value“ (hodnota odkazu) zdůrazňuje fakt, že kulturní sektor udržuje, zachovává a šíří kulturní tradice národa pro další generace.
- „Historical value“ (historická hodnota) vypovídá o schopnosti kultury pojit současnou kulturu s kulturou předchozích generací a národů.
- „Social value“ (sociální hodnota) vyjadřuje pozitivní sociální efekty pro jednotlivce i kolektivy, kultura posiluje sociální vazby.
- „Symbolic value“ (symbolická hodnota). Pomocí kultury jsou vyjádřeny symboly kolektivu a jednotlivců.

- „Spiritual value“ (duchovní hodnota) je aspektem kultury, který představuje schopnost vyjádřit a produkovat pocity posvátnosti a velkoleposti.
- „Aesthetic value“ (estetická hodnota) vyjadřuje vlastnost generovat pocity vizuální a auditivní.

Všechny tyto hodnoty by pak měly mít vliv na stanovení ceny a na individuální vnímání hodnoty (a následně) ceny zákazníkem. To, že hodnoty kulturních statků uznávají i lidé, kteří je nespotřebovávají, s sebou nese zajímavý efekt: „Zákazníky subjektivně vnímaná hodnota kulturních statků je totiž zpravidla vyšší než cena, kterou jsou ochotni platit (neboli většina lidí cítí, že je pro ně kultura důležitá, ale málokdo je ochoten její produkty nakupovat).“ (Bačuvčík, 2006, str. 74)

V kulturním sektoru je zřejmé, že přestože cena a hodnota spolu souvisí, dle Hewisona (2007, str. 35) je z výzkumů patrné, že má na nákupní chování větší vliv vnímaná hodnota než cena. Z toho také vyplývá, že přestože je cena vnímána mnohdy kulturními institucemi jako překážka ke koupi, „cena není problémem, tím je hodnota, která je přisuzována nabízenému zážitku.“ (Baker, 2007, str. 68)

Vnímání hodnoty v kultuře je ovlivněno také profilem zákazníka, zejména jeho příjmy, povoláním, lifestylem a fází jeho života (zde je určující zejména zda mají děti a jejich věk). Zásadní je také, zda má zkušenost nebo znalost kulturního produktu. Tento aspekt se pak projevuje na cenové citlivosti – pravidelní návštěvníci jsou schopni rozpoznat hodnotu lépe, než nepravidelní, proto jsou více citliví na cenu. (Baker, 2007, str. 75)

Pochopení hodnot, které zákazník v kulturním produktu vnímá, jeho preference a ochota za ni zaplatit, může být určující nejen pro ocenění produktu, ale také pro další možnosti cenové diferenciaci, která pro organizaci představuje nejen možnosti navýšení zisku, ale také přijetí cenové strategie zákazníkem.

## 2.5 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Stanovení ceny je dle Kotlera (2007, str. 750) ovlivňováno faktory vnějšími a vnitřními: mezi vnitřní patří především marketingové cíle subjektu, strategie marketingového mixu, náklady a samotné prostředí organizace; mezi vnější pak typ trhu a poptávky, konkurence a ostatní faktory prostředí.

Tomek a Vávrová (2011, str. 225) uvažují o faktorech v rámci „magického trojúhelníku prostoru tvorby cen“. V rámci této teorie jsou určujícími faktory náklady (ovlivňují cenu z hlediska optimálního zisku a určují dolní hranici ceny), poptávající (resp. Jejich síla na trhu a připravenost na cenu) a konkurence (z hlediska formy a zvyklostí na trhu a pozice organizace na trhu).

Zamazalová (2010, str. 204-206) uvádí princip 5C jako pěti určujících faktorů prakticky ovlivňujících volbu cenové strategie. Jde o *cost*, *competence*, *comparability*, *competition* a *communication*. V případě *nákladů* (*cost*) dle Zamazalové „nejde jen o prostou kalkulaci nákladů. Při nejdůležitější tvorbě cenové koncepce vycházíme z prognózy ekonomického vývoje a strategických úvah o umístění výrobku na trhu, analyzujeme marginální náklady, počítáme při tom s různou variabilitou dílčích kalkulačních položek, definujeme break even (hranici zisku), bereme v úvahu náklady na vývoj a launch (uvedení výrobku na trh), odhadujeme rizika.“ (str. 204)

V rámci *competence* vyhodnocujeme prostředí, a to jak v něm bude výrobek fungovat, jeho kontext, jako je např. cílová skupina, komplementarita, apod. *Srovnatelnost* (*comperability*) produktů, je hodnocena na základě malého okruhu znaků, vlastností (Fishbeinova teze, Zamazalová, 2003, str. 206). Ty porovnáваме pomocí SWOT analýzy s konkurenčními výrobky. Je nutné také vzít do úvahy konkurenční strategie „Snaha získat větší podíl na trhu může být realizována různou cenovou strategií. Mezi hraniční patří price leader a cost leader.“ (str. 206)

### 2.5.1 Vnitřní faktory

Určení ceny je navázáno na veškeré *marketingové cíle*. „Pokud si firma zvolila cílový trh a positioning, bude její strategie marketingového mixu včetně ceny poměrně jasná.“ (Kotler, 2007, str. 750) Mezi obvyklé marketingové cíle patří „přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu, prvenství v kvalitě produktů, zabránění vstupu na trh konkurenci, nebo cenová stabilizace trhu.“ (Kotler, 2007, str. 751 – 752)

Kulturní organizace také zohledňují a vybírají sociální cíle, které mohou být někdy mít významný vliv na cíle finanční, nebo mohou být dokonce zcela protichůdné. (Baker, 2007, str. 73)

Pokud je *cílem přežití*, zpravidla dojde k dočasnému snížení cen ke zvýšení poptávky. Zisk se stává méně důležitým. (Kotler, 2007, str. 751) Taková opatření mohou mít jen krátkodobý charakter a měla by být doplněna o komplexnější změny necenových strategií. Při maximalizaci současného zisku je cena vybrána podle odhadu různých cenových a poptávkových úrovní. Je vybrána ta, která přinese nejvyšší krátkodobý zisk. (Kotler, 2007, str. 751)

*Pro maximalizaci podílu* na trhu je vybrána cena, která dlouhodobě zaručí co největší tržní podíl v dlouhodobém měřítku, což umožní dlouhodobě snižovat náklady a zvýšit dlouhodobý zisk. (Kotler, 2007, str. 751)

Při snaze *o nejlepší kvalitu produktů* je obvykle nevyhnutelné zvýšení ceny k pokrytí vyšších nákladů souvisejících s vyšší kvalitou. (Kotler, 2007, str. 751)

V kulturním sektoru, kdy nelze snižovat variabilní náklady na představení, nelze takto uvažovat. Navíc v situaci, kdy je prvotní cena stanovená tak, že nepokryje celkové náklady, je mnohdy nemožné cenu ještě snižovat. Dle Bakera (2007, str. 68) je navíc snižování cen problematické s ohledem na to, že většinou osloví publikum, které již produkt zná a přišlo by i za cenu původní, reálně tedy instituce tímto přístupem přijde o část zisku.

Cenové strategie musí být koordinovány se všemi *strategiemi marketingového mixu*, tedy „s produktovým designem, distribucí a propagací tak, aby vznikl konzistentní a účinný marketingový program.“ (Kotler, 2007, str. 752-753). V tomto ohledu existují dva přístupy k významu ceny v celkovém positioningu: cena může mít určující význam pro jejich

stanovení (stanovení cílových nákladů<sup>2</sup>), nebo naopak nehraje téměř roli a vedoucí postavení mají necenové faktory využívané k diferenciaci poptávky. (str. 753) Toto je většinou případ kulturního sektoru. Hewison (2007, str. 28-32) uvádí následující faktory ovlivňující možnosti stanovení ceny v kulturním sektoru, resp. ochotu zákazníka cenu zaplatit: přiřazení užitku ke kulturnímu produktu, jeho relativní nedostatek nebo dostupnost, emocionální iracionální rozhodnutí a konkurenci. Samotnou výšku ceny pak považuje za nejméně důležitý faktor, čímž potvrzuje tradiční pohled na nízkou cenovou elasticitu v kulturním sektoru.

„**Náklady** stanoví spodní hladinu pro ceny, které firma může za své produkty požadovat.“ (Kotler, 2007, str. 754) Dle Fuchse a Tuleji (2005, str. 95) „Náklady rozumíme peněžní výdaje spojené s výrobou a realizací tržní produkce.“ Subjekt má dvojí typ nákladů: fixní a variabilní. „Fixní náklady zahrnují takové položky, které se s rozsahem výroby nemění. V krátkém období není možno fixní náklady změnit. Tyto náklady firma uhrazuje i při nulovém rozsahu výroby. (...) Variabilní náklady s rostoucím objemem výroby vzrůstají.“ Celkové náklady pak představují součet nákladů fixních a variabilních. O nejvhodnějším objemu výroby rozhodují také mezní náklady, tedy „dodatečné náklady vyvolané zvýšením produkce na o jednotku.“ (Fuchs, Tuleja, 2005, str. 95)

V kulturním sektoru mohou být za fixní náklady považovány náklady spojené např. s provozem budovy, variabilní pak představují platy zaměstnanců, náklady na propagaci, autorské poplatky, apod.

Na určení ceny má také dle Kotlera (2007, str. 757) vliv samotná *organizace*, resp. reální lidé, kteří se na rozhodování o cenách podílí. Cenou se zabývá vrcholový management, prodejní nebo marketingové divize, cenová oddělení u větších firem, kde má cena vysoký vliv. O ceně často rozhodují také obchodníci, prodejní manažeři, apod. V kulturních organizacích o ceně rozhoduje management organizace, mohou o ní však nepřímo rozhodovat také jejich podporovatelé (např. zřizovatel, donátoři dotačních programů, sponzoři, apod.).

---

<sup>2</sup> „Technika na podporu cenových rozhodnutí, která začíná u rozhodnutí o cílových nákladech nového produktu a pokračuje zpět k návrhu produktu.“ (Kotler, 2007, str. 753)



## 2.5.2 Vnější faktory

„Zatímco náklady stanoví spodní hranici cen, *trh a poptávka* nastavují hranici horní.“  
(Kotler, 2007, str. 757)

Stanovení ceny se různí dle *typu trhu*. V případě dokonale konkurenčního trhu (velký počet kupujících a prodávajících obchodují s jednotnou komoditou) cenu žádný z účastníků podstatně neovlivňují, cena je potom určena trhem, tzv. tržní cena.

V monopolistické konkurenci (na trhu je diferencovaný produkt, který kupující rozeznávají a prodávající jsou tak schopni vytvořit kvazi-monopoly) se vyskytuje celá řada cen, nejen cena tržní.

Na oligopolním trhu se vyskytují diferencované produkty i jednotné komodity, počet alternativních produktů je však nízký. Vzhledem k nízkému počtu prodávajících jsou jejich strategie sledovány, cenové strategie tak výrazně ovlivňují strategie konkurenční.

V případě čistého monopolu je nabízen unikátní produkt bez dostupných alternativ jediným prodejcem (vládní monopol, soukromý regulovaný monopol nebo soukromý neregulovaný monopol), na kterém cena zcela závisí. Může se tak pohybovat pod tržní cenou, např. pokud odráží sociální cíle vlády, nebo nad ní. (Kotler, 2007, str. 757-758)

O správnosti určení ceny nakonec rozhoduje zákazník, proto je důležité uvědomit si, jak cenu vnímá a jak cena ovlivní jeho nákupní rozhodování.

**Poptávka** ovlivňuje významně možné ceny, proto se před určením ceny provádí výzkum poptávky. „Při měření vztahu poptávaného množství a ceny nesmí marketingový pracovník dovolit, aby se měnily ostatní faktory ovlivňující poptávku.“ (Kotler, 2007, str. 760) Výzkum by pak neprokázal jednoznačně vliv ceny. Citlivost poptávky na změnu ceny vyjadřuje, jak bylo uvedeno již v kapitole 2.2.2, cenová elasticita.

„Mezi další kroky, které ovlivňují rozhodování firem o cenách, patří náklady, ceny a případné reakce konkurence na vlastní cenové kroky.“ (Kotler, 2007, str. 763) Dále pak je nutné brát v úvahu další faktory vnějšího prostředí, např. ekonomické (boom, recese, inflace, úrokové míry, nezaměstnanost, atd.), legální, technologické, sociologické či politické faktory.

Situace v kultuře je ovlivněna významně ekonomickými, legálními a politickými faktory díky specifickému vícezdrojovému financování. Organizace, dokonce i ziskové formy, využívají evropské, státní nebo lokální dotace, komerční a soukromý sponzoring, komerční aktivity (obchody, restaurace, publikační činnost, pronájmy prostorů, apod.) a výtěžek z prodeje lístků. (Hewison, 2007, str. 35) Současná tendence tlačí na organizace ke zvýšení podílu vlastních příjmů a příjmů ze sponzoringu na úkor dotací, které ale stále ovlivňují v rámci zajištění dostupnosti kulturních produktů výšku cen.

## 2.6 Tvorba cen

Po zohlednění faktorů firma volí metodiku tvorby cen. Mezi základní přístupy patří dle Kotlera (2007, str. 763) nákladově orientovaný přístup, stanovení cen podle kupujícího, tzv. hodnotově orientovaná tvorba cen, a stanovení cen podle konkurence.

### 2.6.1 Nákladově orientovaný přístup

Firmy volí *nákladově orientovaný přístup* pro jeho relativní jednoduchost a jeho výhodou je také to, že bývá vnímán jako přehledný a spravedlivý pro prodejce i zákazníka. Jeho nevýhodou je, že nezohledňuje zákazníka a jeho vnímání hodnoty produktu, stejně jako změny v poptávce. Nejjednodušší variantou nákladově orientovaného přístupu je *stanovení cen s přírůžkou*, kdy se k výrobním nákladům (fixním i variabilním) přidá standardní marže. Další možností využití nákladové metody je *analýza bodu zvratu a stanovení ceny podle cílové rentability*. (Kotler, 2007, str. 766-769)

### 2.6.2 Hodnotově orientovaná tvorba cen

Stále častěji firmy uplatňují *hodnotově orientovanou tvorbu cen*, ta „používá jako základ hodnotu vnímanou zákazníkem a nikoli náklady prodávajícího.“ (Kotler, 2007, str. 769) O ceně se rozhoduje už v rámci tvorby ostatních nástrojů marketingového mixu. „Cílová hodnota a cena potom vedou k rozhodnutí o návrhu produktu a nutných nákladech. Výsledkem je, že tvorba ceny začíná u analýzy potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot, a cena je stanovena tak, aby vyhovovala hodnotě z pohledu zákazníka.“ (str. 770)

### 2.6.3 Stanovení ceny podle konkurence

Metoda stanovení ceny (běžná cena, obálková metoda) podle konkurence vychází z posuzování cen konkurence, které zákazníci provádějí. Proto i firma stanoví ceny podle konkurence, ne podle nákladů nebo poptávky. Tato metoda se část používá, pokud je obtížné stanovit elasticitu poptávky a představuje pak „kolektivní rozhodnutí odvětví o ceně, která přinese odpovídající výnos.“ (Kotler, 2007, str. 772)

## 2.7 Strategie cenotvorby

Obecné přístupy k cenotvorbě zmíněné v předchozí kapitole vyjadřují základní principy, jak lze cenu stanovit, nevyjadřují však konkrétní strategie cenotvorby. Těmi lze společně s ostatními strategiemi marketingového mixu dosahovat zvolených marketingových cílů.

Vávrová a Tomek vysvětlují, že ke stanovení cenové strategie dochází v rámci následujících kroků: (2010, str. 225-226) V první řadě dojde k volbě strategické jednotky (vymezení podnikání, produktových řad, produktů, apod.). Dále jsou stanoveny cíle cenové politiky. Následně dochází k volbě konkrétní strategie, která je „daná zejména následujícími skutečnostmi: stanovenými cíli, charakterem daného trhu a tržní situací, tržní formou, obdobím životního cyklu životnosti produktu a kvalitou výrobku a jeho použitím. (226-227). Po volbě strategie je vybrána metoda tvorby cen a v poslední řadě je cenová politika realizována v rámci smluvních podmínek.

### 2.7.1 Strategie cenotvorby nových produktů

V začátku této kapitoly je nutné připomenout, že „přestože cena je velmi mocným nástrojem při dosahování různých cílů, nefunguje v izolaci.“ (Baker, 2007, str. 69) Baker (2007, str. 70-72) rozeznává tři základní strategie cenotvorby: skimming, penetrační a neutrální strategii. Další autoři rozlišují více strategií, které vycházejí z těchto základních.

Cenové strategie závisí na *fázi životního cyklu produktu*. V rámci uvádění nových produktů na trh může mít cena významný vliv na positioning produktu. Z tohoto hlediska Kotler (2007, str. 775-777) hovoří o následujících strategiích: strategii vysoké ceny, strategie ekonomické ceny, strategie dobré hodnoty a strategii nadsazené ceny.

Pokud firma přichází se *zcela novým produktem*, volí strategii vysokých zaváděcích cen (sbírání smetany), nebo penetrace trhu (nízká cena s cílem získat co největší podíl trhu). (Kotler, 2007, str. 776-777) Tomek a Vávrová (2011, str. 227) rozlišují podrobněji zmíněné dvě strategie na rychlé a pomalé.

