

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketing divadla

2023

Žaneta Kubalová, DiS.



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

Kreativní marketing a komunikace

Management v kreativním průmyslu

Marketing divadla

Autor: Žaneta Kubalová, DiS.

Vedoucí práce: Čestmír Benda

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK, a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Čestmíru Bendovi za vedení práce, konstruktivní kritiku a za čas, který mi věnoval. Dále děkuji Mgr. Radku Mojžíšovi za cenné rady a Mgr. Janě Mužikové, Ph.D. za ochotu, kterou mi při konzultacích bakalářské práce věnovala. V neposlední řadě děkuji všem pedagogům za inspirativní roky studia.

Abstrakt

Hlavním obsahem je specifikace pozice divadelní instituce v oblasti marketingu. Práce si klade za cíl porovnat konkrétní divadelní společnosti. Metodika výzkumu je založena na zpracování veřejně dostupných podkladů, tiskových zpráv a osobních rozhovorů s pracovníky pražských divadelních scén. Výsledkem srovnání divadelních institucí je zjištění rozdílů ve statusu, povaze, velikosti, způsobu komunikace, propagaci, pověsti, vedení, politice či financování. Instituce mají rozdílné náležitosti a podstaty, které často neovlivňuje vedení divadla, nýbrž stát. Proto je zapotřebí vnímat divadlo jako společnost, jejímž cílem je kulturně vzdělávat širokou veřejnost a zároveň dosáhnout co nejvyššího možného zisku.

Klíčová slova: Marketing, divadlo, propagace, reklama, kultura

Abstract

The main content is the specification of the position of the theatre institution in the field of marketing. The thesis aims to compare specific theatre companies. The research methodology is based on the processing of publicly available documents, press releases and face-to-face interviews with Prague theatre workers. The result of comparing theatre institutions is to find out differences in status, nature, size, method of communication, promotion, reputation, leadership, politics or funding. Institutions have different proprieties and substances that often affect not the management of the theatre, but the state. It is therefore necessary to see theatre as a society that aims to educate the general public culturally while making the highest possible profit.

Keywords: Marketing, theatre, promotion, advertising, culture

Obsah

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	2
1 Divadelní sektor.....	2
1.1 Divadlo	2
1.2 Historie divadelního podnikání v českých zemích.....	3
1.3 Typologie divadelních institucí	5
1.3.1 Statutární divadlo.....	5
1.3.2 Divadlo jako soukromý podnik	5
1.3.3 Divadlo jako nezávislá soukromá organizace	6
1.4 Kulturní politika v ČR.....	6
1.5 Financování divadelního systému.....	7
1.5.1 Veřejné zdroje	7
1.5.2 Neveřejné zdroje.....	8
1.5.3 Daňový systém	9
1.6 Management a vedoucí pozice	10
1.7 Konkurenční prostředí.....	11
2 Marketingový segment	12
2.1 Marketing	12
2.2 Kulturní marketing a jeho specifika v divadle	12
2.3 Marketingový mix.....	14
2.3.1 Produkt.....	14
2.3.2 Místo a distribuce	15
2.3.3 Cena.....	15
2.3.4 Propagace.....	16
2.3.5 Lidé.....	16
2.4 Značka.....	17
2.5 Celebrity branding.....	17
2.6 Komunikace	17

2.6.1	Reklama	18
2.6.2	Osobní prodej	19
2.6.3	Přímý marketing	19
2.6.4	Publicita a public relations	19
2.6.5	Internetová komunikace	20
2.7	SWOT analýza	21
3	METODIKA A HYPOTÉZA PRÁCE.....	22
	PRAKTICKÁ ČÁST	23
4	Veřejný sektor – Národní divadlo	23
4.1	Historie	23
4.2	Činnosti společnosti	25
4.3	Vedení a organizační struktura	26
4.4	Marketingový mix	30
4.4.1	Produkt.....	30
4.4.2	Cena a distribuce	31
4.4.3	Propagace.....	33
4.4.4	Diváci.....	37
5	Soukromý sektor – Dejvické divadlo.....	38
5.1	Historie.....	38
5.2	Činnosti DD	40
5.3	Vedení a organizační struktura	42
5.4	Financování.....	43
5.5	Marketingový mix DD	45
5.5.1	Produkt.....	45
5.5.2	Cena a distribuce	46
5.5.3	Propagace.....	47
5.5.4	Diváci.....	51
6	Výzkumná zjištění.....	52
6.1	SWOT analýza ND.....	52
6.2	Marketingová strategie ND	52

6.3	SWOT analýza DD.....	54
6.4	Marketingová strategie DD	54
6.5	Analýza divadelního trhu	56
6.6	Shodné propagační nástroje	57
6.7	Diskrepance mezi veřejným a soukromým sektorem	58
6.8	Finanční podpora státu	58
	ZÁVĚR.....	59
7	SEZNAM LITERATURY	61
	Knihy	61
	Noviny a časopisy	62
	Internetové zdroje	62
	Výzkumy.....	68
	Kvalifikační práce.....	68
	Ústní sdělení	68
	Zákony	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71
	SEZNAM SCHÉMÁT	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM GRAFŮ.....	74

ÚVOD

Obory marketingu a kultury jsou na první pohled velice rozdílné. Jeden bez druhého by ovšem nemohly existovat. Umělecké subjekty v současnosti musí více než jindy využívat propagační a marketingové nástroje, aby dosáhly co nejvyššího možného zisku, odlišily se od konkurence a uspěly na trhu. Kultura tradičně staví na silných národních a historických základech, a je tak pro každou zemi specifickou záležitostí. Marketing v kultuře se proto musí těmto specifickým přizpůsobit a vhodně s nimi pracovat.

Cílem bakalářské práce je porovnání Národního a Dejvického divadla, které se liší statusem, povahou, velikostí, způsobem komunikace, propagace či financování. Teoretická část představuje základní vymezení podstaty, specifík marketingu a produkce divadla. Dále se zaměřuje na přístup vlády k otázce kultury v rámci České republiky a v neposlední řadě jsou zahrnuty cíle, metodika a konkrétní otázky k naplnění praktické části. Praktická část se věnuje srovnání propagačních nástrojů, které vybraná divadla používají. Dále představuje SWOT analýzy obou divadelních organizací, aktuální situaci divadelního trhu v ČR a návrh vhodné marketingové strategie, která by oběma institucím pomohla zlepšit určité atributy do budoucích divadelních sezón.

Všechny informace, ze kterých tato práce vychází, pocházejí z veřejně dostupných pramenů, prohlášení, literatury, novinových článků, rozhovorů či tiskových a výročních zpráv. Během této práce jsem vedla explicitní rozhovory s profesionálními i amatérskými experty kulturních i reklamních společností.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce nejprve objasňuje základní pojmy z oboru marketingu a provozu divadelní produkce v České republice. Jedná se o velmi specifické oblasti s jedinečnou terminologií, která je pro komplexní pochopení této práce sěžejní. Je proto důležité nejprve definovat základní pojmy z obou oblastí. V závěru teoretické části je popsána metodika, která byla použita v praktické části.

1 Divadelní sektor

1.1 Divadlo

Divadlo můžeme definovat různými způsoby. Nejčastěji je tento pojem chápán jako druh interaktivního umění, ve kterém se očekává interakce herce a diváka s následnou katarzí. Lze ho také vnímat jako metafyzické představy a fantaskní modely s prvky verbální a neverbální komunikace. Pojí se v něm prvky uměleckých, výtvarných i technických řemesel. Uměleckou funkcí divadla se rozumí poučení, estetické formování, přesvědčení, vyjadřování a zábava.¹

Nemůžeme ovšem opomenout vliv divadelní složky ve výchově, kulturním rozvoji a všeobecném rozhledu mládeže a dospělých jedinců. Dramatizace vrcholných děl světových i tuzemských autorů vede k všeobecnému rozhledu a poznání kultury. Prostřednictvím divadla si každý národ zachovává svou vlastní identitu a tradice.² Divadelní adaptace napomáhají udržet stálou kulturu, a tím dále vytváří novodobou formu lokálního umění.³

Divadlo však můžeme vnímat také jako budovu, kreativní sektor či firmu. Podnikatelskou optikou musíme nahlížet na divadelní inscenaci jako na produkt, který nevytváří jen umělecké, ale také ekonomické a hospodářské hodnoty. Jedná se o veřejnou kulturní službu, kterou podle aktuálních statistik z roku 2021 poskytuje 210 divadelních společností v České republice.⁴

¹ Kolektiv autorů 2008, s. 127.

² Kolektiv autorů 1985, s. 134–135.

³ Brockett 1999, s. 465.

⁴ Statistika kultury 2021, online.