V průběhu cyklu životnosti produktu reagují následné strategie na předchozí strategii zavádění produktu. Tomek a Vávrová (2011, str. 227-228) uvádí následující možnosti:

- Strategie trvale vysoké ceny s trvale vysokou kvalitou.
- Strategie nastartování nižší ceny s postupným zvyšováním.
- Strategie trvale průměrné ceny při udržování průměrné kvality, bez snahy dosáhnout exkluzivity.
- Strategie nastartování vyšší ceny s postupným snižováním. Po oslovení úzkého segmentu dochází k rozšíření do segmentů nových.
- Strategie trvale nízké ceny, která je spojena s druhovým označením výrobků většinou běžné spotřeby

### 2.7.2 Strategie cenotvorby produktového mixu

„Strategie stanovení cen je odlišná, pokud jde o produktový mix. V takovém případě hledá firma takovou strukturu cen, která zisk z celého produktového mixu maximalizuje.“ (Kotler, 2007, str. 777-778) Při určení cen u *produktových řad* je třeba zohlednit rozdíly v nákladech, hodnotách pro zákazníky a konkurenční nabídce. Mezi produkty v řadě se vytvářejí cenové stupně. Dle Kotlera (str. 778) pokud je rozdíl mezi dvěma následujícími produkty příliš malý, kupující se rozhodne pro ten vyspělejší z nich. Pokud je však rozdíl cen velký, zákazník se většinou rozhodne pro méně vyspělý produkt.

Firma také musí rozhodnout o cenách pro doplňkové a vázané výrobky. Společnosti mnohdy sníží ceny u hlavního produktu a vydělávají právě na produktech vázaných nebo doplňkových. (Kotler, 2007, str. 780)

### 2.7.3 Strategie cenových úprav

Ceny je často nutné upravovat, aby se přizpůsobili zákazníkům a změnám situací. Dle Kotlera (2007, str. 781) jde nejčastěji o následující strategie cenových úprav: *slevy a náhrady*, *segmentované ceny*, *psychologické ceny*, *propagační ceny*, *hodnotové ceny*, *ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny*.

V případě *slev* dochází ke snížení ceny kvůli různým strategickým důvodům. Často se setkáváme v určitých sektorech se slevou za včasnou platbu, množstevní slevou, případně

funkční (obchodní slevu)<sup>3</sup> nebo sezónní slevou. Cílem těchto strategií je snížením ceny motivovat k dřívější platbě, nákupu určitého množství, nákupu v konkrétní dobu (většinou dřívější nákup) a tak ovlivňovat nákupní chování. (Kotler, 2007, str. 781-782)

U strategie *segmentovaných cen* je produkt prodáván za více cen, přestože náklady zůstávají stejné. Kotler (2007, str. 783) rozeznává několik forem segmentovaných cen: ceny podle zákaznických segmentů<sup>4</sup>, ceny podle typu produktu<sup>5</sup>, ceny podle místa<sup>6</sup>, ceny podle období.<sup>7</sup> Podle Kotlera (2007, str. 785-786): „Ceny stanovené podle segmentu mohou představovat účinnou strategii, ale musí splňovat určité podmínky. Trh musí být možné rozdělit do segmentů a tyto segmenty musí vykazovat odlišnou poptávku.“

Strategie *psychologických cen* vychází z poznatku, že mnoho zákazníků věří, že cena je indikátorem kvality, má tedy psychologické efekty na nákupní chování. „Pomocí psychologických cen prodávající využívá psychologického aspektu a nejen ekonomických faktorů cen.“ (Kotler, 2007, str. 786) Dle Kotlera (2007, str. 786) je psychologický efekt cen patrný zejména, když zákazníci nakupují v neznámých kategoriích. Toto je případ kultury.

Psychologické efekty ceny vysvětluje také teorie *referenčních cen*. Ceny produktů zákazníci vzájemně porovnávají. „Referenční cena je jakákoliv cena, kterou spotřebitel používá jako základ pro srovnání při hodnocení jiné ceny.“ (Schiffman, Kanuk, 2003, str. 189) Podle Schiffmana a Kanuka (2003, str. 190) existují tři typy referenčních cen a to hodnověrně nízké, hodnověrně vysoké a nehodnověrně vysoké. Hodnověrné ceny jsou asimilovány, díky nehodnověrným cenám vzniká ve vnímání zákazníka rozpor.

---

<sup>3</sup> „Snížení ceny pro kupující, kteří nakoupí velký objem.“ (Kotler, 2007, str. 782)

<sup>4</sup> „Různí zákazníci platí různé ceny za stejné zboží. Muzea mají nižší vstupné nižší vstupné pro malé lidi, studenty a seniory. V mnoha částech světa platí turisté za vstup do muzeí, galerií a památníků více než místní lidé.“ (Kotler, 2007, str. 783)

<sup>5</sup> „Různé verze stejného produktu mohou mít odlišné ceny.“ (Kotler, 2007, str. 783)

<sup>6</sup> „Různá místa mají různé ceny, ačkoli náklady na prodej mohou být stejné. V divadlech jsou ceny lístků odstupňovány, protože diváci dávají přednost některým sedadlům.(...)“ (Kotler, 2007, str. 783)

<sup>7</sup> „Ceny se liší podle sezóny, měsíce, dne a někdy i hodiny.“ (Kotler, 2007, str. 783)

**Propagační ceny** jsou používány pro krátkodobé zvýšení tržeb stanovením výše ceny pod běžnou cenou nebo úrovní nákladů. Podle Kotlera (2007, str. 787) mají několik forem. Mohou být např. stanoveny u vybraných produktů s cílem přilákat zákazníky, kteří mimo zlevněné zboží nakoupí i zboží za obvyklou cenu. Časté používání propagačních cen vede k negativním vlivům – zákazníci si na časté slevy zvyknou a čekají na ně. Může dojít i k devalvaci značky. (Kotler, 2007, str. 787)

U stanovení cen **podle geografické polohy** se firma rozhoduje, zda se ceny budou lišit v závislosti na geografické poloze zákazníka. Zpravidla se v rámci této problematiky řeší úhrada nákladů za dopravu produktu. (Kotler, 2007, str. 788)

Přes všechny možnosti stanovování diferencovaných cen a systémů slev je nutné, aby cenová strategie byla pro zákazníka jednoduše srozumitelná. Cenotvorbu je nutné zkoordinovat s ostatními strategiemi, je třeba zamyslet se, zda nekomunikují rozdílné informace o organizaci. Dále je nutné ji průběžně monitorovat a to analyzovat průběžně prodej i slevy a jejich vliv na zákaznickovo chování. (Baker, 2007, str. 89-90)

## **2.8 Změny cenových relací**

„Poté, co firma vytvoří strukturu cen a cenové strategie, dostane se často do situace, kdy je nutné reagovat na změnu cen ze strany konkurence nebo změnu iniciovat.“ (Kotler, 2007, str. 790) V případě vlastní změny cen může dojít ke snížení cen (např. z důvodu nadměrné kapacity, klesajícího podílu na trhu se silnou cenovou konkurencí, ve snaze ovládnout trh nízkou cenou) nebo zvýšení cen (např. z důvodu zvyšující se inflace u nákladů, v případě převisu poptávky). V případě zvýšení cen je nutné komunikovat k zákazníkům a vysvětlit příčiny zvýšení cen.

V případě změn cen konkurence Kotler (2007, str. 793) uvádí následující model možných reakcí, kterým předchází důkladné analýzy konkurenčních strategií a trhu. V případě, že konkurence snížila cenu, je nutné zvážit, zda cena negativně ovlivní náš tržní podíl a naše zisky, pokud ano, je nutné rozhodnout se, zda je možné nebo vhodné reagovat na situaci. Pokud ano, nabízejí se následující možnosti: snížení cen, zvýšení vnímané kvality, zlepšení kvality a zvýšení ceny, uvést na trh levnější značku.



## 2.9 Strategie cenotvorby v kulturním sektoru

Cenové strategie v kulturním sektoru navazují na specifika kulturních produktů, kulturního trhu a specifické cíle kulturních organizací. Souvisejí také s neziskovým nebo ziskovým charakterem činností kulturních organizací.

### 2.9.1 Cena jako nástroj k vyšší návštěvnosti

Zvýšení návštěvnosti může být v případě neziskových organizací důležitějším cílem než zvýšení příjmu, jelikož může jít o formu obhájení dotování ze státního sektoru, zisky při tom mohou zůstat stejné. Mnohdy je cena vnímána jako překážka v návštěvnosti. Podle Kaynese (2007, str. 100-101) většina uměleckých institucí ve Velké Británii považuje za podstatnou překážku návštěvnosti vysokou cenu spojenou s image výlučnosti pro jiné sociální skupiny, než ke kterým se majoritní publikum hlásí. Tento fakt se snaží vyřešit snížením cen, čímž současně věří, že rozšíří svou zákaznickou základnu. Keynes poukazuje na to, že naopak zvýšením ceny, došlo k navýšení návštěvnosti. Navíc budování návštěvnosti považuje za dlouhodobý a složitý proces, který ovlivňuje více faktorů současně, nejen cenové, jmenovitě skladba programu, dostupnost (fyzická) umění, vhodnost hodnot představovaných značkou a cílových skupin, prostředí organizace, komunikace a promotion produktu, forma kulturního zážitku. (Kaynes, 2007, str. 102)

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.3., o opaku svědčí mnohokrát citovaný případ britského Národního divadla a jeho programu Travelex. Právě zde bylo cílem o 25% zvýšit návštěvnost, ale nebylo třeba zvýšit zároveň příjmy, proto byla zavedena jediná cena za představení – a to 10 liber pro boční sedadla a 25 liber pro centrální (v roce 2001 bylo vstupné stanovováno benchmarkem s West Endskými představení, cena se pohybovalo kolem 32 liber). Klíčem úspěchu divadlo bylo nalezení sponzora, společnosti Travelex, která souhlasila s asi šestiletým sponzoringem eliminující riziko v hodnotě asi 2,5 milionu liber. Cena se pak stala ústředním motivem komunikace celého programu, který byl pojmenován „Travelex £10 season“. (Ings, 2007, str. 146-157) Jak ale Ings (str. 154-155) dále dodává, stejná strategie by nemohla být použita u menšího divadla. V současné době je navíc dále třeba řešit, jak zohlednit inflaci a zda bude tato cena udržitelná i v budoucnosti.

Vliv ceny na návštěvnost se ale podstatně liší také v různých cílových skupinách. Dle *Taking Part Survey* z Velké Británie, která zjišťovala důvody nenávštěvování kulturních

organizací, má cena vyšší význam u skupiny nefrekventovaných návštěvníků (navštíví jakoukoliv kulturní instituci jednou až čtyřikrát do roka). Vyšší důležitost ji pak také přisuzovali další již existující návštěvníci. Je tedy zřejmé, že cenová citlivost je vyšší u již stávajících zákazníků a není podstatným faktorem k ovlivňování prvotní návštěvnosti. Významným faktorem může být u mladých návštěvníků (18-25 let), zvláště pokud není nízká cena navázána na status studenta. (Kaynes, 2007, str. 100-116)

### **2.9.2 Diferenciace ceny produktu**

V kulturním sektoru jsou zákazníci v určitých případech ochotni zaplatit za stejný produkt různé ceny. Dle Bakera (2007, str. 75) umožňuje cenová diferenciace organizacím maximalizovat příjem a zároveň i dostupnost produktu. Je nutné zvážit, zda je pro typ umění vhodné vytvářet různé ceny. Diferenciace ceny není např. typická pro vizuální umění.

Při diferenciaci je nutné dle Bakera (2007, str. 78) zvážit několik faktorů vycházející z cenových, produktových, transakčních proměnných a proměnných spojených s místem produkce. Z hlediska stanovených cen je nutné zvážit jejich počet (a s tím spojený problém přehlednosti při vyšším množství cen) a rozdíly mezi cenovými úrovněmi. Baker (2007, str. 78) se přiklání k domněnce, že je nejvhodnější zvolit trojici cen, jelikož zákazníci mnohdy automaticky vyberou střední cenu.

Cenová diferenciace zohledňuje často vlastnosti sálů a míst. Mnohdy je ale lepší zjistit hodnotu, které zákazníci místům reálně přisuzují a řídit se poptávkou. Baker (2007, str. 78-79) uvádí případ Regents Park Open Air Theatre, kde vysoká poptávka po nejdražších lístcích vedla ke zpoplatnění více sedadel vyšší cenou a tím navýšila zisky z prodeje. Dále pak případ City of Birmingham Symphony Orchestra dokazuje, že představa publika o hodnotách míst v sále se může lišit od odhadů organizace či logického rozdělení sálu.

Ceny v rámci organizace se liší podle různých uváděných produkcí, např. dle vystupujících umělců, což dle Bakera není vždy vhodné, jelikož „analýza poptávky často ukazuje, že výše oceněná představení se prodávají lépe než níže oceněná“. Ceny se mohou lišit v rámci repertoárových institucí v závislosti na návštěvnosti v určitých ročních dobách.

V České republice je zatím nepříliš používaná v neziskovém sektoru diferenciace cen na základě doby peněžní transakce. Cílem tohoto přístupu je většinou podpora brzkého nákupu – proto některé organizace využívají levnější cenu v předprodeji než na místě. (Baker, 2007, str. 79-80).

### 2.9.3 Předplatné v kulturním sektoru

Přestože předplatitelů v kultuře v současné době ubývá, je stále součástí nabídky mnoha institucí. Mezi jeho hlavní výhody bývá motivace k vyšší návštěvnosti, budování loajální zákaznické základny (o které se lépe získávají informace, což umožňuje vhodnější segmentaci a cílení) a dřívější získání příjmů. Tradičně se předpokládá, i přes domnělou nízkou cenovou elasticitu kulturních produktů, že je motivem k nákupu předplatného nižší cena. Jak uvádí Baker (2007, str. 84-85), zákazníci ale přitom kupují předplatné, protože rádi plánují. Dále pak upřednostňují také nabízení dalších služeb, ke kterým by jinak nezískali přístup. Předplatné by mohlo být vnímáno také jako forma osobního sponzoringu.

Předplatné nemá jen formu institucí daných pásem, může jít o „množstevní vstupenku“ na určitý počet představení dle výběru zákazníka, což odstraňuje částečně dříve zmíněnou bariéru plánování. Dalšími vnímanými překážkami v nákupu předplatného jsou vysoká cena hrazená najednou, časová neflexibilita zákazníků, nemožnost volby představení. (Baker, 2007, str. 85)

### 2.9.4 Slevy v kulturním sektoru

Slevy jsou tradiční součástí kulturního sektoru v České republice. Poskytují se zejména dle následujících hledisek: věk (dítě, důchodce) či status (student) návštěvníka, množství nákupu (předplatné, počet zakoupených vstupenek), doba prodeje (prodej na poslední chvíli). Baker (2007, str. 80) uvádí, že:

„Slevy jsou nejflexibilnějším prostředkem cenových změn, protože nabízí tři proměnné, které lze volně měnit:

- použitelnost pro určité skupiny: kdo uplatňuje slevu (v rámci sníženého vstupného nebo jako součást sales promotion) založeném na behaviorálních a jiných vlastnostech
- dostupnost: počet zlevněných vstupenek, na jaká představení, v jakou dobu
- úrovně slev: jaké jsou různé snížení ceny.“

Důvodem k poskytování slev může být více faktorů – zvýšení zisku; oslovení širšího publika, slevy podporující prvotní, opakovanou, nebo vyšší návštěvnost; podmínky dotačních programů a s nimi spojená dostupnost kulturní služby (např. dle zvýhodnění určité skupiny obyvatel donátorem); apod.

Mnohé instituce poskytují slevy při hromadném nákupu většího množství lístků. Baker (2007, str. 86) navrhuje, zda není pro kulturní organizace výhodnější zaměřit se na menší skupiny (např. čtveřice se slevou 4 za cenu 2 lístků), ve kterých je přirozenější divadlo navštěvovat.