1.2 Historie divadelního podnikání v českých zemích

Pedagog DAMU Jan Dvořák shrnuje vývoj divadla do 16. století takto: „Vedle nejstarších doložených forem náboženského a školského divadla (včetně jezuitského), individuálních produkcí kejklířů, šašků, komediantů a jiných světských projevů v českých zemích působily německé, anglické, italské a francouzské kočovné divadelní společnosti, trupy i jednotlivci jednoznačně provozující divadlo jako živnost. Veškeré pohledy do minulosti však monitorují a adorují textová (jazyková a literární pojetí), estetická, výtvarná a další hlediska a takřka opomíjejí zřetele organizační a realizační. Zdálo by se, že divadlo vzniklo samo, samovolně, bez přípravy, bez podmínek, z ničeho.“⁵

Největší rozmach divadelního podnikání u nás začíná v období renesance a baroka. Začaly se vyvíjet – dnes už běžné – scénické akce, a především je zaznamenán projev přímého divadelního podnikání. Byla zahájena výstavba mnoha divadelních sálů a budov. Hrabě František Antonín Špork například otevřel v roce 1698 na Kuksu první jednoúčelovou divadelní budovu na území Čech a Moravy, v Hyberské ulici vzniklo první veřejně přístupné divadlo. Je také důležité zmínit nedokončené palácové divadlo, které se v tomto období mělo nacházet na rohu Husovy ulice a Mariánského náměstí v Praze, a Divadlo v Kotcích. To ovšem v roce 1783 ukončilo svůj provoz a stalo se skladištěm pro nově vzniklé samostatně stojící Hraběcí Nosticovo divadlo (dnes Stavovské). Za milník novodobé divadelní historie lze označit francouzský dekret z roku 1791, v němž se píše: „Každý občan může zřídit veřejně přístupné divadlo a dát v něm provozovat hry všeho druhu, jestliže to před zřízením divadla oznámil místní městské radě.“⁶

České divadelnictví výrazně vzrostlo během ekonomického a hospodářského rozvoje první republiky. Pražská divadla se vyvíjela v globální scény a jejich provoz nabýval moderní podoby. Využívání tištěných médií, billboardů a rádia k propagaci divadelních představení bylo stále častější. Divák už nemusel chodit jen do divadla na Královských Vinohradech či do Národního divadla, ale mohl navštívit velkou řadu koncertních kaváren, varieté, kabaretů a šantánů.⁷ Valná část divadelních společností, jako například Osvozené divadlo, pracovala tehdy tzv. seriálovým způsobem. Seriálový způsob znamená, že divadlo má

⁵ Dvořák 2004, s. 39.

⁶ Tamtéž, s. 41.

⁷ Hyvnar 2011, s. 101–109.

nazkoušenou jen jednu inscenaci, kterou hraje do té doby, než o ni divák ztratí zájem. Tehdejší prudkou proměnu divadla popsal v Lidových novinách Karel H. Hilar: „Divadlo jest nejen duchovní tyranie, divadlo jest také obchodní tyranie. Divadlo jest nejen umělecká autokracie, divadlo jest také autokracie hospodářská. Divadlo jest diktatura, v níž vládnou dva diktátoři v jedné osobě: diktátor umělecký a diktátor obchodní.“⁸

Příchod druhé světové války divadelní boom a vznik nových projektů ukončil. Po osvobození a konci druhé světové války se divadelní podnikatelé nestačili ani nadechnout a přišla nová vlna útlaku, tentokrát z východu. Provoz divadel se přesunul do rukou státu, který rozhodoval o umělecké i provozní složce. Ke krátkému sympatickému narušení došlo v 60. letech 20. století, kdy se české divadlo (Laterna magika, koncept Ivana Vyskočila, Semafor, černé divadlo atd.) dočasně objevilo v evropském epicentru dění. Divadelní struktura během čtyř desetiletí komunistického režimu ale především chátrala. Po listopadu roku 1989 došlo k obnově podnikání, objevil se nový muzikálový žánr a začala se prosazovat řada nových uměleckých a producentských osobností.⁹

Obecně lze říci, že soudobá divadla jsou podceňovaná. Funkce divadelní instituce je ve společnosti nedocenená a ztrácí svou prestiž. Kultura symbolicky sjednocuje národ a v době globální ekonomiky je investice do tohoto segmentu jedním z klíčových předpokladů rozvoje vzdělanosti a růstu ekonomického výkonu.¹⁰

⁸ Hilar 1928, s. 5–6.

⁹ Dvořák 2004, s. 56–59.

¹⁰ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

1.3 Typologie divadelních institucí

Dle posledních statistik NIPOS z roku 2021 existovalo v ČR 278 divadel a odehrálo se 15 098 představení, která zhlédlo 2,5 milionů diváků. Tato čísla ovlivnila pandemická situace. V roce 2019 (před pandemií onemocnění covid-19) byla návštěvnost českých divadel o 64 % vyšší než v roce 2021, což se dá považovat za evropský nadprůměr.¹¹ V divadelní branži pracovalo externě téměř 15 500 lidí a 7 250 lidí ve stálém zaměstnaneckém poměru.¹² Divadelní systém v Česku je charakteristický bohatou infrastrukturou. Dělí se na tři typy: statutární divadlo, soukromé divadlo a divadlo jako nezávislá soukromá organizace.¹³

1.3.1 Statutární divadlo

Divadla statutárního modelu jsou zřizovaná státem, krajem nebo obcí. Výjimkou je Národní divadlo, které zřizuje samotné Ministerstvo kultury ČR. Jde o divadelní model repertoárového typu s ansámblem a stálým působištěm. Provozovatel statutárního divadla nese veškerou odpovědnost za umělecké a hospodářské výsledky. Posláním těchto divadel je veřejná kulturní služba, a proto jsou financována ze státního rozpočtu. Z právního hlediska se jedná příspěvkové organizace, společnosti s ručením omezeným či obecně prospěšné společnosti.¹⁴ V letech 1948–1989 šlo na našem území o jediný typ provozování divadelního podnikání.¹⁵

1.3.2 Divadlo jako soukromý podnik

Divadlo Bez zábradlí, Broadway nebo GoJa Music Hall představují typ divadla, které je založené z individuálního zájmu fyzické či právnické osoby, a to primárně za účelem zisku. Proto se tento model také označuje jako „komerční“. Právně tento typ divadla funguje nejčastěji jako společnost s ručením omezeným, akciová společnost či na živnostenský list. Tento model je nejstarším způsobem provozování divadla. V Česku k největšímu rozkvětu nestatutárního sektoru došlo v meziválečném období a po sametové revoluci. V posledních letech se počet komerčních podniků zvýšil. V roce 2019 jich v České republice bylo 139.¹⁶

¹¹ Statistika kultury 2019, online.

¹² Tamtéž.

¹³ Nekolný 2018, s. 9.

¹⁴ Dvořák 2004, s. 56.

¹⁵ Tamtéž, s. 33.

¹⁶ Statistika kultury 2019, online.

Soukromá divadla vzhledem ke svému charakteru až na několik výjimek nečerpají podporu ze státního rozpočtu.¹⁷

1.3.3 Divadlo jako nezávislá soukromá organizace

Třetí formát divadelní sítě lze také nazývat „alternativním“ divadlem, jelikož představuje alternativu dvou výše popsaných možností. Nejčastěji se jedná o samosprávné a dobrovolné občanské sdružení, které je vedené společným zájmem, bez stálého působiště a je prospěšné pro kulturu. Divadla v nonprofítním sektoru usilují o vytváření jiných hodnot, než je zisk. Proto jsou k financování těchto společností mnohdy zapotřebí dotace z veřejných zdrojů. Cílem těchto divadel je svoboda a vyšší veřejný a kulturní zájem. Od 60. let 20. století alternativní směr prezentuje netradičnost a nekonvenčnost divadla i životního stylu. Z nezávislých souborů je možné uvést například Bílé divadlo Ostrava, Jednotku a Vizitu.¹⁸

1.4 Kulturní politika v ČR

Po politickém převratu v roce 1989 byla značná část zaměstnanců kulturních institucí přesvědčena, že stát by neměl do kultury jakýmkoli způsobem zasahovat. Na druhou stranu ale pracovníci očekávali státní finanční podporu.¹⁹ V 90. letech minulého století vznikl na popud tehdejšího ministra Pavla Tigrida dokument Vztah státu ke kultuře a kulturní politika evropských zemí. V následujících letech vznikaly dokumenty, které řešily otázky dílčích uměleckých aspektů a vymezovaly pozici státu.²⁰ „Úkolem státu je vytvářet optimální vazby mezi kulturou a všemi oblastmi společnosti, a tak obohacovat životy občanů, rozvíjet kreativní schopnosti v hospodářství, výzkumu, vzdělání, motivovat dárcovství i poskytnout dostatečné zdroje a tím posílit konkurenceschopnost země v globálním prostředí.“²¹

Kulturní politika České republiky spadá do působení Ministerstva kultury ČR. Jedná se o poměrně málo specifickou oblast, která nemá zcela jasně definované cíle. Navzdory tomu je zaměstnanost v kulturní sféře několikanásobně vyšší než v jiných odvětvích. Je to

¹⁷ Nekolný 2018, s. 9–16.

¹⁸ Dvořák 2004, s. 36–37.

¹⁹ Bavorčík 2012, s. 56.

²⁰ Šesták 2012, s. 56–57.

²¹ Ministerstvo kultury ČR, online.

způsobeno zejména tím, že umělecký segment se v posledních letech rozšířil o reklamní a grafickou tvorbu.²²

1.5 Financování divadelního systému

Soudobá kultura se neustále zdokonaluje a rozšiřuje své pole působnosti. Její podíl na celkovém HDP je přibližně 1,4 %.²³ „Ekonomická hodnota kulturních statků spočívá v jejich vzácnosti a užitné hodnotě, kterou je však obtížné objektivně stanovit. Přitom užitná hodnota kulturních statků může být pro různé spotřebitele různá. Proto se často lze setkat s nevyvážeností při financování kulturních statků; některé jsou nedoceňovány, některé přeceňovány.“²⁴

Nedílnou součástí managementu divadelních společností je řízení financí. „Z pohledu na divadlo jako instituci, která obchoduje se svou produkcí, je nutné rozlišovat poslání této instituce. Neboť toto poslání je základním klíčem, jak vnímat obchodní chování daného divadla.“²⁵

Málokterá umělecká společnost by byla schopna hradit provoz ze svých vlastních prostředků a být 100% soběstačná. Proto se v divadelním světě často využívá tzv. „fundraising“ neboli „sbírání zdrojů“. Nejčastěji o finanční prostředky žádá třetí typ divadel, tedy nezávislá soukromá divadla. Umělecké instituce mohou získávat peněžní prostředky z různých zdrojů, které lze rozdělit na veřejné a soukromé zdroje.

1.5.1 Veřejné zdroje

Ministerstvo kultury má důležitou roli při financování kultury. Mnoho uměleckých počínů je v České republice financováno ze státních a územních zdrojů nebo mezinárodních fondů. Veřejné zdroje jsou pro kulturu stěžejním finančním příjmem. Přidělují se prostřednictvím dotací a grantů. Místní a státní orgány spravují subvenční programy od 90. let 20. století. Granty jsou vypláceny jednorázově, systematicky, pravidelně či kontinuálně a pomáhají jednotlivým osobám, podnikům nebo jiným subjektům v jejich činnosti. Například pro rok

²² Šesták 2012, s. 59.

²³ Český statistický úřad 2011, online.

²⁴ Dvořák 2004, s. 105.

²⁵ Šesták 2012, s. 71.

2023 byl na podporu kultury schválen rozpočet 18,498 miliardy Kč.²⁶ O tuto podporu však nemohou žádat žádné státní instituce a státní příspěvkové organizace, které zřizuje a zaštiťuje samotné MK. Do této skupiny spadá například Národní divadlo, Národní knihovna, Česká filharmonie, Pražský filharmonický soubor a Divadelní ústav.²⁷

Divadla mohou o poskytnutí finanční podpory požádat také územní samosprávné celky (obce, města a kraje). Každý region podporuje své příspěvkové organizace individuálně a mezi vybrané subjekty rozděljuje dotační tituly. Hlavní město Praha se může rovnat s evropskými centry, jelikož každoročně přispívá na umění téměř 5 % z celkového rozpočtu města.²⁸ Kromě veřejného a územního financování představují další možnost mezinárodní fondy. Česká republika získala vstupem do Evropské unie přístup k evropským dotačním programům, které kromě finanční podpory nabízejí také příležitost k navazování nových mezinárodních spoluprací. Jednotlivá ministerstva v EU provozují operační programy, které jsou zaštiťovány z investičních a strukturálních fondů. Pro české divadelníky má největší význam program Culture 2000 a nevládní nezisková organizace Econnect.²⁹

1.5.2 Neveřejné zdroje

Nezisková oblast, do které spadá divadelní umění, nepatří k častým cílům investorů. Soukromník provozující divadlo získává finanční prostředky vlastní činností, například z pronájmu, prodeje propagačních předmětů, prodeje vstupenek, programů, workshopů, uměleckých kurzů a placených setkání s herci. Bez podpory mecenášů, sponzoringu, darů či daňových úlev ovšem provozovatel dlouhodobě nezajistí kvalitní kulturní produkci. Alternativní možnosti financování využívá především soukromý a neziskový typ divadelních společností.

„Individuální dárci neboli mecenáš poskytují dar (nejčastěji finanční příspěvek) z jakýchkoli osobních důvodů. ... Mecenáš je milovníkem nějaké činnosti nebo cítí nějakou kulturní a sociální potřebu.“³⁰ Ruku v ruce s mecenášstvím jde dárcovství. Divadlo může od dárců bez jakýchkoli očekávání obdržet finanční obnos či movitou i nemovitou věc. Umělečtí donátoři a mecenáši tvoří malý dílek v celkovém peněžním toku. Mezi nejznámější

²⁶ České noviny 2022, online.

²⁷ Ministerstvo kultury ČR 2021, online.

²⁸ Valentová 2016, s. 19.

²⁹ Dvořák 2004, s. 254–261.

³⁰ Tamtéž, s. 222–223.

české mecenáše a dárce se řadí Josef Hlávka, hrabě Špork či manželé Mládkovi, kteří objevili a podporovali výtvarníka Františka Kupku a podíleli se na obnově Sovových mlýnů v Praze.

Vaculík vysvětlil v Lidových novinách pojem sponzor následujícím způsobem: „Značí to člověka, jenž penězi podpoří něco, co by bez něho možná nemohlo být.“³¹ Sponzorství lze provozovat za účelem pomoci, ale také reklamy. Primárním cílem sponzora nemusí být darování finančního obnosu divadlu, ale zviditelnění sebe sama. Mezi sponzorem a sponzorovaným divadlem vzniká obchodní vztah. Podporovatel si může vybrat, komu bude pomáhat – celému divadlu nebo pouze samotnému umělci, inscenaci či konkrétní divadelní sezóně. Tyto vztahy jsou typicky oboustranně výhodné. Divadelní instituce prezentují své podporovatele na viditelných místech, webových stránkách, obdarovávají je volnými lístky a nabízejí své prostory k obchodním jednáním.

Důležitou součástí finančních toků v nestátním sektoru jsou také nadační fondy. Fundace slouží k financování divadelních projektů, vytváření nových divadelních děl a podpoře divadelního umění. Tyto fondy rovněž podporují divadelní skupiny, které se snaží o rozvoj divadelního umění a vzdělání. Příkladem je nadace Život umělce, která svou činnost odstartovala již v roce 1992 a která podporuje mladé talentované umělce.³²

1.5.3 Daňový systém

Daně ovlivňují všechny hospodářské a společenské činnosti a divadlo není výjimkou. Daňový systém České republiky je velice sofistikovaný, rozsáhlý a divadlům nabízí řadu úlev. Mezi nejdůležitější úlevy pro divadla patří osvobození od daně z přidané hodnoty. Umělecké instituce tudíž nejsou povinny platit daň z přidané hodnoty ze vstupenek. Vyšší zisk z prodeje vstupenek, který tak divadelníci získají, představuje významnou finanční úsporu. V některých případech mohou divadla získat daňové úlevy ze zaplacených honorářů. Uplatněním věcného břemene může divadelní společnost osvobodit honoráře až do výše čtyř milionů korun od daně z příjmů. To může podnikatelům pomoci snížit náklady na provoz a zvýšit jejich zisk.³³

³¹ Dvořák 2004, s. 254–261.

³² Nekolný 2018, s. 49–53.

³³ Tamtéž, s. 55–68.

1.6 Management a vedoucí pozice

Divadelní management označuje způsob organizace a vedení divadelní společnosti. Vedoucí pracovníci zodpovídají za chod celé organizace, a to včetně uměleckých aspektů, hospodaření, koordinace a produkce představení.