### 3 Charakteristika prostředí: statutární město Brno

#### 3.1 Brno - vybrané údaje

Brno je druhým největším městem České republiky s počtem obyvatel, který roku 2012 dosahoval počtu 378 965. (ČSÚ, 2012a) Průměrný věk obyvatel je zde 42 let (ČSÚ, 2012c), nejpočetnější věkovou skupinou je 30-34 let (33 274ob.; ČSÚ, 2012c), následována dále skupinou 35-39 let (32 586ob.; ČSÚ, 2012c). Míra nezaměstnanosti v Brně dosáhla v roce 2012 8,64% (ČSÚ, 2013a) oproti celorepublikové 7,2%. (ČSÚ, 2013c) Průměrný plat v jihomoravském kraji dosáhl v 1. čtvrtletí roku 2012 23 086Kč. (ČSÚ, 2013b)

Dle ČSÚ (2013b) se Brno profilovalo jako středisko průmyslu, obchodu, veletržní a kongresové turistiky. Na webu města Brna je představeno jako centrum soudní moci, univerzitní město (pětice veřejných škol se 27 fakultami a šest soukromých vysokých škol, počet vysokoškolských studentů v Brně přesahuje 80 000), centrum vědy a inovací, hlavní město veletrhů, ale také jako kulturní centrum. (Brno, 2012)

Význam města jako kulturního centra zdůrazňuje také ČSÚ (2012b): „Bohatý program divadelních scén, stálých kin, muzeí a galerií předurčuje Brno do role významného kulturního střediska celého Jihomoravského regionu. Vedle Muzea města Brna, které sídlí na hradě Špilberku, působí ve městě Moravské zemské muzeum, Technické muzeum, Muzeum romské kultury, Uměleckoprůmyslové muzeum a další. Střediskem hudebního života je Besední dům, sídlo Státní filharmonie Brno, s nejkrásnějším novorenesančním sálem v Brně. Nadregionální význam má nově vybudovaná Hudební scéna Městského divadla v Brně. Ze sítě veřejných knihoven patří k největším Moravská zemská knihovna s více jak 4 miliony svazků (...). Plní funkci krajské knihovny v Jihomoravském kraji. Nově zrekonstruovaná Knihovna Jiřího Mahena se svými pobočkami, rozmístěnými na území města, je největší veřejná městská knihovna na Moravě, druhá největší v ČR. (...).“

Pro Brno jsou také charakteristické památky z období gotiky (Stará radnice, Špilberk a Veveří, chrám sv. Petra a Pavla). Celkem se eviduje 1 430 kulturních a 6 národních kulturních památek. Na seznamu světového kulturního a přírodního bohatství UNESCO je funkcionalistická vila Tugendhat. „Ve městě je také přes 50 kostelů, zoologická zahrada, hvězdárna s planetáriem i botanická zahrada.“ (ČSÚ, 2012b).

### 3.2 Kulturní infrastruktura města Brna

Jak již bylo nastíněno výše, v Brně působí velký počet kulturních institucí a sdružení zabývajících se kulturou. Pro potřeby této diplomové práce není nutné sestavovat výčet všech kulturních organizací působících v Brně. Přestože neexistuje žádný centrální seznam takových institucí pro Brno, pro tyto účely může sloužit např. Muzikontakt (<http://www.muzikus.cz/muzikontakt/>), adresář uvádí také web Brno město hudby (<http://www.mestohudby.cz/poradatel>; <http://www.mestohudby.cz/lokace>).

Brno je sídlem několika příspěvkových organizací zřizovaných MKČR<sup>8</sup> (Moravské zemské muzeum, Technické muzeum v Brně, Muzeum romské kultury v Brně a Moravská galerie v Brně). Střed „vážného“ umění představují příspěvkové organizace zřizované statutárním městem Brnem.<sup>9</sup> Významnou institucí v oblasti vážné hudby je Filharmonie Brno, v oblasti divadelních umění pak Národní divadlo Brno (opera, balet, činohra), Městské divadlo Brno (muzikál, činohra), experimentální scény Centra experimentálního divadla (HaDivadlo, Divadlo U Stolu a Divadlo Husa na provázku) a divadlo zaměřené na tvorbu pro děti a mládež Divadlo Radost. Výtvarná umění prezentuje Dům umění města Brna. Brno je také zřizovatelem Hvězdárny a planetária Brno. Zřizovateli kulturních příspěvkových organizací jdou také městské části města Brna<sup>10</sup> (např. MČ Brno-Střed zřizuje Divadlo Polárka nebo Klub Leitnerova).

Kultura je v Brně hojně zastoupena také v rámci soukromého sektoru, zde převážně v rámci sektoru ziskového. V oblasti divadla lze zmínit Divadlo Bolka Polívky (s.r.o.), v oblasti hudby se brněnské scéně vyskytuje bezpočet hudebních klubů (např. Metro music bar), širší kulturní zaměření má např. kulturní dům Semilasso. V oblasti soukromé neziskové lze uvést Buranteatr.

Kulturní politika města Brna je zmíněna v dokumentu *Strategie pro Brno* (2012), ten podtrhuje zejména její bohatou infrastrukturu, zdůrazňuje její inovativní význam a podporu moderního umění. Připouští také, že zdroje určené na kulturu obecně postupně klesají, ale jelikož je tato tendence postupná, „čímž je její dopad zastírán“. (*Strategie pro*

---

<sup>8</sup> Viz Příloha č. 1

<sup>9</sup> Viz Příloha č. 2

<sup>10</sup> Viz Příloha č. 3

Brno, 2012, str. 59) Ve strategické části tohoto dokumentu jsou uvedeny následující cíle relevantní pro živé umění:

- V bodu 3.1.2 Podpora nabídky volnočasových aktivit, rekreace a sportu: „Podpora aktivit a organizací nabízejících vzdělávací, výchovné, sportovní a kulturní aktivity a příležitosti (neformální vzdělávání)“, (*Strategie pro Brno*, 2012, str. 94)
- A dále v bodu 3.1.3: „Podpora rozvoje kulturního vyžití a zachování kulturního dědictví: Zajištění a kultivace kulturní infrastruktury“ a „Podpora různorodé nabídky živého umění v ulicích města“. (*Strategie pro Brno*, 2012, str. 94)

O kulturní dění v Brně se také zajímají organizace jako např. Brno kulturní,<sup>11</sup> Kreativní Brno,<sup>12</sup> apod. Tyto a další organizace (např. částečně recesistické Žít Brno<sup>13</sup>) tvoří nezávislou opozici, která se vyjadřuje k dění Brně, upozorňuje na kontroverzní záležitosti a přichází se svými návrhy. Podílí se tak na veřejné diskuzi v oblasti činností státní správy v Brně.

---

<sup>11</sup> *Brno kulturní: Iniciativa za změnu financování kultury* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.brnokulturni.cz/>

<sup>12</sup> *Kreativní Brno: Role kreativity v rozvoji města* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.kreativnibrno.cz/>

<sup>13</sup> *Žít Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.zitbrno.cz/>

## **4 Metodika shromažďování dat**

Výzkumný proces se skládá vždy z přípravné a realizační fáze. V rámci přípravné etapy jsou určeny problémy a cíle výzkumu, je provedena orientační analýza situace a vytvořen plán výzkumného projektu.

### **4.1 Přípravná fáze**

#### **Určení problému:**

Nedostatek informací o cenových strategiích v kulturním sektoru v rámci českého prostředí.

#### **Marketingový cíl:**

Analýza strategií cenotvorby v brněnském kulturním sektoru.

#### **Cíle výzkumu:**

- zjištění informací o cenotvorbě u kulturních subjektů ziskového a neziskového sektoru, veřejné a soukromé sféry v rámci jednotného prostředí (město Brno).
- porovnání těchto strategií,
- zjištění možných faktorů, které odlišně ovlivňují strategie mezi sektory.

#### **Určení hypotéz:**

1. Společenská odpovědnost v cenové politice se promítá u neziskových organizací ve větší míře než u ziskových.
2. Organizace vycházejí z nákladové metody při tvorbě cen a z benchmarku.
3. Slevy jsou ustanoveny podle klíčových cílových skupin organizací.
4. Rozdíly mezi cenovými strategiemi závisí na zvyklostech na trhu s ohledem na druh provozovaných kulturních služeb, v menší úrovni pak na ziskovosti nebo neziskovosti.



## **Orientační analýza**

V rámci orientační analýzy byla ověřena možná aplikovatelnost hypotéz a cílů výzkumu. Při této analýze byly využity sekundární zdroje dostupné na webových stránkách vybraného vzorku kulturních organizací, informace o kulturním sektoru NIPOS a seznam Muzikontakt.

## **Plán výzkumu**

- typy údajů: primární
- způsob sběru dat:
  - metoda: osobní dotazování<sup>14</sup>
  - forma: polostrukturovaný rozhovor
  - cílová skupina: relevantní management brněnských kulturních institucí
  - tazatel: Alena Řezníčková
- místo dotazování: vybrané kulturní organizace
- cílový segment: kulturní organizace v Brně
- výběrový vzorek: Filharmonie Brno, Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Divadlo Polárka, HaDivadlo (CED), Divadlo Bolka Polívky, Klub Fléda, Kabinet múz, Ottoman Trumpet, Kino Lucerna
- velikost cílového segmentu: viz kapitola kulturní infrastruktura města Brna
- technika výběru vzorku: technika vhodného úsudku

---

<sup>14</sup> Sestavený dotazník sloužící jako podklad k polostrukturovanému rozhovoru je součástí přílohy č. 4.

- časový plán výzkumu:

Činnost	Týdny							
Definice problému								
Orientační analýza								
Plán výzkumu								
Sběr údajů								
Zpracování								
Analýza a vytvoření zprávy								

## 4.2 Realizační fáze

### Sběr dat

Sběr dat proběhl podle plánu v institucích zmíněných výše v kapitole 4.1. Tento seznam musel být ale upraven, jelikož ne všechny původně oslovené instituce se výzkumu chtěly zúčastnit a ve dvou případech byl termín neustále posunován, takže k rozhovorům nemohlo dojít před uzavřením výzkumu.

### Zpracování dat

Data byly zpracovány z původních formulářů do tabulky<sup>15</sup> a byly zestručněny pro účely lepšího porovnání. Pro analýzu ale byly použity kompletní informace a poznámky z rozhovorů.

### Analýza dat

Data byla porovnána a analyzována.

### Interpretace výsledků

Data byla v této fázi interpretována. Byly rozpoznány možné vlivy, které byly dále rozvedeny a popsány. Zjištěné údaje byly porovnány s hypotézami.

<sup>15</sup> Viz příloha č

## **5 Praktická část**

V následující části jsou popsány zjištěné poznatky primárního výzkumu z vybraných brněnských institucí.

Výzkum byl proveden v následujících institucích: Filharmonie Brno, Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Divadlo Bolka Polívky, Divadlo Polárka, Ottoman Trumpet, Klub Fléda, Kabinet Múz a Kino Lucerna. Tyto instituce byly rozděleny z hlediska své velikosti a činností do čtyř skupin: velké příspěvkové organizace, menší kulturní organizace, hudební kluby a kina.

V příloze č. 5 je uveden zkrácený soupis odpovědí.

### **5.1 Velké příspěvkové organizace**

V rámci této skupiny jsou popsány následující instituce: Filharmonie Brno, Národní divadlo Brno a Městské divadlo Brno. Instituce jsou zřízeny Statutárním městem Brnem jako příspěvkové organizace.

#### **5.1.1 Vliv právní formy na cenové strategie**

Organizace se shodují v tom, že forma příspěvkové organizace neovlivňuje cenové strategie, resp. zřizovatel do jejich cen nijak nezasahuje. Zatímco FB nepocítuje žádný vliv, NDB a MDB uvádějí, že jediný rozdíl v jejich případě je ten, že součástí jejich příjmů jsou také dotace a sponzorské dary.

#### **5.1.2 Skutečná cena lístku**

Ani jedna z uvedených organizací neprodává vstupenky v plné ceně, jelikož jsou všechny dotovány zřizovatelem a tento příspěvek se promítá na ceně vstupenky – snižuje ji.<sup>16</sup> Zde je nutné uvést, že každá z organizací má odlišnou metodiku stanovování nedotované ceny.

FB nezapočítává do vstupného provozní náklady a platy zaměstnanců a jejich skutečná cena lístku se výrazně liší dle typu koncertu. Pohybuje se od 200Kč za koncerty v Besedním domě do 2000Kč u koncertů ve Wannieck Gallery.

---

<sup>16</sup> Viz Příloha č. 6

NDB zahrnuje do výpočtu náklady provozní i na představení, ty se rozpočítávají do všech životních fází představení. Reálná cena se pak pohybuje od 1000 do 2000Kč. Tato cena se výrazně liší také meziročně s ohledem na náklady představení a atraktivnost produktu. Rozdíly jsou patrné také s ohledem na organizační složku divadla kvůli jiné výši dotování vstupenky zřizovatelským příspěvkem a rozdílným nákladům inscenací.

MDB nevysvětlilo přesně postup stanovování nákladů. Uvedlo, že skutečná cena by se pohybovala v rozmezí 860 – 1800Kč za vstupenku.

Organizace se shodují, že je pro ně nereálné za tuto cenu vstupné prodat. MDB ale upozorňuje na to, že např. v Rakousku je prodejní cena vstupenky shodná s částkou jejich reálnou cenou, případně i vyšší, a zde prodejná je. Na druhou stranu je ale běžné, že lidé z Rakouska využívají nízkých cen brněnských institucí a stávají se tak zajímavou cílovou skupinou, jelikož v Brně zůstávají přes noc a představují tak zajímavý prostor pro rozvoj turismu.

### **5.1.3 Postup tvoření cen**

Ceny jsou v NDB, MDB a FB tvořeny vždy před začátkem nové sezony, než je publikován program předplatného. Při tvorbě cen se zohledňuje výška dotace, náklady na produkt (koncert, inscenace) a jeho předpokládaná atraktivnost. Ceny vycházejí také z cenové hladiny produktů minulé sezony. V případě MDB rozhoduje o ceně také konkurenceschopnost představení (zahrnuta do úvahy je zde mimo ceny konkurence také kvalita a nabídka představení).

K ověření odhadu „atraktivnosti“, která by se v tomto kontextu dala považovat za odhad hodnoty produktu pro zákazníka, instituce neshromažďují informace. Instituce získávají zpětnou vazbu na cenu nepřímo od diváků, resp. pozorují, jak byly lístky prodávány za určitou cenu, zda si zákazníci na cenu stěžují, apod. NDB používá navíc sekundární informace z výzkumů citlivostí na cenové hladiny u kulturních produktů.

Na tvorbě ceny se podílejí v organizacích ekonomické oddělení, marketing, zodpovědnost za stanovenou cenu pak má ředitel institucí.

#### **5.1.4 Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu**

Zmíněná divadla ceny upravují s ohledem na životní fáze produktu. MDB, NDB a FB zohledňuje inflaci, cena inscenace tedy postupně roste v rámci více sezon. NDB pak upravuje ceny ve smyslu podpory prodeje buď jednotlivými slevami, nebo akcemi typu 1+1 vstupenka zdarma.

Pokud uvažujeme o produktu jako o jediné inscenaci, jeho ekvivalentem v případě Filharmonie Brno je koncert. Vzhledem k chodu této instituce, kdy stejný koncert je uveden pouze dvakrát v témže týdnu, je životní fáze tohoto produktu natolik krátká, že uvažovat o její úpravě není prakticky možné. Proto FB ceny v tomto smyslu neupravuje.

#### **5.1.5 Slevy na vstupném**

Všechny zmíněné příspěvkové organizace uplatňují slevy na vstupném.<sup>17</sup> Jako obecný důvod všechny zmínili snahu o dostupnost produktu i ve finančně znevýhodněných skupinách, pro které by bylo obtížné navštěvovat instituci při plné ceně produktu. Těmito skupinami byli studenti, senioři, ZTP a ZTP/P.

Všechny zmíněné organizace mají jisté formy věrnostních slev, které zavedly z důvodu budování loajality zákazníků. Ze stejného důvodu také opět všechny uznávají slevy pro děti do 15 let a studenty.<sup>18</sup> NDB pak z důvodu budování loajality uvádí také rodinné vstupné, to má různé formy.

Instituce nemají přímo zavedené slevy pro sponzora nebo klienty sponzora. V případě FB může být v rámci smlouvy o reklamě a jiných sponzorských smluv upraveno také poskytnutí těchto slev, resp. mohou být určité počty lístků určené partnerům sponzorů ustanoveny také jako součást plnění. MDB v těchto smlouvách upravuje vydání přímo dvou až čtyřech lístků, které jsou zdarma sponzorovi poskytnuty za účelem možnosti kontroly

---

<sup>17</sup> Viz Příloha č. 7

<sup>18</sup> Zde jsou ještě v případě FB a ND Brno odlišeny slevy pro studenty uměleckých oborů. Filharmonie Brno uplatňuje tuto studentskou slevu v případě JAMU, Konzervatoře Brno, Gymnázium P. Křížkovského, Ústavu hudební vědy FF MU. NDB pak pro studenty JAMU, DAMU, AMU, konzervatoří, studentům divadelních studií a hudebních fakult. Tyto ceny jsou pak v případě NDB vázány na nákup 30 min před začátkem představení.

plnění smlouvy o reklamě v prostoru divadla v průběhu představení. V jiné formě se v MDB tyto slevy nevyskytují.

### **5.1.6 Diferenciace cen**

Vzhledem k možnostem sálu jsou ceny ve všech zmiňovaných institucích diferencovány do více pásem.<sup>19</sup> Tato diferenciace byla převzata částečně historicky a částečně je prováděna intuitivně (viditelnost, slyšitelnost, celková atraktivita místa). V případě NDB je vhodnost diferenciace potvrzena dobou prodeje – nejdražší místa jsou prodávána nejdříve, je po nich největší poptávka. FB prováděla výzkum v tomto směru asi před pěti lety. Ten převážně potvrdil předchozí rozvržení.

V případě NDB a FB jsou dražší lístky preferovány: nejdražší jsou prodány nejdříve. Nákup za středovou cenu není preferován. MDB tento údaj neviduje.

### **5.1.7 Cenový benchmarking**

NDB, MDB i FB uvádějí, že při cenotvorbě užívají srovnání cen s konkurencí. Typicky se orientují spíše na instituce poskytující co nejpodobnější produkty. V případě FB byly uvedeny jako příklady konkurenčních institucí (s ohledem na cenotvorbu) orchestry v Praze a Ostravě. Tyto přirovnání ale považují za nepřesné s ohledem na různé velikosti měst a příjmy obyvatel. NDB uvedlo Filharmonii Brno, Městské divadlo Brno, CED (zejména Husa na provázku), Divadlo Bolka Polívky a divadlo Radost. MDB uvedlo, že nemá v Brně přímou konkurenci, sledují proto cenové (jakožto i další) strategie Národního divadla Praha a Divadla na Vinohradech.

### **5.1.8 Předplatné<sup>20</sup>**

Zmiňované instituce nabízí předplatné a to v různých formách. Zatímco FB a MDB mají pouze klasické abonmá, NDB uvádí mimo této formy také tzv. „Moje předplatné“, které je založeno na principu šesti kuponů s možností užít je na libovolná představení. Zavádění nových forem předplatného je ovlivněno patrně klesajícími tendencemi prodeje klasického předplatného. Tato tendence byla vysvětlena jako generační postup – lidé dnes preferují věrnostní programy nad klasickým předplatným.

---

<sup>19</sup> Viz Příloha č.8

<sup>20</sup> Viz Příloha č. 9

Ve FB došlo celkově k prodeji předplatného, jelikož bylo zrušeno jedné koncertní řadě, v rámci zachovaných pásem jsou hodnoty přibližně stejné. MDB uvedlo, že většinu míst v sále zabírají abonmá, za jehož hlavní výhody považuje výhody necenové (poskytování informací, servis divákovi).

### **5.1.9 Posouzení vzájemného vlivu faktorů**

V následující otázce mělo dojít k posouzení úrovní vzájemného vlivu dvojicí faktorů v jejich institucích. NDB a FB označily, že náklady ovlivňují cenu, MDB označilo, že pozorují silný vliv nákladů na cenu, ostatní vlivy (viz níže) nepozorují.

FB pozoruje nepodstatný vliv u působení změn ceny na návštěvnost produktu, oproti tomu NDB uvedlo, že změny ceny mají podstatný vliv na návštěvnost.

Dle FB a MDB vlivy slevy vstupenek na nákup na poslední chvíli nejsou pozorovány, MDB v této oblasti pozoruje nepodstatný vliv. Je nutné upozornit na to, že první dvě zmiňované slevy na nákup vstupenek na poslední chvíli nemají, proto vliv nepozorují. Při další rozpravě ale také vyplynulo, že si nemyslí, že by se tato sleva dlouhodobě negativně promítla do nákupního chování.

## **5.2 Menší kulturní organizace**

Do této kategorie byly zařazeny následující instituce: Divadlo Bolka Polívky, HaDivadlo a Divadlo Polárka. Tento výzkumný segment je zajímavý tím, že je v něm obsaženo Divadlo Bolka Polívky, tedy společnost s ručením omezeným, mezi příspěvkovými organizacemi. Toto divadlo pak také nemá svůj herecký ansámbl a řadí se mezi stagiony.

### **5.2.1 Vliv právníkové formy na cenové strategie**

Respondenti hodnotili tuto otázku na rozdíl od předešlé skupiny různě. HaDivadlo uvedlo, že jejich právníková forma nemá prakticky žádný vliv na tvorbu ceny, ale zřizovatel (Statutární město Brno) by mohl do tvorby cen zasáhnout, což by udělal v případě příliš nízkých vstupenek. Na druhou stranu do určité míry již zasáhl omezením vstupného zdarma.

Divadlo Polárka, příspěvková organizace zřízená městskou částí Brno-Střed, má od zřizovatele stanovenou horní hranici ceny lístku - ta je stanovena na 100Kč. Zřizovatel zde tedy zasáhl podle respondenta výrazně.

Pro Divadlo Bolka Polívky právníková forma výrazně zasahuje do jejich cenových strategií. Jakožto s.r.o. nejsou dotováni příspěvkem a musí si na sebe sami vydělat. Část jejich příjmů tvoří sponzorské dary. Ty, jelikož jde o stagionu, nejsou vázané na představení, ale na provoz divadla.

### **5.2.2 Skutečná cena lístku**

Divadlo Bolka Polívky jako s.r.o. prodává lístky za jejich skutečnou cenu, cena pokryje všechny náklady při zaplnění sálu a pohybuje se od 200 Kč k standardně 300-360 Kč. Výjimku tvoří benefiční představení Čtyři dohody pro organizaci Brontosauři v Himalájích, u něhož je cena stanovena na 450 Kč. Jako benefiční představení se ale pochopitelně vymyká pravidelnému provozu organizace.

U příspěvkových organizací se skutečná cena lístku značně liší a odpovídá výši dotace vstupenky. Tato dotace v případě HaDivadla byla v roce 2012 666 Kč na vstupenku, divadlo je soběstačné z 21%, reálná cena vstupenky by se tedy pohybovala kolem asi 900Kč. Ve skutečné ceně divadla Polárka jsou zahrnuty i náklady na provoz dovadla a představovala by částku asi 500Kč (oproti 50 - 90 Kč).



Obě příspěvkové organizace považují reálnou cenu za neprodejnou. Divadlo Polárka má navíc problémy prodat lístky i za cenu dotovanou, na kterou si diváci často stěžují. Jak již bylo zmíněno výše, Divadlo Bolka Polívky představení za plnou cenu prodává – je nutné ale opět zdůraznit, že jakožto stagiona najímající si vybraná představení se její náklady pohybují v jiné výši než HaDivadla, které zaměstnává herecký ansámbl.

### **5.2.3 Postup tvoření cen**

V divadle Bolka Polívky jsou ceny tvořeny tajemníkem divadla a uměleckým šéfem s ohledem na náklady představení. Sledují také ceny konkurence, ale hlavním faktorem je právě to, že si na svůj provoz musí vydělat. I přes vyšší ceny ve srovnání s konkurencí (CED) nebyla upozorována negativní reakce ani po mírném zdražení

V HaDivadle sestavuje ceny ředitel a obchodní oddělení. Ceny se upravují měsíčně (s ohledem na prodej, který začíná asi měsíc a půl dopředu před představením) a vychází z celkových nákladů představení. Dle v rozhovoru zmiňovaném výzkumu Ústavu divadelní vědy, přijímají návštěvníci cenu spíše pozitivně. HaDivadlo má čtveřici skupin cen, do kterých je divadlo zařazeno (pro zařazení se zohledňuje délka představení, náklady, atraktivita pro diváka).

Divadlo Polárka uvedlo, že ceny stanovuje podle konkurence – Divadla Radost. A to tak, že je cena sestavena mírně pod konkurenční cenou. Cena se pohybuje od 50 Kč po 90 Kč a je přijímána s velkou nelibostí. Jelikož Divadlo Polárka hraje především představení pro děti, je divadlo navštěvováno zejména rodinami a školami. Rodiny tvrdí, že je cena neúnosná a navrhují, že by doprovod dětí měl mít vstup zdarma. V případě škol přijde rodičům cena také vysoká, i přes to, že hradí pouze 50% běžné ceny a druhých 50% hradí škola, případně její zřizovatel.

### **5.2.4 Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu**

Divadla neupravují ceny s ohledem na životní fáze produktu. U Divadla Bolka Polívky je taková úprava nereálná – představení jako produkt je hráno pouze jedenkrát nebo v limitovaném počtu. HaDivadlo mění cenu pouze, pokud dojde ke změně v rámci trvání představení, protože délka představení (resp. to, zda jde o představení s přestávkou nebo ne) je jedním s faktorů pro zařazení do cenových skupin.

### **5.2.5 Slevy na vstupném**

Divadla uplatňují slevy na vstupném. Díky různým cílovým skupinám, se slevy liší. HaDivadlo uvedlo, že jako příspěvková organizace se snaží o přístupnost tradičně finančně znevýhodněným segmentům, proto dávají slevy studentům, seniorům a ZTP a ZTP/P. V případě slev pro studenty je důvodem také budování loajality. Tato sleva je nejvíce využívána. Vzhledem k zaměření chybí slevy pro děti a rodiny.

Podobný systém slev má i Divadlo Bolka Polívky. Slevy jsou určeny pro seniory, ZTP a ZTP/P z důvodů dostupnosti a pro studenty s ohledem na budování loajality. K tomu zavedli ještě věrnostní slevy pro členy Klubu Divadla Bolka Polívky. Slevy používají také jako nástroj podpory prodeje – pokud není týden před představením vyprodáno, začnou nabízet nižší cenu, to ale není častý případ.

Obě divadla nabízejí speciální ceny pro studenty uměleckých oborů, které lze uplatnit při zakoupení lístku 30 min před začátkem představení.

Divadlo Polárka je také v rámci slev orientováno na dětské návštěvníky – proto nabízí slevy pro rodiny z důvodu budování loajality a zároveň využívají komunikaci této slevy pro propagační účely (jako náplň vybraných komunikačních materiálů). Dále nabízí slevy pro ZTP a ZTP/P a pro studenty, které jsou odůvodněny jako tradiční podpoření finančně znevýhodněných skupin a jsou využívány zvláště u večerních programů, které jsou určeny také pro dospělé.

### **5.2.6 Diferenciace cen**

HaDivadlo cenu nediferencuje. Divadlo Polárka a Divadlo Bolka Polívky ceny diferencují podle toho, zda jde o křesla nebo přistavené židle. U posledních dvou zmíněných lze říci, že jsou dražší místa (křesla) prodávána dříve než přistavky, které jsou také nabízeny. Divadlo Bolka Polívky uvedlo, že nejrychleji jsou ještě v rámci jednotné ceny křesel prodávány místa od druhé do páté řady, neuvažují ale o jejich zdražení.

### **5.2.7 Cenový benchmarking**

Divadla sledují cenové strategie své konkurence, nejvýraznější ovlivňuje konkurence cenotvorbu v případě Divadla Polárka, jak bylo popsáno výše. HaDivadlo a Divadlo Bolka Polívky pokládají za svou konkurenci organizace stejného typu. Jmenovitě v případě HaDivadla: ostatní divadla CED, Reduta a vzhledem k mladší divácké základně také kina

(multikina). V případě Divadla Bolka Polívky jde o: KC Rubín a hostující představení Reduty.

### **5.2.8 Předplatné<sup>21</sup>**

Všechny subjekty mají systémy předplatného. V rámci HaDivadla a Divadla Polárka jde o kupónové předplatné s libovolným výběrem představení v rámci jedné sezony, které mohou využít různé osoby nebo také více osob naráz. Divadlo Bolka Polívky má tradiční předplatné ve formě abonmá.

V případě HaDivadla a Divadla Bolka Polívky zájem o předplatné obecně roste. U Divadla Polárka je zájem nízký, to je ale ovlivněno obecně nízkým zájmem o večerní představení.

### **5.2.9 Posouzení vzájemného vlivu faktorů**

HaDivadlo uvedlo, že náklady na produkt mají podstatný vliv na cenu produktu, stejně tak změny ceny na návštěvnost. Vlivy změn cen na návštěvnost a výše ceny na dobu nákupu nejsou pozorovány, stejně tak jako u Divadla Bolka Polívky a Divadla Polárka. V případě vlivu nákladu na produkt a ceny produktu Divadlo Bolka Polívky uvedlo, že faktory na sebe mají vliv, Divadlo Polárka uvedlo, že vliv nepozorují. Změny ceny ovlivňují v Divadle Bolka Polívky návštěvnost, v Divadle Polárka dokonce podstatně.

---

<sup>21</sup> Viz Příloha č. 10

### **5.3 Hudební kluby**

Do této skupiny byly zařazeny Klub Fléda, Kabinet múz a Ottoman Trumpet. Klub Fléda v současné době produkuje koncerty a párty, v menší míře promítá filmy a uvádí divadelní představení. Kabinet múz uvádí koncerty, divadlo a denní programy pro děti (včetně hlídání). Má menší kapacitu než Fléda. Ottoman Trumpet je nově otevřená<sup>22</sup> hudební kavárna v prostorách HF JAMU, orientuje se na menší koncerty a pravidelné promítání studentských filmů.

#### **5.3.1 Vliv právníkové formy na cenové strategie**

Všechny uvedené organizace v této skupině jsou společnosti s ručením omezeným. Ottoman Trumpet je součástí s.r.o. vlastníci další restaurace, to má pro tento klub v současné době (a také pravděpodobně do budoucna) velký význam, jelikož kulturní program je dotován ostatními subjekty v s.r.o. Cena se zatím odvíjí od měsíčního příspěvku ostatních subjektů na hudební program, do budoucna se počítá s granty a převážně se vstupem zdarma.

Respondent z Kabinetu múz uvedl, že forma s.r.o. jim nabízí řadu svobod, ale v oblasti grantového financování jsou ve znevýhodněné pozici vůči neziskovým organizacím. Jejich neziskové projekty jsou tudíž závislé na úspěchu komerčních projektů, to také ovlivňuje výši cen komerčních aktivit.

Respondent Klubu Fléda se nedomnívá, že by samotná právníková forma ovlivňovala cenotvorbu tohoto klubu.

#### **5.3.2 Proces tvorby ceny**

Všechny kluby vytvářejí ceny v podstatě stejným způsobem – zvážení nákladů, předpokládané návštěvnosti a hodnoty pro zákazníka. Cena vychází z předpokládané poptávky. U ziskových projektů Kabinetu múz se vychází z toho, aby bylo dosaženo breakpointu při 80% návštěvnosti. Ottoman Trumpet zatím stanovuje cenu z příspěvku ostatních složek s.r.o. a vstupné má jen dorovnat ztrátu. V budoucnu uvažují u menších studentských koncertů zavést vstupné dobrovolné, jinak se kloní u méně finančně náročných projektů k vstupu zdarma.

---

<sup>22</sup> duben 2013

### **5.3.3 Skutečná cena lístku**

V případě Klubu Fléda a Kabinetu múz, které nejsou nijak dotovány, jsou nabízené ceny skutečné, tedy pokryjí náklady a jejich cílem je vytvořit zisk, který je vložen do nekomerčních ztrátových aktivit, případně využit jinak.

V případě Ottoman Trumpet se skutečná cena odvíjí od honoráře umělce a od záměrně malého počtu míst (30 lidí při běžném rozložení křesel, 70-80 lidí na stání). V případě otevíracího koncertu Ivy Bittové by jeden lístek stál 300 Kč, které nezahrnují provozní náklady. Tato cena je pro záměry klubu příliš vysoká.

### **5.3.4 Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu**

Pokud budeme považovat za produkt program (koncerty kapel, divadlo, apod.) v jednotlivém smyslu, životnost produktu je příliš krátká na to, aby se cena dala ještě upravovat s ohledem na jeho životní fáze. Proto respondenti z Klubu Fléda a Kabinetu múz uvedli, že jako produkt by chápali v tomto smyslu kapelu, která k nim přijíždí, jelikož její životní fáze ovlivňuje cenu podstatným způsobem.

Respondenti Klubu Fléda a Kabinetu múz shodně uvedli, že kapela může sama zasáhnout do ceny přímo (v rámci smluvních podmínek), nebo nepřímo. Zde rozhoduje, zda je kapela již známá, kolikátý koncert v klubu, nebo v rámci turné odehraje (s ohledem na popularitu). Obecně lze předpokládat větší zájem po „seznamovacím koncertě“, proto další mohou být prodávány za vyšší cenu.

### **5.3.5 Slevy na vstupném**

Slevy na vstupném vycházejí ze zaměření klubů. Ottoman Trumpet zatím zavedl jen slevu pro ZTP a ZTP/P a slevu pro studenty, z důvodu očekávaného nižšího příjmu a také jako nástroj budování loajality.

Klub Fléda v současné době používá jen slevu pro ZTP a ZTP/P. Původně měli věrnostní programy, ty ale byly zrušeny a nebudou zavedeny kvůli složité administrativě. Slevy pro děti nejsou, v případě dětských programů mají děti vstup zdarma.

Kabinet múz má na dětské programy slevy pro děti do 11 let, slevy pro ZTP a ZTP/P (s doprovodem zdarma) a slevy pro studenty.

### **5.3.6 Diferenciace cen**

Ottoman Trumpet ceny nediferencuje. Zbylé dva kluby diferencují ceny na základě místa a doby prodeje (na místě, v předprodeji). Kabinet múz používá cenové incentivy pro zvýšení výtěžnosti baru ve formě levnějšího vstupného před určitou hodinou. Lístky za dražší cenu nejsou v Kabinetu múz prodávány dříve než levnější.

### **5.3.7 Cenový benchmarking**

Kluby cenový benchmarking nepoužívají, nepovažují žádné jiné kluby jako jejich přímou konkurenci, jelikož každý z nich má jinou kapacitu a jiné zaměření dramaturgie.

### **5.3.8 Předplatné**

Kluby nemají předplatné. Dle informací z Kabinetu múz a Klubu Fléda by jim to nepřineslo žádné výhody, jen velkou administrativní zátěž. Navíc program klubu se neplánuje v tak dlouhodobém rozsahu jako u např. divadel.

### **5.3.9 Posouzení vzájemného vlivu faktorů**

Žádný z respondentů skupiny se nevyjádřil k vlivu slev na nákup na poslední chvíli na návyky nákupní chování, jelikož je neprovozují. Také nebyl hodnocen vliv výše ceny a doby nákupu, protože takové údaje kluby nevidují.