Management má dlouhou historii, která se datuje až do dob starověkého Řecka, kde byly vypracovány první principy řízení. Od té doby se tato sféra neustále vyvíjela. Za nejznámější průkopníky klasického managementu lze označit Fredericka W. Taylora, Maxe Webera a Henryho Fayola, který vytyčil základní body managementu, jako je organizování, plánování, kontrola a vedení.³⁴ Divadelní management je ovšem velmi specifický. První umělečtí manažeři se objevili v 17. století a mezi jejich hlavní úkoly patřil nábor herců, plánování představení a řízení výdajů. O století později se vedoucí pracovníci začali více zaměřovat na koordinaci divadla a vyjednávání s herci a producenty a postupně také získávali větší moc. V 19. a ve 20. století divadelní manažeři začali využívat moderní technologie a nástroje pro řízení divadelních organizací. Soustředili se na vytváření a udržování pozitivních vztahů s partnery, spolupráci s agenty a producenty, propagaci a marketing.³⁵

Do divadelního managementu patří také koordinace produkčních plánů, časových harmonogramů a fermanů. Divadelní manažer je zodpovědný za koordinaci práce herců, scénografů, zvukařů, kostymérů, osvětlovačů a dalších osob. Často se zabývá nastavením rozpočtu pro technické a umělecké účely a účastní se fundraisingových aktivit za účelem získání finančních prostředků na provoz divadla, což obvykle zahrnuje komunikaci s dárci, organizaci benefičních večírků a jiných událostí pro sponzory, přijímání darů a zpracování žádostí o granty. Manažeři jsou také zodpovědní za řízení lidských zdrojů, včetně přijímání nového personálu. Vedení divadla se podílí na výběru obsazení a realizaci castingů. Kontroluje dodržování nastavených cílů, analyzuje problémy a přijímá opatření pro jejich řešení. Divadelní manažer se dále podílí na organizaci výpravy, prodeji vstupenek a řešení právních problémů souvisejících s divadelním podnikem.

³⁴ Urban 2018, ústní sdělení.

³⁵ Dvořák 2004, s. 71–101.

Do řídicího týmu divadelní společnosti patří zpravidla ředitel divadla, umělecký šéf, technický náměstek, správní ředitel, finanční ředitel, marketingový ředitel a účetní. Řídicí management může zahrnovat i další členy, kteří se zabývají provozem, produkcí a koordinací představení a dalšími podobnými činnostmi.³⁶

Divadla mívají často komplikované programy a bez predikce a plánování nelze dosáhnout zisku a úspěchu. Divadelní sezóna začíná v září a končí v červnu, přičemž po ní následují dvouměsíční divadelní prázdniny. Úkolem managementu je vytvořit dlouhodobý plán na celé toto období. Měl by zahrnovat zejména rozpis hlavních inscenací, které divadlo bude produkovat.³⁷ Dále je nutné definovat vnitřní a vnější marketingové aktivity a stanovit konkrétní cíle. Lidé ve vedení divadla by se měli orientovat na aktuálním ekonomickém trhu, aby mohli předvídat příjmy a vytvářet finanční plány pro udržení finanční stability. Je nutné zpracovat jasný plán, který divadlu pomůže zvýšit výnosy i kvalitu diváckého zážitku a díky němuž divadlo přiláká a udrží diváky.

1.7 Konkurenční prostředí

V případě kulturních organizací se nepoužívá tradiční dělení konkurence na přímou a nepřímou. Instrukce v kreativním prostředí musí spotřebitele zaujmout natolik, aby je navštívil ve svém volném čase. Zákazník od nich očekává především emocionální zážitek. Všechny umělecké instituce, které uspokojí potřeby zákazníka, bez ohledu na obor své působnosti, jsou si proto navzájem konkurenty. Z toho důvodu je v kulturním odvětví velice důležitá marketingová propagace, která subjektu umožňuje zdůraznit vlastní silné stránky. Divadelníci by zároveň měli vnímat, že konkurence nemusí být vždy prospěšná. Proto hraje v umění významnou roli vzájemná spolupráce, která může podnikům pomoci snížit náklady a přilákat nové diváky.³⁸

³⁶ Urban 2018, ústní sdělení.

³⁷ Dvořák 2004, s. 71–101.

³⁸ Kottler, Philip, Scheff, Joanne. 1997, s. 174.

2 Marketingový segment

2.1 Marketing

Marketing je proces, který se soustředí na identifikaci potřeb spotřebitelů. Zahrnuje výzkum a analýzu trhu, buduje značku a definuje cílovou skupinu produktu či služby. Jde o klíčovou součást podnikání, která pomáhá zvýšit prodej a získat a udržet loajální zákazníky. Existuje několik oblastí marketingu, mezi něž patří například reklama, sociální média, promo akce, direct e-mailly atd. Úspěšný marketing vyžaduje propojení a spolupráci všech oborů ve firmě. Je nutné zapojit marketing do strategie firmy, vytvořit interní systém všech oblastí firmy a nastavit procesy, které společně podporují povědomí o značce a zvyšují prodej.³⁹

2.2 Kulturní marketing a jeho specifika v divadle

Kultura je přirozená součást našich životů. Je souborem norem, tradic společnosti, zvyků a hodnot, které definují to, odkud jsme, čím se zabýváme, jaký je náš životní styl, profesní úspěch a také to, jakým způsobem se chováme. Změny a inovace v kultuře mohou mít významný dopad na společnost a její hodnoty. Není proto možné definovat správný způsob marketingové komunikace v kultuře. Ve světě existuje řada kultur a každá z nich může mít k marketingu odlišný přístup. Proto je vždy třeba přizpůsobit marketing dané kultuře. Národní kultura má vliv na to, jakým způsobem jsou konzumenti přitahováni k produktům, jaké metody nejlépe fungují, jakým způsobem se představuje příběh produktu a jaká jsou očekávání a požadavky zákazníků.

„Pojmem kulturní marketing se rozumí užití různých marketingových strategií za účelem oslovení specifických segmentů trhu, popř. cílových skupin, které se o daný kulturní produkt mohou zajímat. Faktory jako cena, reklama, distribuce a služby uzpůsobuje konkrétnímu uměleckému produktu, popř. se jej snaží představit tak, aby po něm co nejvíce zvýšil poptávku a zároveň splnil cíl kulturního subjektu. Na rozdíl od výlučně produktového marketingu se zabývá především nehmotnými hodnotami. Nejedná se o propagaci hotových výrobků, nýbrž o umění a kulturu, a tedy i obsah a s ním spojené hodnoty.“⁴⁰ Důležité je, aby se umění dostalo ke správným lidem. Marketing pomáhá rozšiřovat povědomí o kultuře,

³⁹ Kottler, Philip, Armstrong, Gary, 2011, s. 5.

⁴⁰ Textova - kulturní marketing 2021, online.

rozvíjet trh s uměleckými díly a navázat přímý kontakt mezi umělci a jejich zákazníky. Kulturní marketing je také cenným nástrojem pro propagaci kulturních institucí a významných uměleckých děl.

Divadelní marketing je v Česku stále podceňovanou záležitostí. Existují však marketingová specifika, na která je nutno brát zřetel i v divadle.⁴¹:

1. Značka divadla je její identitou.
2. Propagace instituce definuje její charakter, jedinečnost.
3. Marketing analyzuje prostředí trhu, konkurenci a cílovou skupinu publika.
4. Marketing rozvíjí podnikatelské a obchodní činnosti divadla.
5. Zabezpečuje PR a formy komunikace mimo jeviště.
6. Zkoumá vlastní produkt a jeho hodnotu.
7. Sestavuje cenu a distribuci.
8. Vytváří a využívá inovace.

Marketing potřebují všechny typy divadelních společností. Návštěvník divadla nevnímá rozdíl v tom, v jakém typu divadla se zrovna nachází. Proto se divadlo musí považovat za komerční podnik, který se soustředí na výdělečnou činnost. Úkolem instituce je vytvářet produkty, které odpovídají požadavkům obecnosti, a využívat různé formy propagace. Divadlo by mělo vytvářet inscenace, které budou pro diváky zajímavé a které zvýší atraktivitu divadla.

⁴¹ Dvořák 2005, s. 152.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktik pro dosažení cílů. Jedná se o prostředky, které zviditelňují služby nebo produkty a podporují poptávku po nich. Tyto marketingové nástroje se využívají napříč obory a divadelní sféra není výjimkou. Marketingový mix lze podle některých odborníků rozdělit až do devíti skupin.

Základ ovšem tvoří série nazývaná „4P“ (z prvních písmen jednotlivých prvků v angličtině).

- Product – produkt.
- Place – místo.
- Price – cena.
- Promotion – propagace.

V kontextu divadla je k tomuto marketingovému mixu nutné přidat pátý element, kterým jsou lidé (angl. people). Marketingové prvky je možné kombinovat v libovolném pořadí a přizpůsobovat je divadelnímu publiku, jehož potřeby se neustále vyvíjejí. Úspěšný marketing v divadelním průmyslu proto vyžaduje velkou míru kreativity a úsilí.