Vliv nákladů na cenu produktu byl hodnocen jako podstatný (Klub Fléda, Ottoman Trumpet) a silný (Kabinet múz). Kluby nepozorují žádný vliv (Klub Fléda, Ottoman Trumpet) nebo nepodstatný vliv (Kabinet múz) u změny ceny na návštěvnost. Zároveň zde ale uznávají, že jsou ovlivněni tím, že ceny většinou nemění a nezlevňují. Respondent z Klubu Fléda uvedl, že v případě, že by zlevňovali, mělo by to vliv na návštěvnost.

## **5.4 Kina**

V této kategorii je uvedeno jen Kino Lucerna. Další domluvený respondent z Kina Art se nemohl opakovaně zúčastnit rozhovoru, ten se pak nestihl zrealizovat před nutným uzavřením výzkumného šetření. Zodpovězené otázky jsou značně ovlivněny provozem kina, který je úplně jiný než u předchozích skupin organizací.

### **5.4.1 Vliv právnické formy na cenové strategie**

Kino Lucerna je společnost s ručením omezeným, což ovlivňuje jeho finanční nezávislost a neexistenci příspěvku. Cenové strategie více výrazně ovlivňuje provoz kina. Z ceny přichází kinu Lucerna 50%, druhá polovina připadne distributorovi. To je určeno dohodou obou stran. Cenu distributor může ovlivnit také tak, že určí minimální vstupné, většinou ale tato rozhodnutí podléhají vzájemné dohodě.

### **5.4.2 Skutečná cena lístku**

Lístky jsou prodávány za nedotovanou cenu.

### **5.4.3 Postup tvoření cen**

Ceny jsou tvořeny ve spolupráci s distributory. Cena požadovaná distributorem se mění podle vzdálenosti data od premiéry. Tento náklad tedy rozhoduje o tom, kdy Kino Lucerna může uvést film. Protože se snaží udržet nízké ceny, nižší než mají brněnská multikina, uvádějí některé filmy až měsíc od premiéry, přestože riskují, že zákazníci už film viděli jinde.

### **5.4.4 Úprava ceny s ohledem na životní fáze produktu**

Kino Lucerna upravuje ceny s ohledem na životní fáze produktu. Filmy hrané v premiéře jsou naceněny výše než filmy hrané později nebo starší filmy.

### **5.4.5 Slevy na vstupném**

Kino Lucerna nemá trvale věrnostní slevy, ty jsou spojeny s fanouškovskými akcemi na facebooku. V rámci rodinných pasů uznávají rodinné vstupné a poskytují slevu pro děti z důvodu budování loajality. Kvůli loajalitě a podpoře prodeje mají i slevy pro studenty a důchodce. Ty jsou ještě zvýšeny v pondělí z důvodu pondělní nižší návštěvnosti.

### **5.4.6 Diferenciace cen**

Kino Lucerna nediferencuje ceny.

#### **5.4.7 Cenový benchmarking**

Přestože se dívají také na ceny konkurence, není pro ně důležitá. Důležitým faktorem je pokrytí nákladů a to, aby si kino na sebe vydělalo. Proto cenu stanovuje podle nákladů a předpokládané poptávky. Zohledňuje také tradici, která funguje delší dobu.

#### **5.4.8 Předplatné**

Předplatné v kině není možné použít. Vzhledem k tomu, že se program stanovuje s distributorem asi dva měsíce dopředu, sestavit roční nabídku je prakticky nemožné. I při dvouměsíčním plánování nejsou známy ještě jisté termíny, které se i později často mění.

#### **5.4.9 Posouzení vzájemného vlivu faktorů**

V případě vlivu nákladů na cenu produktu není pozorovatelný vliv. Ceny distributorů jsou stále stejné, takže v tomto smyslu náklady zůstávají stejné, stejně jako cenové hladiny uváděných představení. Změna ceny má vliv na návštěvnost, což se ukázalo při pondělním zlevněném vstupném.



## 6 Analýza a interpretace výsledků

### 6.1 Vliv právníkové formy na cenové strategie

V rámci zkoumaných institucí se vyskytly dva typy organizací – příspěvkové organizace a společnosti s ručením omezeným. Vzájemně se dále lišily počtem organizačních jednotek, počtem zaměstnanců, počtem uváděných představení, svou dramaturgií, cílovými skupinami, apod. Zajímavé také je, že příspěvkové organizace zaměstnávají alespoň část uměleckých souborů, zatímco s.r.o. fungují jako stagiony (divadlo a kluby) a umělecké produkce si najímají. Na rozdíl od příspěvkových organizací nevyužívají granty a fungují tak ve stejných podmínkách jako jiné sektory služeb.

Tyto skutečnosti by měly ovlivňovat cenové strategie. Zajímavé je, že příspěvkové organizace na rozdíl od s.r.o. většinou uvedly, že je právníková forma neovlivňuje, popř. pouze v tom, že jsou jejich vstupenky dotované. S.r.o. naopak považují svou právníkovou formu převážně za určující faktor, jelikož ovlivňuje veškeré jejich financování a přežití. To se také stává výrazným faktorem ovlivňujícím cenotvorbu.

Zdá se, že právníková forma neovlivňuje společenskou zodpovědnost organizace v oblasti dostupnosti kulturního produktu, ta spíše vychází ze zvyklostí a očekávání v prostředí kultury. Zajímavé je, že zatímco s.r.o. poskytují slevy většinou pro studenty, seniory a ZTP a ZTP/P bez jakékoliv kompenzace ze státního sektoru, MDB jako příspěvková organizace dotovaná příspěvkem Statutárního města Brno uvedla, že by za tyto poskytnuté slevy měla být navíc kompenzována jinými ministerstvy a odbory než kulturními. V tomto ohledu např. HaDivadlo i NDB považují do jisté míry samotný příspěvek zřizovatele za kompenzační prostředek.

## 6.2 Skutečná cena lístku

Zatímco příspěvkové organizace prodávají lístky za cenu dotovanou, s.r.o. prodávají lístky za cenu reálnou. Dotace příspěvkových organizací v podstatě představuje dorovnání mezi reálnou cenou a cenou dotovanou. Z údajů získaných dotazováním vyplynulo, že reálná cena lístku příspěvkových organizací je o 20 – 75% vyšší v závislosti na výši dotace a typu produktu. Ze strany produktu jsou důležitým faktorem náklady. Mezi nejvíce dotované produkty patří opery a některé muzikály, na kterých se podílí velký počet účinkujících a orchestrálních hráčů a celkově je jejich provoz nákladný. I takto je zajímavé, že muzikály, které jsou provozovány v Praze běžně v rámci komerčního sektoru, patří v Brně k sektoru neziskovému a jsou v takové míře dotovány. Právě porovnání pozice muzikálů v těchto rozdílných podmínkách by mohlo představovat zajímavé téma pokračování výzkumu mimo oblast Brna.

Přestože ziskové organizace uvádějí, že lístky jsou prodávány za reálnou cenu, v rámci dalšího dotazování vyplynulo, že systém jistého dotování užívají také, jelikož kromě ekonomicky výhodných projektů provozují i produkty nekomerčního rázu. Ty jsou právě financovány zisky z jiných kulturních projektů organizace, případně z jiných organizačních jednotek s.r.o. Kulturní produkty ziskových organizací mohou být tedy také nevýdělečné.

Dotované vstupenky v ziskovém i neziskovém sektoru jsou finančně podporované právě proto, že jsou považovány za neprodejné v plné ceně. Dotovaná cena může přinášet dokonce konkurenční výhodu nejen pro samotnou organizaci ale také v širším smyslu pro sektor cestovního ruchu a služeb, což bylo patrné např. v případě rakouských kulturních turistů.

Ziskové organizace, zvláště kluby, považují dotované ceny příspěvkových organizací za výraznou konkurenční výhodu, která jim umožňuje v některých případech (zejména v prodeji výrazně levnějších lístků na poslední chvíli) nasadit dumpingové ceny. Na druhou stranu upozorňovali v tomto případě na devalvaci hodnoty produktu. Samy příspěvkové organizace používající tento způsob slev nepozorovali vliv v nákupu na poslední chvíli na učení nákupního chování.

### 6.3 Postup tvoření cen

Jak ziskové tak neziskové organizace používají kombinaci všech tří základních metod pro určení ceny: nákladovou, poptávkovou a podle konkurence. Zajímavé je, že pro ziskový sektor nabývá na významu faktor nákladů, kdežto příspěvkové organizace, přestože se jejich strategie také orientují podle nákladů, se porovnávají s konkurencí.

Je možné, že zdůraznění vlivu konkurenčních cenových strategií je patrné v rámci příspěvkových organizací, protože jsou vzájemní rivalové s ohledem na zdroje příspěvku a jsou díky tomu běžně porovnávány. Jejich vzájemné srovnání je tedy zažité. Navíc jejich produkty jsou si podobnější a kapacity jejich sálů jsou velké (v případě velkých příspěvkových organizací), proto je pro ně důležité, aby cena netvořila překážku v návštěvnosti ve srovnání s konkurencí.

Pro ziskové organizace je klíčové pokrýt náklady, jelikož musí být výdělečné (s výjimkou Ottoman Trumpet). Proto náklady považují za klíčový faktor. Navíc tato metoda je velmi jednoduchá a koresponduje s menší administrativní zátěží. Ziskové Divadlo Bolka Polívky se porovnává sice také s konkurencí, ale nižší cenu nasadit nemůže, jelikož nedisponuje dotacemi. Podřízení strategie konkurenci v tomto případě je tedy nemožné.

Ziskové kluby, přestože sledují konkurenční strategie, se vzájemně za přímou konkurenci nepovažují, přestože by se dalo říci, že jejich produkty mohou být velmi podobné. Liší se vzájemně jinou kapacitou, což ovlivňuje značně jejich ceny, jak bylo potvrzeno Klubem Fléda a Kabinetem múz.

Přestože všechny instituce berou v úvahu poptávku, většinou ji přímo nezkoumají až na výjimky, např. Národní divadlo Brno provádí vlastní výzkumy cenové citlivosti v kulturním sektoru. Instituce také přímo nesbírají zpětnou vazbu na to, jak jsou ceny přijímány. Spoléhají zde na stížnosti zákazníků či reakce přímo v prodeji.

Všechny instituce uvedly, že berou při cenotvorbě v potaz atraktivitu produktu pro zákazníka. Ta ale vychází z jejich subjektivního posouzení, objektivněji pak z tendencí v minulých sezonách a minulých představeních či uvedení jiných kulturních produktů. V tomto směru nejsou jejich předpoklady založeny na ověřitelných informacích, přestože mohou být, a mnohdy se zdají být, lety prověřené.

## **6.4 Úprava ceny s ohledem na fáze životního produktu**

Úprava cen je prováděna v případě repertoárových divadel. Filharmonie, kino i hudební kluby uvádějí produkt s krátkým životním cyklem, proto nelze cenové úpravy ve stejném smyslu jako u divadel realizovat.

Divadla cenu upravují s ohledem na celkové změny v ekonomickém prostředí (inflace), dále pak s ohledem na popularitu produktu (zvyšování ceny) nebo v rámci podpory prodeje (snižování ceny).

V případě institucí s hostujícím programem (kluby, kina) lze uvažovat o produktu ve smyslu kapel a filmů. Ty už „navštíví“ instituci v určité životní fázi a od ní se pak odvíjí cenová strategie. Samy instituce tedy fázi produktu přímo neovlivňují, resp. spolupodílí se na životním cyklu uváděním produktu a svou komunikací ho mohou velmi pozitivně ovlivnit. Na druhou stranu nejsou schopni ho ovlivňovat. Fáze životního cyklu produktu ale ovlivňuje to, zda je produkt uveden nebo ne.

## **6.5 Slevy na vstupném**

Všechny dotazované instituce mají systémy slev. Ty vycházejí v určité míře ze zvyklostí v kulturním sektoru, na druhou stranu se podstatně liší zejména svojí propracovaností a složitostí. Příspěvkové organizace mají propracovanější systémy slev. Zde se nabízí jako důvod společenská zodpovědnost vycházející z příspěvku zřizovatele, to ale ve výzkumu nebylo prokázáno a dle výzkumu jde o chybný závěr. Důvod slevových strategií se nachází dle výsledků výzkumu spíše na poli budování loajality, případně kompenzace očekávaného nižšího příjmu v zajímavé cílové skupině (studenti, senioři), ale nesouvisí s právníčkou formou. Obecně lze také říci, že tyto organizace mají více širších cílových skupin (a měly by oslovovat širší spektrum cílových skupin) než s.r.o. (což vyplývá z jejich poslání), proto na ně cílí i nabídku svých slev, aby podpořili prodej ve více segmentech. Systémy slev jsou očekávány v případě „vážného umění“ (divadla, filharmonie) i v rámci ziskového sektoru, což se promítá v jejich strategiích, které využívají podobné formy slev.

Důvod jednoduchosti slevového systému ziskových organizací lze spatřovat ve velikosti a struktuře těchto organizací. Jelikož jsou menší a mají méně personálu, představuje pro ně komplikovanější systém slev administrativní komplikaci, jak uvedly Kabinet múz i Klub Fléda. Navíc tyto kluby mají užší cílovou skupinu a jejich produkty přitahují odlišné segmenty. V rámci jednoho produktu ale necílí na širší spektra zákazníků. To

se pak projevuje v jejich názoru (Klub Fléda a Kabinet múz), že poskytování slev pro různé segmenty zákazníků je diskriminativní. Jako s.r.o. by také nemuseli pociťovat společenskou odpovědnost ve smyslu dostupnosti, i takto ale tradiční slevy (studentské a ZTP a ZTP/P) udržují.

Věrnostní slevu mají výhradně neziskové organizace a Divadlo Bolka Polívky, v čemž lze spatřovat již dříve zmíněné kopírování zvyklostí z hojněji zastoupeného neziskového sektoru na poli divadel a zákaznická očekávání. Organizace považují za formu věrnostní slevy někdy také předplatné. Kluby pokládají věrnostní slevy za neefektivní s ohledem na vyšší administrativní zátěž, v případě kina Lucerna jsou věrnostní slevy nárazového charakteru a slouží pro podporu prodeje a jako náplň marketingové komunikace.

Rodinné slevy mají organizace s větším množstvím programu pro děti. Těmi jsou Divadlo Polárka a Národní divadlo Brno. Důvodem je budování loajality zákazníka. Existence rodinné slevy je v případě NDB duplována slevou pro děti. Tu mají také ostatní neziskové organizace. Ziskovým organizacím tato sleva chybí, v případě, že děti nejsou jejich cílovou skupinou.

Sleva pro seniory je poskytována organizacemi, které mají seniory jako podstatnou cílovou skupinu, zde je porovnání z hlediska ziskového či neziskového sektoru zcela irelevantní.

Všechny organizace mimo Klubu Fléda mají slevy pro studenty. Jako důvod je zde uváděna loajalita a výchova budoucích generací. Ceny pro studenty jsou standardem slevových strategií v sektoru kultury.

Slevy pro klienty sponzora nejsou přímo využívány, resp. jsou předmětem sponzorských smluvních vztahů a ve standardizované formě se neobjevují ani v ziskovém ani v neziskovém sektoru.

Jak je patrné, typy slev jsou motivovány cílovými skupinami organizací a pěstováním loajální divácké základny v těchto segmentech. Slevy jsou také používány jako informační náplně komunikačních aktivit organizací a propagace. Vliv ziskovosti a neziskovosti nemá přímý vliv na strukturu cenových strategií, přestože se takové vysvětlení nabízí.

## 6.6 Diferenciace cen

K diferenciaci cen dochází v kulturním prostředí na dvou úrovních – podle místa sedadla v sále a podle doby nebo místa prodeje. První je typické pro typ divadel a filharmonie, druhé pro hudební kluby.

U velkých příspěvkových organizací, které disponují většími sály je prostor rozčleněn do sektorů podle úrovně kvality možného vnímání uměleckého. Toto rozčlenění je tradiční a vychází z předpokladu organizace. Atraktivita dražších, tedy kvalitnějších, míst je potvrzena tím, že jsou tato místa i přes vyšší cenu prodána rychleji. Zde je cena ukazatelem kvality. Je předpokládáno, že dražší pořadí nabízí lepší umělecký zážitek než sedadlo levnější. Organizace neověřují, zda jsou tato místa skutečně považována za lepší návštěvníky, prodejnost ale toto tvrzení potvrzuje.

Lístky za středovou cenu nejsou prodávány dříve, to vyvrací teorii o racionální koupi, která je uvedena v kapitole 2.6.2 a zároveň potvrzuje nižší cenovou citlivost v prostředí kultury. Toto také může být chápáno jako důkaz toho, že v sektoru služeb, a zvláště pak služeb kulturních, je cena ukazatelem kvality, jelikož zákazník nemá dopředu dostatek relevantních informací pro své rozhodnutí.

V případě menších divadel a kina nejsou ceny diferencovány buď vůbec, nebo s ohledem na zřejmou kvalitu sezení – pevná křesla nebo přístavky.

V případě klubů je cena diferencována dle doby prodeje. Lístky jsou prodávány levněji v předprodejích a jsou používány jako pobídky k dřívějšímu nákupu, čímž může být zajištěn průběžnější tok financí. Cena se může lišit také dobou prodeje na místě – tím se zvyšuje výtěžnost baru v klubu.