2.3.1 Produkt

Produkt nebo služba je v širším smyslu slova celková nabídka, která uspokojuje potřeby zákazníka. „Ve sféře divadelního umění se jedná o produkt specifický a neobvyklý, komplexní, převážně abstraktní, symbolické a nemateriální povahy.“⁴² Divadelním produktem, který je ve středu marketingového mixu, může být celý umělecký program divadla, kulturní služba, zábava ve formě divadla, zprostředkování tradice, sdílení informací, celková umělecká nabídka, repertoár divadla, jednotlivá představení (nebo koncert apod.), ale i divadlo samo (budova, včetně prostředí, všech prostor a výbavy, zařízení a předmětů, dále jeho prestiž, kulturnost, značka apod.), které může být předmětem pronájmu apod.⁴³

Každý produkt má svůj životní cyklus. V první řadě se zkoumají potřeby zákazníků, protože je potřeba zjistit, co je pro ně nejatraktivnější. Posléze se nový divadelní produkt objeví na trhu a začíná se vytvářet vztah mezi zákazníkem a prodejcem. Poté, co se divadelní představení (produkt) dostane do povědomí obecnosti, nastává fáze udržení, kdy se produkt

⁴² Dvořák 2005, s. 215.

⁴³ Dvořák 2004, s. 131.

snáží udržet svou pozici na trhu a dosáhnout tržního potenciálu. Vše končí následným „zastaráním“, kdy je dílo nahrazeno novým. Divadlo musí být schopno rychle reagovat na změny ve společenském prostředí a na trhu se zábavou. Musí zákazníkům nabízet produkty, které budou odpovídat jejich potřebám.⁴⁴

2.3.2 Místo a distribuce

Distribuce produktu a místo prodeje spolu úzce souvisí. Jedno bez druhého nemůže fungovat. Distribuce je proces zprostředkování produktu, informací a služby mezi spotřebiteli a výrobcem. Místo je působištěm, kde se distribuce odehrává. Správný výběr místa pro distribuci produktu může pomoci zvýšit jeho prodej a získat více zákazníků. Prodejci by měli přizpůsobovat místa distribuce potřebám své cílové skupiny. Mezi distribuční formy patří například pokladna divadla, internetový prodej, specializované prodejní a přepravecké sítě (Ticketpro, Ticketmaster, ...), agenti, dealeři, prodejní automaty, on-line a zásilkový prodej. Roli hraje i to, kde se distribuční místo nachází, jaký je způsob platby, otevírací doba provozovny a úroveň profesionality prodávajícího.⁴⁵

2.3.3 Cena

Dvořák parafrázuje Kotlerovu definici ceny takto: „Cena je hodnota produktu, nikoli jen její výrobní, nákladová cena. Tato cena je zpravidla vyjádřena v penězích a významným způsobem ovlivňuje chování zákazníka při zájmu o produkt. Je to jediný nástroj marketingu, který vytváří příjmy. Cena je faktor proměnný a dobře kontrolovatelný.“⁴⁶ V divadelním sektoru má cena produktu podobu ceny vstupenek, licencí, pronájmu divadelních budov a sálů. V roce 1703 byl v Anglii prvně zaznamenán smluvní doklad, na kterém byly uvedeny parametry termínu, místa a ceny divadelního představení.⁴⁷

V ceně produktu se zohledňují politicko-ekonomické faktory (mzdy, 5% daň z přidané hodnoty, subvence), náklady, inflace, aktuální stav trhu, životní cyklus produktu, postavení a charakter. V cenové stratifikaci v oblasti kultury můžeme zohlednit i předplatné, slevy, časový a sezónní faktor, množství vstupenek, sedadla v hledišti a mnoho dalších faktorů.⁴⁸

⁴⁴ Světlík 2018, s. 79–81.

⁴⁵ Dvořák 2004, s. 148–152.

⁴⁶ Tamtéž, s. 140.

⁴⁷ Urban 2018, ústní sdělení.

⁴⁸ Dvořák 2004, s. 148–152.

2.3.4 Propagace

Čtvrté „P“ marketingového mixu je promotion neboli propagace. Tento pojem lze rozdělit do dvou skupin. Propagaci můžeme chápat jako placenou a cílenou reklamu nebo jako ovlivňující komunikační faktor (publicitu).⁴⁹ Účelem tohoto nástroje je získat pozornost zákazníka, motivovat ho ke koupi produktu či služby a udržet si jeho loajalitu. Divadlo může zajišťovat propagaci samostatně nebo může využívat služeb reklamní agentury.⁵⁰ Cílem reklamního sdělení je masová komunikace, která vyzdvihuje přednosti produktu a usnadňuje divákovi výběr. V divadelním prostředí lze reklamu využít například ve formě billboardů, letáků, plakátů, webových stránek, profilů na sociálních sítích, outdoorové reklamy, propagačních akcí apod.

2.3.5 Lidé

Nejdůležitějším faktorem v podnikání jsou lidé. V první řadě je při vytváření marketingové strategie divadla je cílová skupina a její vymezení. Segmentace publika umožňuje snáze zacílit na konkrétní skupinu diváků. Nejúčinnějším způsobem propagace je vzájemné sdílení vlastních zkušeností mezi diváky. Diváci jsou to, co dělá divadlo výjimečným, a zároveň mají vliv na udržení chodu. Lidé v divadle, kteří jsou v neustálém kontaktu se zákazníky, mohou ovlivnit celý dojem ze společnosti. Reprezentují divadlo a přispívají k dojmu veřejnosti z divadla. Dobře vybraný zaměstnanecký tým může divadlu pomoci stát se úspěšnou a silnou značkou. Díky kvalitním zaměstnancům se mohou diváci cítit příjemně a mít pocit, že jsou v dobrých rukách.⁵¹

⁴⁹ Světlík 2018, s. 150–151.

⁵⁰ Dvořák 2004, s. 153–154.

⁵¹ Ledvinová 2013, s. 9–12.

2.4 Značka

Značka je ochranná známka. „Jedná se o souhrn funkcí a hodnot, které se pojí k určitému produktu, službě či firmě. Značka je nositel významu a emocí. Lze ji popsat jako unikátní asociace, jimiž se produkt či firma v mysli zákazníka odlišují od konkurence.“⁵² Rozhoduje o tom, kde divák zhlédne divadelní představení. Velká část zákazníků věnuje pouze málo pozornosti podrobnému obsahu konkrétní inscenace. Často se rozhodují především na základě veřejného povědomí o značce divadla. Značka je v podstatě vizitka divadla, která mnohdy ovlivňuje i cenu uměleckého díla.

2.5 Celebrity branding

Mnoho divadel používá celebrity branding. Jedná se o specifickou marketingovou disciplínu, kdy jsou známé tváře spojovány s divadelní produkcí a svou osobností zvyšují zájem o produkt.⁵³ Návštěvníky divadla často ovlivňují známé tváře, kterým věří. Celebrity mohou být součástí divadelního díla nebo mohou být na představení jako hosté. Mohou být také součástí propagace divadla jako celku, pokud divadelní společnost potřebuje zvýšit povědomí o produkci a přilákat více diváků. Velká část populace navštěvuje divadla primárně na základě obsazení, nikoli obsahu inscenované hry.⁵⁴

Použití celebrity brandingů by marketingové oddělení nemělo využívat příliš často. Některé známé tváře bývají spjaty s kontroverzí, což může mít negativní vliv na vnímání divadla veřejností.⁵⁵

2.6 Komunikace

Poslední nepostradatelnou součástí divadelního marketingu je způsob komunikace divadla. Komunikace se objevuje ve všech organizacích, divadelní prostředí nevyjímaje. Jedná se o spojení mezi provozovatelem a návštěvníkem. Umělecká oblast by měla dbát na kreativní a zajímavou formu sdělení. Může komunikovat přes různá média a využít efektivní nástroje

⁵² Lesensky, online.

⁵³ Artexe, online.

⁵⁴ Urban 2018, ústní sdělení.

⁵⁵ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

propagace, jako jsou například videa, fotografie, rozhlasová a televizní reklama, vývěsky, internetové portály, noviny a mnoho dalších. Primárním cílem komunikace v kultuře je upevnit diváckou přízeň. To, jakým způsobem divadelní společnost komunikuje, tvoří její značku, vztahy, pozici na trhu a jedinečnost.

Komunikace je činnost, která ovlivňuje a informuje spotřebitelovo chování. V rámci nástrojů marketingového mixu spadá do skupiny „promotion“. Komunikace je nezbytná pro úspěšný marketing divadla. Pro umělecké instituce je klíčové, aby veřejnost měla povědomí o jejich aktuálním programu. Komunikace buduje vztah se současným publikem, ale také s potenciálními novými diváky. Kladná image značky je hlavní strategický cíl komunikace.

Existuje několik základních taktik komunikace: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. Každá forma komunikace oslovuje specifickou cílovou skupinu. Dohromady však tvoří marketingový nástroj, který se označuje jako komunikační mix.⁵⁶

2.6.1 Reklama

Nástroj marketingového mixu, který je nejvíce vidět, je propagace, s níž je úzce spjata reklama. Reklama má za cíl přimět k nové či opakované koupi, odlišit produkt od konkurence a definovat jeho místo na trhu. Reklamu také lze definovat jako snahu informovat o produktu.⁵⁷ Úspěch reklamy záleží na strategii, tvořivosti a profesionalitě zpracování. Bez reklamní strategie se žádná kvalitní propagace neobejde. Je nutné vytyčit cíle reklamy, vymezit cílovou skupinu, zvolit vhodná média (kde bude reklama publikována), vytvořit obsah sdělení a definovat marketingový přístup. Kreativita dá reklamě duši a tvořivé provedení odliší reklamu od konkurentů. Nezvyklý a originální reklamní koncept může být jen k užitku a profesionální realizace taktéž. Divadelní reklama často využívá reklamní prostor v televizi, který umožňuje efektivní prezentaci v krátkém časovém úseku. Dalšími komunikačními nástroji divadelní reklamy jsou například tisk, rozhlas a online média.⁵⁸

⁵⁶ Světlík 2018, s. 72–114.

⁵⁷ Bavorčík 2012, s. 145.

⁵⁸ Dvořák 2004, s. 155–157.

2.6.2 Osobní prodej

Osobní prodej představuje formu prodeje, která zahrnuje verbální komunikaci v osobní formě. Metodou osobního prodeje je i činnost zaměstnanců na pokladně divadla. Mezi primární cíle osobního prodeje patří vybudování sympatií zákazníka vůči podniku. Prodavač by měl osobně či prostřednictvím telekomunikace prezentovat nabídku, informovat diváka o dostupných uměleckých akcích, cenových podmínkách, termínech a navrhnout kupujícímu nejlepší možnosti.⁵⁹

2.6.3 Přímý marketing

„Jedná se o typ cílené komunikace, která je směřována na konkrétního člověka. Direct marketing může být adresný a neadresný. Adresný pracuje s konkrétní databází kontaktů, kterou organizace vytvořila, sdílí ji s jinou organizací nebo ji zakoupila. Neadresný využívá plošné distribuce propagačních materiálů například na geografickém principu.“⁶⁰ Přímý marketing se čím dál tím více objevuje v našich životech, aniž bychom si to uvědomovali. Může být realizován formou dopisu (internetovou či fyzickou formou) adresovaného předem zvolené cílové skupině, která byla vybrána podle předem stanovených kritérií. Další taktiky přímého marketingu jsou telemarketingu, teleshopping, on-line marketing, kioskové nakupování a inzerce v novinách a časopisech.⁶¹ Výhodou direct mailu či telemarketingu v uměleckém prostředí může být to, že divadla mohou oslovit větší skupinu diváků (školy, domovy pro seniory, ZUŠ) a předložit jim nabídku svých inscenací. Tento způsob marketingu využívají například kočovné a zájezdové divadelní společnosti.

2.6.4 Publicita a public relations

Hlavní aktéři public relations jsou tiskoví mluvčí, kteří odpovídají médiím, kritikům a veřejnosti na otázky týkající se dané společnosti. Tiskoví mluvčí vytvářejí tiskové zprávy, které poskytují informace o divadle a jejím repertoáru. Budují pozitivní obraz společnosti prostřednictvím různých médií.⁶² Kulturní organizace se obracejí na PR specialisty, aby jim pomohli se zviditelnit, ale také pečovat o vztahy s významnými diváky, sponzory, partnery

⁵⁹ Businessinfo, online.

⁶⁰ Bavorčík 2012, s. 141.

⁶¹ Světlík 2018, s. 237–244.

⁶² Kottler, Philip, Armstrong, Gary 2011, s. 14.

a klienty. Neplacenou publicitu může divadlu poskytnout umělec či mluvčí prostřednictvím rozhovoru v médiích.⁶³

Mezi hlavní cíle PR dle Světlíka patří⁶⁴:

- Budování povědomí o organizaci a jejích produktech.
- Budování větší důvěryhodnosti a příprava na případnou krizovou situaci (krizový management).
- Stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace, zájmu partnerských organizací (například dodavatelů, distributorů atd.) o spolupráci.
- Snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností.
- Posilování vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců organizace.

2.6.5 Internetová komunikace

Nejrozsáhlejší formou komunikace je v posledních letech internet. Sociální aplikace se staly součástí našich životů a influencer (česky ovlivňovatel) již není neobvyklou profesí. Internet se stal mocným nástrojem. Umožňuje komunikovat s lidmi po celém světě a sdílet informace, které mohou mít vliv v globální měřítku.

„Internetová forma komunikace započala svůj vývoj 12. března 1989... První formy reklamy na webu se objevily v roce 2004. Jednalo se o bannerovou reklamu, která ve svém počátku vycházela z principů reklamy outdoorové. Tyto reklamní formáty se postupem času rozvíjely a vedly k vývoji nových, inovativních reklamních formátů, jako jsou videoreklamy, reklamy na sociálních médiích a reklamní kampaně s využitím geolokace.“⁶⁵

Dnes je již považováno za normální, že společnosti mají webovou stránku, kterou se na internetu prezentují. Umožňují tak svému publiku přístup k informacím o organizaci, důležitých kontaktech, ceníku a produktech. Společnosti mohou dále využít internet k prezentaci na sociálních sítích.⁶⁶ Jedná se o komunikační sítě, které propojují a ovlivňují populaci. V naší zemi je stále nejpoužívanější sociální platformou Facebook, který v České republice používá 6 milionů lidí. Na druhé příčce je sociální síť Instagram, která je již

⁶³ Bavurčík 2012, s. 154–161.

⁶⁴ Světlík 2018, s. 228.

⁶⁵ Tamtéž, s. 94.

⁶⁶ Cernovsky 2021, online.

několik let základnou influencer marketingu. Nejpočetnější skupinu uživatelů českého Instagramu tvoří generace Z a mileniálové.

Divadla dále mohou využívat pro svou propagaci sociální sítě, jako jsou TikTok, WhatsApp, LinkedIn, Twitter, YouTube. Mezi nejnovější trendy v propagaci patří i reklama v seznamovacích aplikacích (Tinder, Badoo, Bumble). Dalším způsobem propagace je posílání newsletterů, které informují o dění v divadle a novinkách. V neposlední řadě mohou kulturní organizace využívat různé slevové portály, věrnostní programy a soutěže.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejpoužívanějším marketingovým nástrojům. Popisuje a hodnotí stav organizace. Název metody vychází z počátečních písmen anglických slov, která označují jednotlivé aspekty hodnocení.⁶⁷

- **Strengths** = silné stránky firmy.
- **Weaknesses** = slabé stránky.
- **Opportunities** = příležitosti a možnosti.
- **Threats** = případné budoucí hrozby.

⁶⁷ Ústav práva a právní vědy 2019, online.

3 METODIKA A HYPOTÉZA PRÁCE

Hlavním obsahem práce je identifikace pozice vybraných kulturních organizací v marketingovém segmentu. Důraz je kladen na statutární a soukromý typ divadla. Vybrané kulturní instituce se liší povahou, velikostí, statusem, propagací, způsobem managementu a financováním.

V prvních dvou částech praktického šetření bude popsán historický a aktuální stav dvou pražských divadel, jejich způsob financování a umělecká tvorba, kterou divadla poskytují svým návštěvníkům. Poznatky z teoretické části budou využity v praktické části a pomohou k dosažení výzkumného cíle. Výzkumným cílem je analýza divadelního trhu v České republice, porovnání komunikačních nástrojů a v neposlední řadě navržení nové marketingové strategie.

Pro komplexní analýzu výzkumu byly zformulovány následující otázky:

- Jaké jsou SWOT analýzy divadel?
- Využívají instituce stejné propagační nástroje?
- Existuje rozpor mezi veřejným a soukromým sektorem?
- Je finanční podpora kulturní scény dostačující?

Stěžejní část výzkumu byla realizována formou rozhovorů s vybranými respondenty. Výzkumný soubor tvořili respondenti z řad vedoucích pracovníků, umělců a dalších odborníků spjatých s oběma zkoumanými divadly. Respondenti se mnou sdíleli vlastní zkušenosti z divadel, poskytli mi interní informace, které byly pro výzkum klíčové, a umožnili mi hlouběji nahlédnout do zkoumané problematiky. Metoda rozhovoru byla doplněna o sběr dat z veřejně dostupných zdrojů. Data, která jsem během výzkumu získala, byla následně využita v praktické části této práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce se zabývá srovnáním veřejné a státní divadelní sféry. Výzkum popisuje stav Národního a Dejvického divadla. Následně jsou zodpovězeny otázky, které byly předestřeny v metodologické části, a je prezentován návrh marketingové strategie příslušných uměleckých institucí.

4 Veřejný sektor – Národní divadlo

Národní divadlo (dále ND) reprezentuje divadelní scénu České republiky. Představuje rovněž symbol národního dědictví a tradičních hodnot.