Určujícími faktory pro cenovou diferenciaci je tedy samotný prostor a to, jakou diferenciaci umožňuje nebo provozní zvyky v případě klubů a existencí systému předprodeje.

## 6.7 Cenový benchmarking

Všechny zkoumané organizace ziskové i neziskové v jisté míře používají při stanovování cen benchmarking. Překvapivě se ukázalo, že u neziskových forem má benchmarking větší důležitost než u forem ziskových. To může být ovlivněno tím, že příspěvkové organizace se vzájemně vnímají jako konkurenti, zatímco s.r.o. s jiným provozem se považují za nesrovnatelné.

Zajímavé také je, že přestože odborná veřejnost uvažuje běžně v teoriích o konkurenci na kulturním trhu jako o konkurenci v rámci trhu volnočasového (kam zařazuje komerční zábavu, sport nebo dokonce i sledování televize nebo čtení knihy, jak bylo patrné z výzkumu Radima Bačuvčíka),<sup>23</sup> samotnou cenotvorbu v organizacích toto pojetí neovlivňuje a organizace preferují srovnání s co nejbližší konkurencí. To svědčí také o dalším výstupu výzkumu, kulturní organizace považují za svoji konkurenci instituce co nejpodobnější svým produktem a posléze provozem.

## 6.8 Předplatné

Předplatné je tradiční součástí především neziskového kulturního sektoru a jeho nabízenou výhodou je nižší cena jednotlivých produktů a informační služby instituce (připomínání představení, jejich předvýběr, poskytování informací k nim, apod.). S ohledem na především klesající nebo stagnující tendence jeho prodeje jsou používány nové formy, které se snaží kompenzovat jeho možné nevýhody (nutnost dlouhodobého plánování, neflexibilitu, značnou finanční náročnost). Touto druhou formou je kuponové předplatné (v případě NDB Moje předplatné), které má formu kuponů. Ty mohou být libovolně použity na jakémkoliv představení v jakémkoliv počtu. Finanční výhoda u této formy zůstává zachována, další informativní výhody jsou ztraceny.

Kluby a kina předplatné nemají a neuvažují o něm. Překážkou zavedení je zde samotný provoz institucí: nemožnost stejně dlouhodobého plánování, jaká je typická pro instituce typu divadel a filharmoní, je provázena častými změnami. Dále předplatné vyžaduje větší administrativní zátěž, na které tyto malé organizace nemají prostor.

---

<sup>23</sup> Viz kapitola 2.3.2

## 6.9 Posouzení vzájemného vlivu faktorů

Vlivy nákladů na cenu produktu byly hodnoceny jako podstatné a silné napříč sektory s výjimkou kina, kdy jsou náklady stále stejné.

Ohodnocení síly vzájemného vlivu těchto faktorů bylo různorodé. NDB a Kino Lucerna uvedlo, že změny ceny mají podstatný vliv na návštěvnost, zbylí respondenti žádný vliv nepozorovali. Je ale možné, že tento vliv nepozorují, jelikož neprovádí často změny cen, což např. uvedl Klub Fléda.

Tento vliv hodnotily pouze instituce, které ceny diferencují. U velkých příspěvkových organizací jsou dražší lístky prodány obecně nejdříve. Kluby nedokázaly posoudit tento vliv, je ale pravděpodobné, že tendence z hlediska časové diferenciacce budou opačné – levnější vstupenky v předprodeji budou prodané rychleji než na místě.

Instituce nepozorují žádný vliv slev na nákup na poslední chvíli na návyky nákupního chování. Domněnka, že tyto slevy povzbuzují trvale nákup na poslední chvíli, nebyla potvrzena.

## 6.10 Porovnání výsledků výzkumu s hypotézami

V přípravné fázi výzkumu byly určeny tyto hypotézy:

1. Společenská odpovědnost v cenové politice se promítá u neziskových organizací ve větší míře než u ziskových.
2. Organizace vycházejí z nákladové metody při tvorbě cen a z benchmarku.
3. Slevy jsou ustanoveny podle klíčových cílových skupin organizací.
4. Rozdíly mezi cenovými strategiemi závisí na zvyklostech na trhu s ohledem na druh provozovaných kulturních služeb, v menší úrovni pak na ziskovosti nebo neziskovosti.

Hypotéza č. 1 se nepotvrdila. Snaha o přístupnost produktu finančně znevýhodněným skupinám se promítá ve strategiích ziskového i neziskového sektoru. Příspěvkové organizace navíc uváděly ve větší míře, že právní forma nemá podstatný vliv na jejich cenotvorbu.

Hypotéza č. 2 se potvrdila částečně. Nákladová metoda je výrazně používána v ziskovém i neziskovém sektoru, reálně je však vždy doplněna o srovnání s konkurencí a posouzení předpokládané poptávky.



Hypotéza č. 3 se potvrdila. Ze získaných výsledků vyplývá, že slevy jsou cíleny na klíčové segmenty organizací ziskových a ve větší míře neziskových.

Hypotéza č. 4 se potvrdila částečně. Přestože ziskovost či neziskovost organizace má značný vliv na cenotvorbu, organizace se stejným typem produktů v ziskovém i neziskovém sektoru využívají v určitých ohledech podobné strategie vycházející jednoznačně ze zavedených zvyků.

## 7 Závěr

Diplomová práce se zabývala mapováním strategií cenotvorby v kulturním sektoru. V teoretické části uvedla základní pojmy a metody tvoření cen v obecném marketingu s přesahem do kulturního prostředí.

Součástí práce bylo výzkumné šetření, které proběhlo formou polostrukturovaného rozhovoru v desítce Brněnských institucí. Původně oslovených bylo patnáct institucí, tři se odmítly výzkumu zúčastnit a další dvě rozhovory odkládaly, takže nebylo možné rozhovory uskutečnit před datem vyhodnocení výzkumu. To ovlivnilo vzorek institucí tak, že respondenty byli pouze společnosti s ručením omezeným a příspěvkové organizace. V práci tedy zcela chybí srovnání cenových strategií občanských sdružení a obecně prospěšných společností, které v kulturní sféře také hojně působí. I takto bylo možné porovnat strategie v rámci ziskového a neziskového kulturního sektoru.

Zjištěné výstupy popisují, jak bylo cílem práce, základní přehled o praktikách cenotvorby v českém kulturním prostředí, resp. v Brně. Pro komplexní výstupy by bylo nutné dlouhodobější pozorování a opakované dotazování v širším vzorku institucí.

I přes to, že právnícké formy ovlivňují cenové strategie, důležitějším faktorem pro cenotvorbu je typ kulturní činnosti. Ten pak ovlivňuje podstatně náklady, ze kterých strategie v určité míře vždy vycházejí. Následně je zohledněna atraktivnost produktu (předpokládaná poptávka) a strategie konkurenčních institucí. Slevy jsou poskytovány především určitým cílovým skupinám, četnost slev na poslední chvíli je nižší, některé instituce je neposkytují vůbec.

## 8 Zdroje

Aktuálně - okres Brno - město. *Český statistický úřad* [online]. 2013a [cit. 2013-03-09].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/aktualne\\_okres\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/aktualne_okres_brno_mesto)

ARTS COUNCIL ENGLAND. *Call it a tenner: The role of pricing in the arts* [online]. 2007,

[http://www.artscouncil.org.uk/publication\\_archive/call-it-a-tenner-the-role-of-pricing-in-the-arts/](http://www.artscouncil.org.uk/publication_archive/call-it-a-tenner-the-role-of-pricing-in-the-arts/) [cit. 2013-02-22]. ISBN 978-0-7287-1340-6. Dostupné z:

[http://www.artscouncil.org.uk/publication\\_archive/call-it-a-tenner-the-role-of-pricing-in-the-arts/](http://www.artscouncil.org.uk/publication_archive/call-it-a-tenner-the-role-of-pricing-in-the-arts/)

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 156 s. ISBN 80-7318-436-2.

BAČUVČÍK, Radim. *Kultura jako faktor volného času: nákupní chování na trzích vybraných volnočasových aktivit 2010*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 116 s. ISBN 978-80-87500-11-8.

*Brno kulturní: Iniciativa za změnu financování kultury* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30].

Dostupné z: <http://www.brnokulturni.cz/>

Časové řady vybraných ukazatelů. *Český statistický úřad* [online]. 2012a [cit. 2013-03-09].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr\\_vybranych\\_ukazatelu\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_mesto)

*Divadlo Bolka Polívky* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z:

<http://www.divadlobolkapolivky.cz/>

*Divadlo Polárka* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.divadlopolarka.cz/>

*Filharmonie Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.filharmonie-brno.cz/>

FUCHS, Kamil a TULEJA, Pavel. *Základy ekonomie*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 347 s. ISBN 80-86119-94-7.

Informace a zajímavosti o městě Brně. *Brno* [online]. 2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z:

<http://www.brno.cz/turista-volny-cas/informace-a-zajimavosti-o-meste/>

*HaDivadlo* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.hadivadlo.cz/>

Charakteristika okresu Brno-město. *Český statistický úřad* [online]. 2013b [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_brno_mesto)

*Kabinet múz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://kabinetmuz.cz/>

*Kino Lucerna* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.kinolucerna.info/>

*Klub Fléda* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://fleda.cz/>

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

*Kreativní Brno: Role kreativity v rozvoji města* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.kreativnibrno.cz/>

*Ottoman Trumpet* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.ottomantrumpet.cz/>

*Národní divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/>

*Městské divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.mdb.cz/>

*Strategie pro Brno*. Brno, 2012. Dostupné z: [http://www.brno.cz/fileadmin/user\\_upload/sprava\\_mesta/Strategie\\_pro\\_Brno/dokumenty/Strategie\\_pro\\_Brno\\_-\\_aktualizace\\_2012.pdf](http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/Strategie_pro_Brno_-_aktualizace_2012.pdf)

Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město. *Český statistický úřad* [online]. 2012c [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_v\\_okrese\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto)

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. přeprac. a dopl. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN: 978-80-7400-115.

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji za 1. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2013b [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_za\\_1\\_ctvrtleti\\_2012](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_za_1_ctvrtleti_2012)

SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. *Nákupní chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2013c [cit. 2013-03-09]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020113.doc>

*Brno kulturní: Iniciativa za změnu financování kultury* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.brnokulturni.cz/>

*Kreativní Brno: Role kreativity v rozvoji města* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.kreativnibrno.cz/>

*Žít Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.zitbrno.cz/>

## 9 Přílohy

### Příloha č 1 Příspěvkové organizace zřizované MKČR v Brně

<b>Moravské zemské muzeum</b> <a href="http://www.mzm.cz/">http://www.mzm.cz/</a>	objekty: Ditrichsteinský palác Biskupský dvůr Palác šlechtičen Pavilon Anthropos Památník Leoše Janáčka Památník Bible kralické Starý zámek v Jevišovicích Zámek Budišov
<b>Technické muzeum v Brně</b> <a href="http://www.technicalmuseum.cz/">http://www.technicalmuseum.cz/</a>	- externí památky: Vodní mlýn ve Slupi Větrný mlýn v Kuželově Stará huť u Adamova Kovárna v Těšanech Areál čs. opevnění v Šatově Šlakhamr v Hamrech
<b>Muzeum romské kultury v Brně</b> <a href="http://www.rommuz.cz/">http://www.rommuz.cz/</a>	
<b>Moravská galerie v Brně</b> <a href="http://www.moravska-galerie.cz/">http://www.moravska-galerie.cz/</a>	objekty: Pražákův palác Uměleckoprůmyslové muzeum Místodržitelství palác Jurkovičova vila Rodný dům Josefa Hoffmanna
<b>Moravská zemská knihovna v Brně</b> <a href="http://www.mzk.cz/">http://www.mzk.cz/</a>	

## Příloha č 2 Příspěvkové organizace zřizované městem Brno

<p><b>Centrum experimentálního divadla</b>  <a href="http://www.ced-brno.cz/">http://www.ced-brno.cz/</a></p>	<p>divadelní soubory:          HaDivadlo          Divadlo Husa na provázku          Divadlo U stolu</p>
<p><b>Dům umění města Brna</b>  <a href="http://www.dum-umeni.cz/cz">http://www.dum-umeni.cz/cz</a></p>	
<p><b>Filharmonie Brno</b>  <a href="http://filharmonie-brno.cz/">http://filharmonie-brno.cz/</a></p>	
<p><b>Hvězdárna a planetárium Brno</b>  <a href="http://www.hvezdarna.cz/">http://www.hvezdarna.cz/</a></p>	
<p><b>Knihovna Jiřího Mahena v Brně</b>  <a href="http://www.kjm.cz/">http://www.kjm.cz/</a></p>	
<p><b>Divadlo Radost</b>  <a href="http://www.divadlo-radost.cz/">http://www.divadlo-radost.cz/</a></p>	
<p><b>Městské divadlo Brno</b>  <a href="http://www.mdb.cz/">http://www.mdb.cz/</a></p>	
<p><b>Národní divadlo Brno</b>  <a href="http://www.ndbrno.cz/">http://www.ndbrno.cz/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budovy:</li> <li>• Janáčkovo divadlo</li> <li>• Mahenovo divadlo</li> <li>• Divadlo Reduta</li> </ul>	<p>budovy:          Janáčkovo divadlo          Mahenovo divadlo          Divadlo Reduta</p> <p>soubory:          opera          balet          činohra</p>
<p><b>Muzeum města Brna</b>  <a href="http://www.spilberk.cz/">http://www.spilberk.cz/</a></p>	

### **Příloha č 3 Příspěvkové organizace zřizované MČ Brno**

<b>Kulturní a vzdělávací středisko MČ Brno-střed:</b> Divadlo Polárka <a href="http://www.divadlopolarka.cz/">http://www.divadlopolarka.cz/</a> Klub Leitnerova <a href="http://www.leitnerka.cz/">http://www.leitnerka.cz/</a> Centrum volného času Botanka <a href="http://www.botanka.cz/">http://www.botanka.cz/</a>
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Sever:</b> Kulturní středisko Omega: <a href="http://www.ksomega.cz/">http://www.ksomega.cz/</a>
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Žabovřesky:</b> Kulturní dům Rubín
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Královo Pole:</b> Malá královopolská galerie <a href="http://www.mkgbrno.cz/o-mkg/">http://www.mkgbrno.cz/o-mkg/</a>
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Bystřec:</b> Společenské centrum Bystřec
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Vinohrady:</b> Kulturní, vzdělávací a informační centrum
<b>Příspěvkové organizace MČ Brno – Líšeň:</b> Kulturní centrum Líšeň <a href="http://www.kclisen.cz/">http://www.kclisen.cz/</a>



## Příloha č. 4 Dotazník ke strukturovaným rozhovorům

Dotazník pro osobní tázání k diplomové práci Tvorba cenových strategií v kulturním sektoru.

Dotazovaný:

Jméno .....

Instituce .....

Pozice .....

Tazatel: Alena Řezníčková

Datum tázání: .....

1. Do jaké míry ovlivňuje právní forma Vaší organizace cenové strategie?

.....

.....

2. Víte, jaká by byla skutečná cena lístku, která by pokryla náklady na představení? Je podle Vás reálné za takovou cenu lístek prodat?

.....

.....

3. Jaký je ve Vaší organizaci postup pro tvoření cen?

.....

.....

4. Upravujete ceny s ohledem na životní fáze produktu? ano                      ne

Pokud ano, jakým způsobem? Uveďte prosím příklad.

.....

.....

5. Uplatňujete slevy na vstupném? ano                      ne

Pokud ano, z jakých důvodů?

.....

.....