4.1 Historie

Dnešní společnost ND tvoří 4 budovy. Jsou jimi historická budova, Nová scéna, Státní opera a Stavovské divadlo.⁶⁸

Nejdéle jsou umělecké hodnoty vytvářeny v budově Stavovského divadla (původně Nosticova). V roce 1783 nechal německý hrabě František Antonín Nosić Rieneck zahájit provoz tohoto divadla premiérou Lessingovy občanské tragédie Emilie Galotti. Jeho záměrem při stavbě divadla bylo, aby instituce prezentovala kulturní úroveň národa. První dva roky své existence mělo divadlo na repertoáru pouze italskou operu a německá představení. Později se začaly přidávat i české hry. Čeští stavové v roce 1798 divadlo koupili a přejmenovali ho na Královské stavovské divadlo. Během následujících let se názvy divadla střídaly s ohledem na politickou situaci. Budova nesla například názvy jako Královské zemské německé divadlo či Tylovo divadlo. Teprve až v roce 1990 se divadlu vrátil název, který známe dodnes.⁶⁹ Na jevišti Stavovského divadla bylo odehráno několik významných premiér. Mezi nejznámější patří Mozartovy opery Don Giovanni (premiéru tohoto představení 29. 10. 1787 dirigoval osobně sám Mozart) a La clemenza di Tito (uvedena k příležitosti korunovace Leopolda II.). Ve Stavovském divadle vystupoval

⁶⁸ Kolektiv autorů 2013, s. 4–9.

⁶⁹ Krejčí 2009, s. 52–61.

houslista Niccolo Paganini, francouzská tragédka Rachel a také v něm roku 1834 úplně poprvé zazněla státní hymna „Kde domov můj“.⁷⁰

Stavba historické budovy ND (neboli Zlaté kapličky) započala z popudu vlastenců v roce 1844. Jejich snem bylo vybudovat samostatné české divadlo. V roce 1851 zorganizoval Sbor pro zřízení českého národního divadla sbírku, na které se podílely široké vrstvy obyvatelstva. Dohromady se podařilo vybrat 3 204 129 zlatých.⁷¹ Rok poté Sbor zakoupil pozemek bývalé solnice o rozloze necelých 28 arů. Na vizuální podobě divadla se podíleli architekti Josef Zítek a Josef Schulz.⁷² Stavební přípravy reprezentativní budovy zbrzdilo období tzv. Bachova absolutismu. Proto byla 18. 11. 1862 otevřena budova Prozatímního divadla, která se později stala součástí této reprezentativní stavby.⁷³ Po dlouhém čekání bylo 16. 5. 1868 slavnostně položeno 23 základních kamenů ND, které byly svezeny do Prahy z celé republiky.⁷⁴ Slavností otevření Národního divadla proběhlo za doprovodu Smetanovy Libuše 11. 6. 1881.⁷⁵ Za pouhý měsíc a půl ovšem ND vyhořelo. Tato katastrofa zvedla vlnu nevídaného odhodlání národa uspořádat novou sbírku. Během 47 dní byl vybrán milion zlatých a 18. 11. 1883 bylo ND znovu otevřeno.⁷⁶

Po druhé světové válce byla k divadlu pod názvem Smetanovo divadlo připojena Státní opera. Státní opera prošla během posledních deseti let rozsáhlou rekonstrukcí a dnes tvoří největší scénu společnosti s 1 241 místy.

80. léta minulého století přinesla rekonstrukci historické budovy. Mimo jiné na popud scénografa Josefa Svobody, který usiloval o zřízení vlastní budovy pro soubor Laterny magiky, byla zahájena stavba Nové scény.⁷⁷ Nová budova se stala jednou z nejvíce diskutovaných staveb novodobé historie. Stavbu tvoří hlediště, sklady a divadelní kavárna Nova. Současný repertoár Nové scény tvoří nezávislé projekty, vystoupení zahraničních souborů a inscenace alternativních děl.

⁷⁰ Národní divadlo - historie, online.

⁷¹ Euro zprávy 2018, online.

⁷² Dvořák 2004, s. 14.

⁷³ Národní divadlo - historie, online.

⁷⁴ Kolektiv autorů 2013, s. 6.

⁷⁵ Bojda 2021, s. 17.

⁷⁶ Národní divadlo - historie, online.

⁷⁷ Národní divadlo – Nová scéna, online.

V minulosti byl součástí ND barokní palác Kolowrat, který ze začátku sloužil jako sídlo dramaturgie a správní rady. Později se v paláci začala hrát představení českých a zahraničních souborů, nakonec ovšem ND v roce 2015 vypovědělo Kolowratu smlouvu. Ředitel ND Jan Burian k této situaci prohlásil: „Byli jsme tam rádi, ale o budovu jsme přišli, protože názor majitelů na smysl jejího provozování se změnil. Nemáme tam už žádné zázemí, jenom scénu a většinu představení tam ani dnes ND nehraje.“⁷⁸

4.2 Činnosti společnosti

Poslání ND je vzhledem k jeho statusu velmi specifické. Hlavní činností je kreativní tvorba, kterou realizují tři umělecké soubory (opera, činohra a balet). Ansámbl svůj um prezentuje ve čtyřech budovách instituce, které nejsou jasně přiděleny určitým uměleckým žánrům. Počet odehraných představení v konkrétní divadelní sezóně je stanoven předem. Množství premiér, představení, koncertů a dalších událostí určují členové repertoárových porad rok až dva roky před jejich realizací. Za rok 2021 odehrálo ND 767 představení.⁷⁹ Z toho:

Národní divadlo	109
Státní opera	81
Stavovské divadlo	63
Nová scéna	64
Divadlo mimo divadlo	217
On-line představení	182
Zájezdy	16
Ostatní	3

Tabulka 1 – Počet představení uměleckých souborů ND po scénách za rok 2021

(zdroj: výroční zpráva ND 2021)

K hlavním činnostem Národního divadla dále patří pořizování audiovizuálních záznamů inscenací ND, vydávání a rozmnožování tiskovin, pořádání akcí a festivalů u nás i v zahraničí, zájezdy, vzdělávací činnost, poskytování informací široké veřejnosti, propagace instituce, restaurování uměleckých děl a samozřejmě prodej vstupenek.⁸⁰

⁷⁸ iRozhlas 2014, online.

⁷⁹ Národní divadlo - výroční zpráva 2021, online.

⁸⁰ Krejčí 2009, s. 61–62.

Kromě hlavní činnosti divadlo realizuje dalších 250 doprovodných programů. K vedlejším činnostem divadla patří mimo jiné výstavy. V roce 2021 ND uspořádalo několik výstav. V rámci oslav 140. výročí otevření ND vytvořila lektorka Jaroslava Trojanová s dětmi ze základní umělecké školy v Sedlčanech výstavu „My za tebou přijedeme“. Vzhledem k pandemické situaci odvysílalo ND také svou první virtuální výstavu, která proběhla formou virtuální konference Café Nové scény.⁸¹ Dále lze k vedlejším činnostem zařadit tvůrčí dílny, natáčení, diskuze, komentované prohlídky, konference s MK ČR, kurzy a jednorázové akce (např. Noc divadel v ND či zahájení sezóny na Střeleckém ostrově).⁸²

Do doplňkových služeb ND spadá například provoz parkoviště ND, které se nachází pod náměstím Václava Havla, hygienické služby a provozování motorové dopravy.

4.3 Vedení a organizační struktura

Uspořádání organizační struktury ND určuje ředitel instituce, kterým je od 1. 8. 2013 prof. MgA. Jan Burian. Do funkce je jmenován ministrem kultury, kterým je v současnosti Mgr. Martin Baxa. Ředitel zodpovídá za všechny kroky instituce.⁸³ Za hospodaření a provoz Národního divadla se zodpovídá Ministerstvu kultury. V době ředitelovy indispozice jmenuje ministerstvo příslušného zástupce, který přebírá veškeré povinnosti související s pozicí. Strukturu Národního divadla dále tvoří Garanční rada ND, Rada ND, sekretariát ředitele a vnitřní audit. Garanční rada ND je tvořena třinácti členy, jejichž primárním úkolem je předvídat chování MK vůči ND.⁸⁴

Pracovní období vedoucích a správních oddělení je stejně dlouhé jako divadelní sezóna, tzn. od září do června. Pod ředitelskou sekci spadá 8 oddělení, která lze rozdělit do dvou kategorií: umělecká a správní sekce. Umělečtí šéfové a správní ředitelé jsou do svých pozic jmenováni ředitelem divadla, a to na období dvou až pěti let. Ředitelé umělecké sekce zodpovídají za výsledky, spolupracují na dramaturgickém plánu a pracují na administrativních záležitostech oddělení. ND má umělecké sekce baletu, opery a činohry.⁸⁵ Umělečtí ředitelé úzce spolupracují s vedoucími orgány umělecké správy. Tu

⁸¹ Národní divadlo - výroční zpráva 2021, online.

⁸² Tamtéž.

⁸³ Štajflová 2004, s. 39–60.