## Příloha č. 5 Zkrácený soupis odpovědí

	Organizace	1.	2.	3.	4.
1.	FB	neovlivňuje	200 - 2000Kč	odhad poptávky (atraktivnost titulu) + náklady	ne - nelze
2	NDB	dotace vstupenek	1000 - 1200 Kč	odhad poptávky (atraktivnost titulu; statistiky z minulé sezony; výzkumy cenové citlivosti) + náklady	ano - podpora prodeje (1+1 akce)
3	MDB	neovlivňuje, po připočítání příspěvku stejné klima	860 - 1800 Kč	odhad hodnoty pro zákazníka (předpokládaná návratnost); pravděpodobněji náklady	ano - vlivem inflace v rámci více sezón
4	HaDivadlo	ano; zřizovatel může zasahovat; reálně zasahuje minimálně	800 - 900 Kč	náklady	ano; návštěvnost, změny nákladů, změny v představení (délka)
5	Divadlo Bolka Polívky	ano; podstatně; závislí jen na svém vlastním zisku	prodávána = skutečná	náklady	ne
6	Divadlo Polárka	ano; horní hranice 100 Kč	asi 500 Kč	podle konkurence (Divadlo Radost)	ne
7	Klub Fléda	s.r.o. - ne	prodávána = skutečná	na základě požadavků kapely a odhad agregace poptávky (atraktivnost kapely, zahraniční x domácí, popularita, apod.)	ne
8	Kabinet múz	s.r.o. - ne (resp. nemají nároky na granty, horší dostupnost pro podporu nekomerčních projektů)	prodávána = skutečná	náklady při 80% obsazenosti pokrytí nákladů + atraktivita (odhad poptávky); komerční projekty nadsazené, zisk jde do nekomerčních projektů	ano: předprodej; vstup před určitou hodinou; plně vstupné
9	Ottoman Trumpet	s.r.o. - zásadní vliv	vstupenky dotované ostatními činnostmi	náklady, rozpočet na koncert od zbylých součástí s.r.o.	ne
10	Lucerna	s.r.o. - má vliv	prodávána = skutečná	ve spolupráci s distributorem, 50% ceny vstupenky distributorovi, cena součástí jednání	ne

	<b>Organizace</b>	<b>5a: věrnostní slevy</b>	<b>5b: rodinné</b>	<b>5c: pro děti do 15 let</b>
1.	<b>FB</b>	ano; loajalita; nutný doklad	ne	ano; loajalita; výchova budoucích generací
2	<b>NDB</b>	ano; loajalita; nutný doklad	ano; loajalita	ano; loajalita;
3	<b>MDB</b>	ano (abonmá)	ne	ano; historické hledisko
4	<b>HaDivadlo</b>	ne	ne	ne
5	<b>Divadlo Bolka Polívky</b>	ano (členové Klubu DBP)	ne (plánují)	ne
6	<b>Divadlo Polárka</b>	ne	ano; loajalita + sdělení pro komunikaci, propagace	ne
7	<b>Klub Fléda</b>	ne (upustili od toho kvůli složitosti)	ne	ne; při programech pro děti mají vstup zdarma
8	<b>Kabinet múz</b>	ne	ne	pohádky: děti do 11 let
9	<b>Ottoman Trumpet</b>	ne	ne	ne
10	<b>Kino Lucerna</b>	jen nárazově spojené s komunikační strategií (přátelé na facebooku)	ne	ano: do 15 let

	<b>Organizace</b>	<b>5d: pro seniory</b>	<b>5e:ZTP, ZTP/P</b>	<b>5f</b>	<b>5g</b>	<b>5 ostatní:</b>
<b>1.</b>	<b>FB</b>	ano; příjmové možnosti;	ano; příjmové možnosti; ano	ano; loajalita; budoucí publikum; doklad	ano; dle smlouvy; zviditelnění u partnerů klienta	
<b>2</b>	<b>NDB</b>	ano; příjmové možnosti;	ano; příjmové možnosti; ano	ano; loajalita; budoucí publikum; doklad	ne	
<b>3</b>	<b>MDB</b>	ano; příjmové možnosti;	ano; příjmové možnosti; ano	ano; loajalita; budoucí publikum; doklad	ne; smlouvy o reklamě	
<b>4</b>	<b>HaDivadlo</b>	ano; příjmové možnosti;	ano; příjmové možnosti; ano	ano; výše příjmu a loajalita; doklad	ne	
<b>5</b>	<b>Divadlo Bolka Polívky</b>	ano; příjmové možnosti;	ano; příjmové možnosti; ano	ano; loajalita; finanční možnosti	ano; dle smluv	podpora prodeje týden před představením, pokud je prodej nízký
<b>6</b>	<b>Divadlo Polárka</b>	ne	ano; příjmové možnosti; ano	ano; loajalita	ne	-
<b>7</b>	<b>Klub Fléda</b>	ne	ano; příjmové možnosti; ano	ne	ne; VIP vstupenky, questlisty	-
<b>8</b>	<b>Kabinet múz</b>	ne	ano + doprovod zdarma; příjmové možnosti	ano; příjmové možnosti	ne	
<b>9</b>	<b>Ottoman Trumpet</b>	ne	ano + doprovod zdarma; příjmové možnosti	ano; loajalita	ne	
<b>10</b>	<b>Kino Lucerna</b>	ano; příjmové možnosti + důležitá cílová skupina	ano: příjmové možnosti	ano; loajalita	ne	

	<b>Organizace</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>Filharmonie Brno</b>	ano; dražší než levnější	ano: orchestry	ano; abonmá
<b>2</b>	<b>ND Brno</b>	ano; dražší než levnější	ano: FB, MDB, CED, Divadlo Bolka Polívky, Divadlo Radost	ano; abonmá, Moje předplatné
<b>3</b>	<b>MD Brno</b>	ano; -	ano: ND Praha, Divadlo na Vinohradech	ano; abonmá
<b>4</b>	<b>HaDivadlo</b>	ne	ano: CED, Reduta, kina	ano; kupony
<b>5</b>	<b>Divadlo Bolka Polívky</b>	ne; jen přístavky (židle)	ano: divadla, KC Rubín, Reduta (hostující)	ano; abonmá
<b>6</b>	<b>Divadlo Polárka</b>	ano; židle a sedačky	ano: Divadlo Radost	ano; kupony
<b>7</b>	<b>Klub Fléda</b>	ano; předprodej	ne: konkurenci nevnímají, menší koncerty Kabinet múz	ne
<b>8</b>	<b>Kabinet múz</b>	ano; předprodej, před určitou dobou	ne: Fléda (ale větší kapacita)	ne
<b>9</b>	<b>Ottoman Trumpet</b>	ne	ne: Desert (ale jiné zaměření)	ne
<b>10</b>	<b>Kino Lucerna</b>	ne	ano: Kino Art (Ale není určující)	ne, nelze z důvodu provozu

## Příloha č. 6 Srovnání prodejní a reálné ceny velkých příspěvkových organizací

Organizace	Cena v prodeji	Reálná cena
NDB	130 – 500Kč (Janáčkovo divadlo) 100-340 Kč (Mahenovo divadlo) 90 – 270 (Reduta)	O 20 až 80% vyšší
MDB	290 - 580 Kč	O 75% vyšší 1200- 2000Kč
FB	280 – 800 Kč (Janáčkovo divadlo) 60 – 380 Kč (Besední dům) 390 - 490 Kč (Wannieck Gallery)	200 – 2000 Kč



## Příloha č. 7 Slevy velkých příspěvkových organizací

### Národní divadlo Brno (Obrázek č. 1)

Zdroj: Slevy: Národní divadlo Brno. *Národní divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/prodej/slevy>

## Slevy

Přehled slev poskytovaných Národním divadlem Brno

### Sleva 10%

- držitelé rodinného pasu
- držitelé SHPERE card - platí pouze v předprodejích NDB

### Ušetřete až 20 % se Citi platební kartou

- bližší informace naleznete na stránkách [Citi Clubu](#)



### Sleva 25%

### Sleva 30%

- senioři - po předložení OP, důchodového výměru, legitimace MHD
- invalidní důchodci

### Sleva 50%

- děti do 15 let
- studenti - po předložení ISIC karty, legitimace MHD
- učitelé - po předložení ITIC karty
- držitelé průkazu ZTP a ZTP/P (průvodce zdarma)
- členové KPOB - po předložení klubové průkazky na operní a baletní představení



**Speciální nabídka vstupného 50,-Kč** pro studenty vysokých škol do 26 let 30 minut před začátkem představení na večerní pokladně do III. pořadí v Mahenově divadle, na balkony v Divadle Reduta a v Janáčkově divadle..

**NDB dále nabízí jednorázové vstupné 50,-Kč** pro studenty JAMU, DAMU, AMU, konzervatoři, studentům

## Městské divadlo Brno (Obrázek č. 2)

Zdroj: Vstupenky / Informace. *Městské divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.mdb.cz/predprodej-49/>

### Způsob prodeje a slevy

#### Za hotové

(Přijímáme platební karty Eurocard/Mastercard, Visa, Maestro. Možno uplatnit dárkový kupón.)

#### Na fakturu – vyřizuje komerční oddělení MdB (viz výše) a to při odběru min. 10 vstupenek.

Studentům denního studia (do 26 let), starobním důchodcům, plným invalidním důchodcům a držitelům průkazů ZTP a ZTP-P poskytujeme na základě příslušných dokladů 33% slevu. Děti do 15 let získávají slevu 33% automaticky. Zakoupené vstupenky nelze vrátet ani vyměňovat. Prosíme návštěvníky divadla, aby respektovali začátky představení. Během představení není umožněn vstup do hlediště.

## Filharmonie Brno (Obrázek č. 3)

Zdroj: Ceny a slevy vstupenek. *Filharmonie Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.filharmonie-brno.cz/ceny-a-slevy-vstupenek-p165.html>

### Slevy na abonmá a při koupi jednotlivé vstupenky

#### sleva 50 %

- držitelé průkazů ZTP, ZTP/P (včetně průvodce)
- dosavadní abonenti, kteří v roce 2013 dosáhnou 80 let a starší
- děti do 15 let a studenti

#### sleva 20 %

- důchodci
- držitelé slevové karty Senior pas
- abonenti Komorního cyklu Spolku přátel hudby
- členové Fanklubu Filharmonie Brno a Klubu Vltava

### Slevy při koupi jednotlivé vstupenky

#### sleva 80 %

posluchači Konzervatoře Brno, JAMU, Ústavu hudební vědy FF MU a Gymnázia P. Křížkovského

#### sleva 40 %

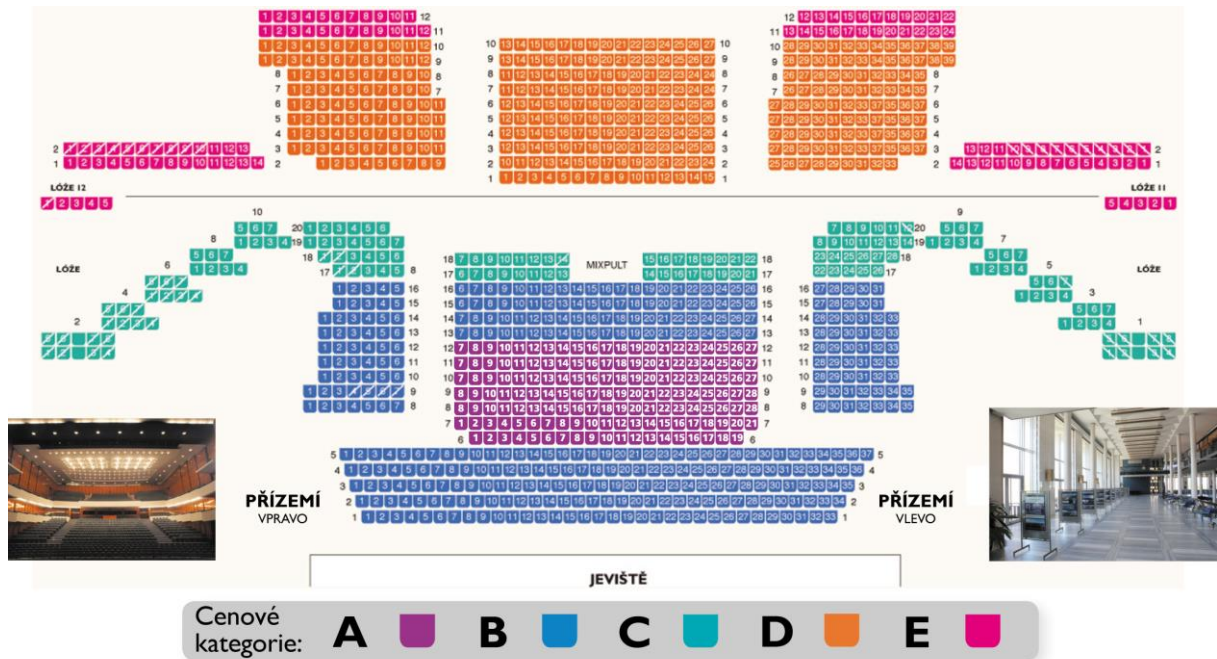
držitelé Věrnostní karty Filharmonie Brno

### Podmínky pro udělení slev

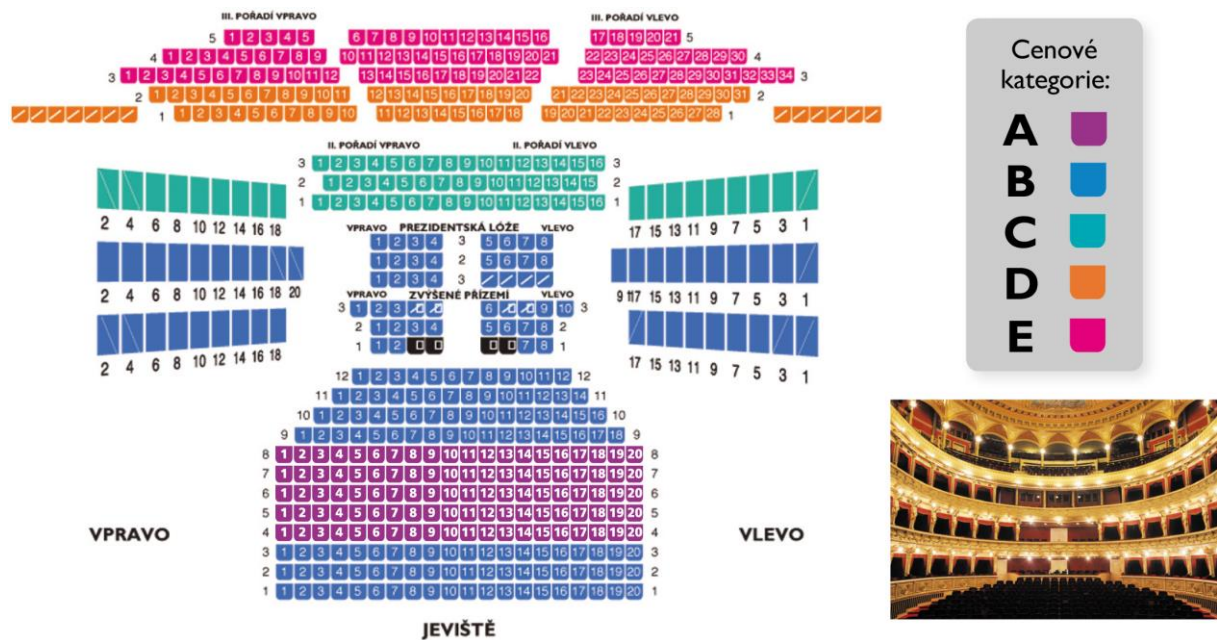
- nárok na slevu při nákupu abonmá a vstupenek nutno prokázat platným dokladem opravňujícím ke slevě
- jednotlivé typy slev se neslučují
- členství ve Fanklubu Filharmonie Brno je třeba pro každou sezonu obnovit

# Příloha č. 8 Ukázky diferenciace vstupenek v sálech

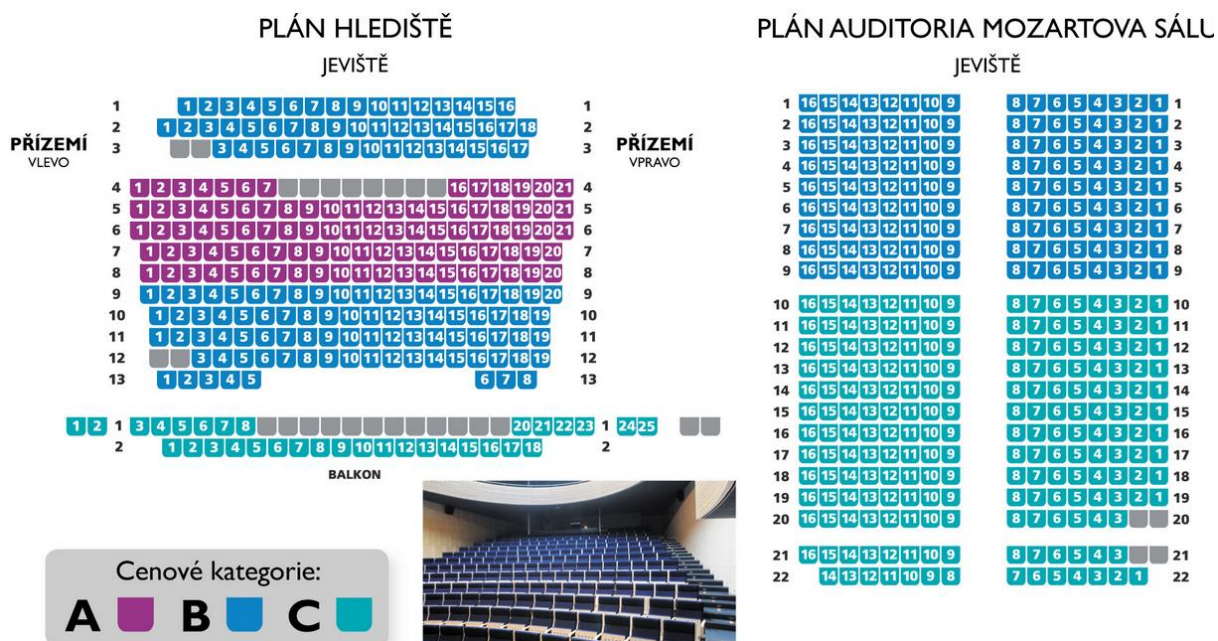
## Národní divadlo Brno – Janáčkovovo divadlo (Obrázek č. 4)



## Národní divadlo Brno – Mahenovo divadlo (Obrázek č. 5)



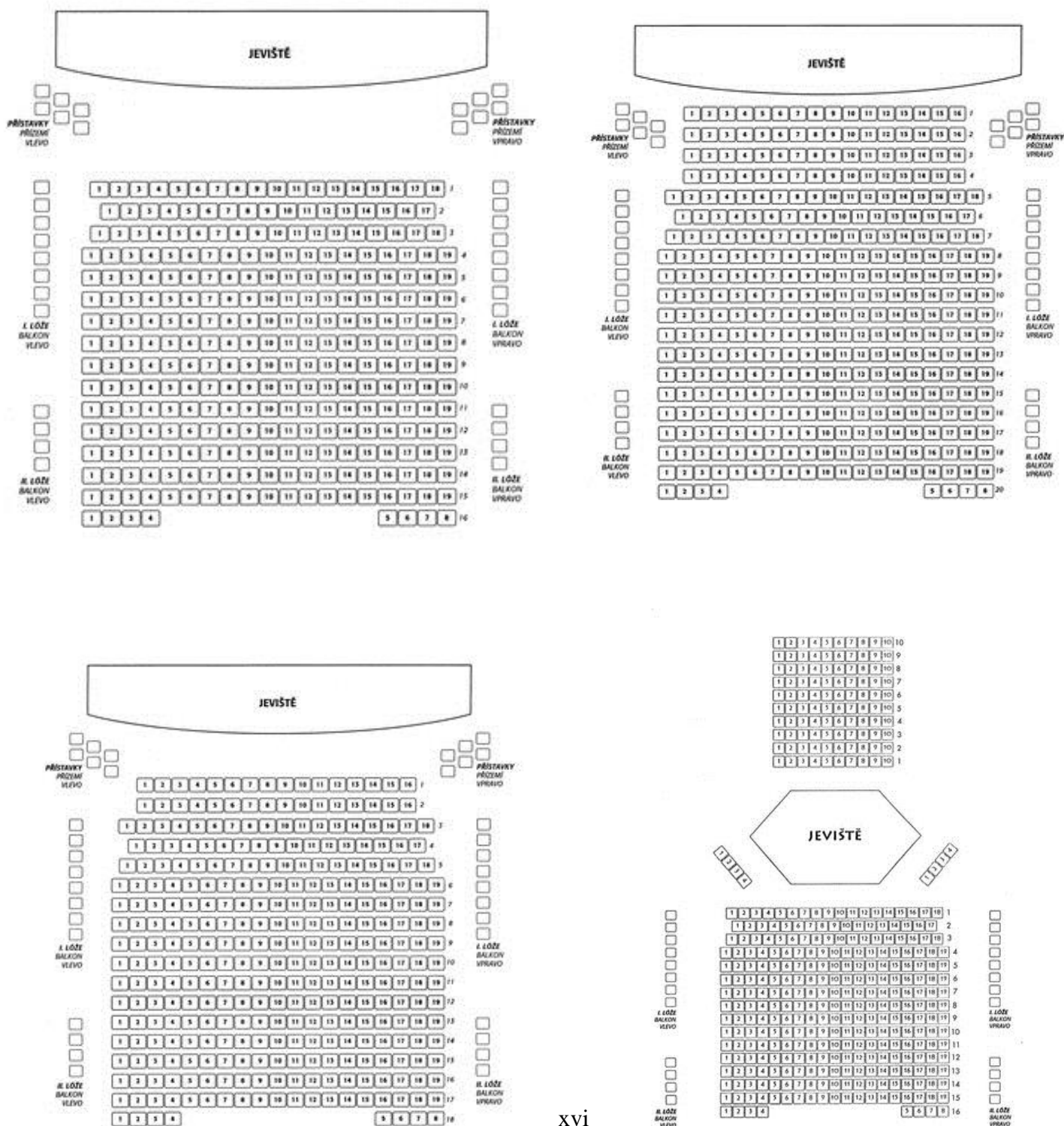
## Národní divadlo Brno – Reduta (Obrázek č. 6)



Zdroj: Plány hledišť. *Národní divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/prodej/plany-hledist>

## Městské divadlo Brno – možné varianty rozložení hlediště (Obrázky č. 7 - 10)

Zdroj: Technické informace. *Městské divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.mdb.cz/technicke-informace-52/>





## Filharmonie Brno Wannieck Gallery (Obrázek č. 12)

Zdroj: Prodej a rezervace: Výběr volného místa. *Filharmonie Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.filharmonie-brno.cz/koncerty-p175.html#detail/kwg-4-a-spanelske-imprese---aleksandar-markovic/>

**Výběr slevy | Legenda**

Plně vstupné
  Senior
  Student / ZTP
  SUŠ\*

\* Platí pro posluchače Konzervatoře Brno, JAMU, Ustíavu hudební vědy FF MU a Gymnázia P. Křížkovského.

Sleva	I. pásmo	II. pásmo
Plně vstupné	690.- Kč	490.- Kč
Senior (20%)	552.- Kč	392.- Kč
Student / ZTP (60%)	345.- Kč	245.- Kč
SUŠ (80%)	138.- Kč	98.- Kč

před koncertem je nutné se prokázat průkazkou

- Obsazené místo
- Komunikace se serverem, čekejte prosím
- Vámi vybrané místo
- I. pásmo
- II. pásmo

**Výběr sedadla | Vložení sedadla do košíku**

The image displays two seating charts for the concert. The left chart, labeled 'S - sloup', shows a grid of seats with rows numbered 1 to 16 and columns numbered 1 to 16. The right chart, labeled 'PODIUM', shows a similar grid. In both charts, some seats are highlighted in grey, indicating they are occupied, and some are highlighted in blue, indicating they are the selected seats. The selected seats are located in the following positions: Row 1, Column 1; Row 2, Column 1; Row 3, Column 3; Row 4, Column 4; Row 5, Column 5; Row 6, Column 6; Row 7, Column 7; Row 8, Column 8; Row 9, Column 9; Row 10, Column 10; Row 11, Column 11; Row 12, Column 12; Row 13, Column 13; Row 14, Column 14; Row 15, Column 15; Row 16, Column 16.

## Příloha č. 9 Předplatné velkých příspěvkových organizací

### Národní divadlo Brno (Obrázek č. 13)

<p><b>Abonentní skupina Zlatá řada</b></p> <p>Skupina premiér do všech budov Národního divadla Brno s pozváním na společenské setkání s umělci po představeních - legitimace je přenosná.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina JD premiéra</b></p> <p>Pět premiér v sezóně 2013/2014 určených pro milovníky opery a baletu.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina MD premiéra</b></p> <p>Šestice premiér v sezóně 2013/2014 určených pro milovníky činohry.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina E</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - sobota a neděle v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina C</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - sobota a neděle v 17 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina U</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - pondělí až čtvrtek v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina J</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - sobota a neděle v 17 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina D</b></p> <p>První repríza činohry pevný hrací den - sobota v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina ČP</b></p> <p>Pevný hrací den - pondělí v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina SP</b></p> <p>Vhodné nejen pro studenty - sleva 55 % + průvodce zdarma pro skupiny (dle dohody). Pevný hrací den - úterý v 18 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina A 1,2</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - pondělí až pátek v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina B 1,2</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - pondělí až pátek v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>
<p><b>Abonentní skupina KO 1,2</b></p> <p>Sleva 55 %! Pohyblivý hrací den - pondělí až pátek v 17 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>	<p><b>Abonentní skupina PS 1,2</b></p> <p>Pohyblivý hrací den - sobota až neděle v 19 hodin.</p> <p><a href="#">objednat</a></p>



### Abonentní skupina S

Pohyblivý hrací den - pondělí a úterý v 19 hodin.

[objednat](#)

### Abonentní skupina R

Pohyblivý hrací den - středa a čtvrtek v 19 hodin.

[objednat](#)

### Abonentní skupina F 1,2

Výhodná sleva pro všechny diváky - sleva 55 %!

Pohyblivý hrací den - sobota a neděle v 17 hodin.

[objednat](#)

### Abonentní skupina RP

Výhodná sleva pro všechny diváky - sleva 55 %!

Pohyblivý hrací den - sobota a neděle v 17 hodin.

[objednat](#)

### Abonentní skupina RED

I. reprízy - pohyblivý hrací den - pondělí až neděle v 19 hodin

[objednat](#)

### Abonentní skupina TA

Pohyblivý hrací den - pondělí až neděle v 19 hodin.

[objednat](#)

### Abonentní skupina TOP

Pohyblivý hrací den - pondělí až pátek v 19 hodin.

[objednat](#)

### Co můžete vidět v sezóně 2013/2014

[Baletní tituly](#)

[Operní tituly](#)

[Činoherní tituly](#)

[Redutní tituly](#)

Zdroj: Předplatné 2013/2014. *Národní divadlo Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/prodej/predplatne>

## Filharmonie Brno (Obrázek č. 14)

Zdroj: Abonentní řady. *Filharmonie Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.filharmonie-brno.cz/abonentni-rady-p141.html>



### Symfonické abonmá SA

obsahuje v každém ze svých pořadů stěžejní symfonické dílo.

[více...](#)



### Koncertní abonmá KCA

představuje plejádu hvězd světového formátu.

[více...](#)



### Klasické abonmá KLA

je přehlídkou skladeb a autorů výborně se hodících do komornějšího prostředí.

[více...](#)



### Jeunesses musicales JM

poskytuje prostor umělcům nejmladší generace.

[více...](#)



### Koncerty ve Wannieck Gallery KWG

došlo ke sloučení Netradičního abonmá s cyklem koncertů ve Wannieck Gallery.

[více...](#)



### Rodinné abonmá RA

určené posluchačům nejmenším i školou povinným.

[více...](#)



### Koncerty Kantilény KK

ustálila se na čtyřech samostatných vystoupeních.

[více...](#)



### Komorní cyklus Spolku přátel hudby KC SPH

navazuje na jednu z nejstarších tradic.

[více...](#)

## Příloha č. 10 Předplatné Menších kulturních organizací

### Divadlo Polárka (Obrázek č. 15)

Zdroj: Předplatné a vstupné. *Divadlo Polárka* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.divadlopolarka.cz/predplatne.php>

#### **Předplatné "TŘISTATŘIATŘICET" na sezónu 2012/2013**

Vážení diváci, rozhodli jsme se pro vás zachovat i do příští sezóny princip letošního předplatného, který jsme však ještě trochu vylepšili, upravili a hlavně – zlevnili! Na výběr tak stále máte ze všech inscenací a projektů uváděných Divadlem Polárka každý čtvrtek večer od 19:00. Nikdo vám nebude určovat, která představení konkrétně máte vidět, záleží pouze na vašem vkusu, náladě a volném čase. Můžete si tedy libovolně určit v průběhu celé sezóny, kdy divadlo navštívíte, stačí si nejpozději 24 hodin před plánovanou návštěvou zarezervovat místo na telefonním čísle 541 247 274 nebo 724 042 852 či e-mailové adrese [info@divadlopolarka.cz](mailto:info@divadlopolarka.cz). Pět představení dle vlastního výběru můžete navštívit s výhodnou předplatitelskou kartičkou Třistatřiatřicet za krásných **333,- Kč**. Vaše svobodná volba je pro nás samozřejmostí, proto vám vycházíme vstříc a akceptujeme různá přání a potřeby našich diváků.

**Nečekejte už ani minutu a upalujte do Polárky koupit si vaše předplatné Třistatřiatřicet!**

### HaDivadlo (Obrázek č. 16)

Zdroj: Předplatné. *HaDivadlo* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.hadivadlo.cz/predplatne>

#### **Předplatné HaDivadla**

Je to jednoduché. Naše předplatné není vázané na místo v hledišti, ani na konkrétní den, ani na konkrétní osobu. Využít ho může jak jeden divák a shlédnout pět libovolných představení HaDivadla v průběhu sezóny anebo taky klidně za týden, tak i třeba skupina pěti spolužáků, z nichž každý si vybere představení dle libosti. A v čem je hlavní výhoda? V ceně. S předplatným vyjde jedno představení přibližně na dvě třetiny běžné ceny. Za 750,- Kč nebo za 500,- Kč v případě studentské/důchodcovské varianty dostanete na pokladně kartičku s pěti kupóny. Pak už si jen stačí vybrat představení, týden předem napsat email, zavolat nebo se rovnou stavít na pokladně, a je to. Předplatné může být také originálním dárkem.

#### **Kupónové předplatné pro 38. sezónu HaDivadla 2012/2013**

*Prodej bude zahájen v pátek 1. června 2012 na pokladně HaDivadla!*

- platí na 5 představení HaDivadla dle vlastního výběru
- platí do 30. 6. 2013
- je přenosné
- vstupenky je nutné rezervovat nejpozději týden před vybraným představením
- rezervované vstupenky je třeba vyzvednout nejpozději 1 hodinu před představením

**Cena: 750,- Kč nebo 500,- Kč studenti a senioři** (po předložení potvrzení)

Pokladna HaDivadla je otevřena každý pracovní den od 10 do 18 hodin a také 1 hodinu před představením. Více informací vám poskytneme na mailu [produkce@hadivadlo.cz](mailto:produkce@hadivadlo.cz).

## Divadlo Bolka Polívky (Obrázek č. 17)

Zdroj: Jarní předplatné. *Divadlo Bolka Polívky* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.divadlobolkapolivky.cz/jarni-predplatne.html>

### JARNÍ PŘEDPLATNÉ

Informace o předplatném:

Výhody:

- výhodná cena – sleva až 20%
- přenosnost – předplatné lze darovat nebo půjčit jiné osobě
- stálé místo v hledišti
- úspora času při nákupu vstupenek

Objednávky:

Na pokladně divadla tel.: 542 214 903 (Po-Pá: 12.00-19.00, So-Ne: hodinu před začátkem představení) a na emailu [pokladna@bolek.cz](mailto:pokladna@bolek.cz)

Prodej:

Od 15. 2. 2013 až do konání prvního představení  
Na pokladně divadla Jakubské nám. 5 / Brno

A: [REZERVACE](#)

15.4. v 19.00 KOMICI s.r.o.

Učinkují: Miloš Knor, Ruda z Ostravy, Karel Hynek, Josef Polášek

Nejlepší baviči z pořadu „ Na stojáka“ kabelové televize HBO.

29.5. v 19.00 KUTLOCH ANEB I MUŽI MAJÍ SVÉ DNY

Hrají: Bob Klepl, Kryštof Hádek / Václav Jílek, Michal Slaný / Petr Bláha, Filip Blažek / Roman Štabrňák

Velmi komická černá komedie plná ironie o těžkém údělu muže v současném světě.

14.6. v 19.00 MOJE HRA

Hrají: Jiří Bartoška, Jana Janěková ml., Nina Divíšková, Zuzana Bydžovská, Adéla Kačerová, Vlasta Peterková, Adéla Koutná, Martin Kubačák

Komedie Moje hra odkrývá s nadhledem, odzbrojující upřímností a především humorem zákoutí vztahu muže a ženy a otevírá řadu třináctých komnat. Současně fandí životu: za jeden vyhaslý nabídne hned dva nové!

Cena: 886 Kč

B: [REZERVACE](#)

7.4. v 19.00 VŠE O MUŽÍCH

Hrají: Maroš Kramár, Filip Blažek, Michal Slaný

Tragikomedie o mužích pro ženy, aby je opět nepochopily.

Aneb jak muži sami sebe vidí, za co se nestydí i stydí. Aneb jak to dopadá, když se testosteron smíchá s city a striptýzem.

28.5. v 19.00 PLNÝ KAPSY ŠUTRŮ

Hrají: Radek Holub, Miroslav Vladyka

Herecká exhibice pro Radka Holuba a Miroslava Vladyku

Příběh dvou komparsistů komentujících situace a nové vztahy mezi členy filmového štábu, hereckými hvězdami a místními venkovany, který se odehrává v malém irském městečku.

11.6. v 19.00 MÍNUS DVA

Hrají: Boleslav Polívka, Milan Lasica, Jitka Čvančarová, Martin Hofmann

Hořká komedie o poslední cestě dvou starců, kteří na útěku z nemocnice dojdou skrze osudy jiných k naplnění osudů vlastních.

Cena: 928 Kč

C: REZERVACE

14.4. v 19.00 VELKÁ ZEBRA ANEB JAK ŽE SE TO JMENUJETE?

Hrají: Ondřej Vetchý, Kateřina Hrachovcová - Herčíková, Jaromír Dulava, Dana Černá / Kamila Špráchalová, Martina Hudečková / Dagmar Čárová, Zdeněk Vencel / Otmar Brancuzský  
Christian má „nemoc“. S každou ženou vydrží jen chvíli. Byl ženatý s Gisele, ale po čase na něj padla hrůza a pocítil nepřekonatelnou potřebu utéct. Aby své svědomí alespoň částečně utišil, uzavřel ve prospěch své ženy vysokou životní pojistku a předstíral, že se na rybách utopil.

22.5. v 19.00 POKOJ

Hrají: Tatjana Medvecká, Vanda Hybnerová, Radana Matějčková, Hana Seidlová, Marika Procházková a Jana Stryková

Teatrální soutěžní show „anima libera“. Isadora Duncan. Edith Piaf. Virginia Woolfová. Marilyn Monroe. Toyen. Každá z nich je výjimečná, každá z nich je jiná, každá z nich žila jinde, jindy a jinak. A přesto je něco spojuje. POKOJ. Boj o pokoj.

6.6. v 19.00 O LÁSCE

Hrají: Jana Krausová, Karel Roden

Strhující manželský duel ve francouzské konverzační komedii.

Cena: 912,-