⁸⁴ Národní divadlo – garanční rada, online

⁸⁵ Krejčí 2009, s. 62–64.

tvorí správní ředitel, ředitel technickoprovozní správy, umělecký ředitel výroby a vedoucí kanceláře ředitele.

Pod vedoucí orgány umělecké správy spadají tzv. úseky a právní odbory.⁸⁶ Příkladem je úsek obchodu, který zajišťuje prodej vstupenek, předplatného a propagačních materiálů, nebo úsek Ateliéry a dílny ND, který má na starost veškerou scénografickou a kostýmovou činnost napříč celou institucí. Strukturu společnosti dále tvoří úseky ekonomiky, propagace a dokumentace, a úseky provozu ND, Stavovského divadla, Nové scény a Státní opery.⁸⁷

Dalším důležitým bodem organizační struktury je oddělení porad. Vzhledem k velikosti instituce je důležitá koordinace významných porad, během nichž se plánují přesné počty představení daných uměleckých sektorů (čino hry, opery a baletu), diskutuje se o počtu zkoušek, repríz a premiér a konzultuje se technický provoz s vedoucími dílen a ateliérů, kteří mají na starost všechny čtyři budovy^{88,89}.

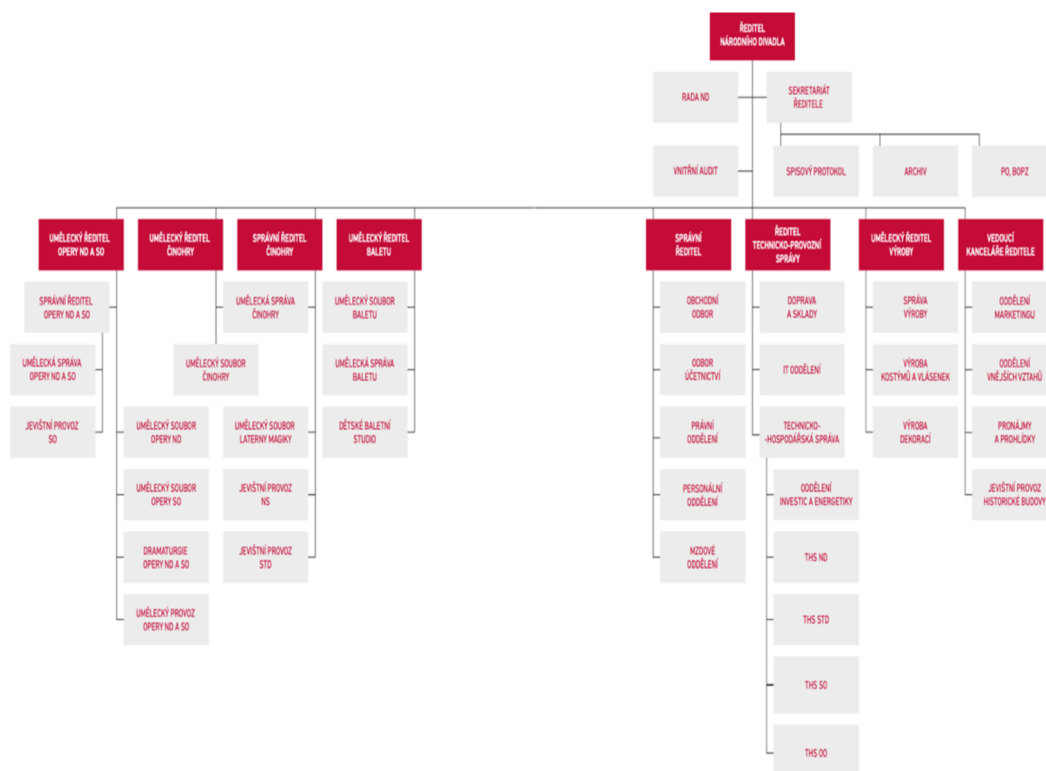


Schéma 1 – Zjednodušené schéma organizační struktury ND

(zdroj: výroční zpráva ND 2021)

⁸⁶ Tamtéž.

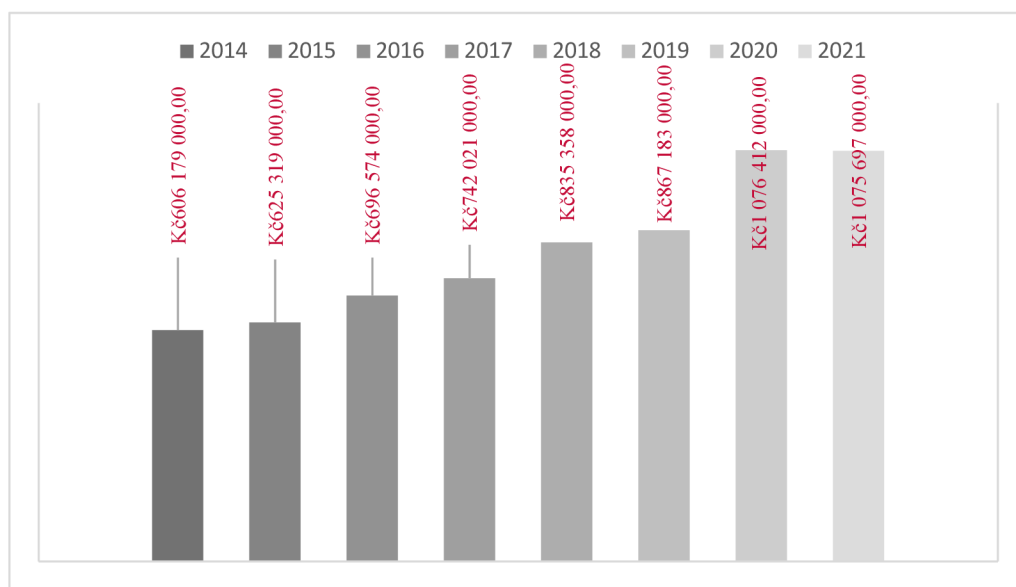
⁸⁷ Krejčí 2009, s. 62–64.

⁸⁸ Hilar 2002, s. 378-379.

⁸⁹ Krejčí 2009, s. 62–64.

Hospodaření ND

Vzhledem k tomu, že je ND státní příspěvkovou organizací, vztahuje se na společnost plnění závazných ekonomických úkonů. Značná část příjmů pochází z financí zřizovatele, MK ČR. Výše příspěvku od roku 2014 do roku 2021 vzrostla o 77,45 %.⁹⁰



Graf 1 – Srovnání příspěvku od zřizovatele mezi r. 2014–2021

(zdroj: výroční zprávy ND mezi r. 2014–2021)

Ve sledovaném období graf vykazuje nárůst finančního příspěvku. Zvážíme-li zvýšení výdajů a hluboký propad tržeb (při rekonstrukci Státní opery), graf vyjadřuje v meziročním srovnání podobné hodnoty.

Co se týče dalších výnosů divadla, nemalou část rozpočtu tvoří příjmy z hlavní a z vedlejších činností. Příjmy ze služeb poskytovaných divadlem a výnosy z pronájmů prostor si mezi roky 2016 až 2021 vedly následovně⁹¹:

⁹⁰ Národní divadlo - výroční zprávy 2014 - 2021, online.

⁹¹ Národní divadlo - výroční zprávy 2016 - 2021, online.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy z prodeje služeb	309 868 669	268 763 696	262 377 421	278 879 105	99 626 072	95 922 209
Výnosy z pronájmů	18 098 674	12 373 427	14 591 321	12 330 843	8 846 268	14 811 301

Tabulka 2 – Výnosy z prodeje služeb a pronájmů (v Kč)

(zdroj: výroční zprávy ND mezi r. 2016–2021)

ND dotuje řada tradičních velkých firem, kterým sponzorství významné kulturní instituce zajišťuje určitou prestiž. Dlouhodobým generálním partnerem instituce je Raiffeisenbank a.s. Mezi partnery (ND, inscenací, premiérových večerů a projektů) patří firmy jako Mastercard Europe SA, ŠKODA AUTO a.s., Česká pošta, s.p., Generali Česká pojišťovna a.s., MOSER, a.s., Plzeňský Prazdroj, a. s., Vermont, Mattoni 1873 a.s. a další. Mecenášský klub ND provozuje svou činnost již třináct let. Klub navazuje na tradici mecenášství, která stála u samotného vzniku společnosti. Tento způsob finanční podpory je nejvíce rozvinutý v západních zemích.⁹²

Největší nákladovou položkou divadla jsou mzdy. Společnost zaměstnává 1 345 pracovníků, z toho 784 mužů a 561 žen. Průměrný měsíční plat zaměstnance ND činí 40 019 Kč, což znamená, že instituce vynaloží měsíčně za mzdové náklady 53 825 555 Kč, a to je ročně 645 906 600 Kč. Po odečtení mzdové položky z příspěvku zřizovatele na provoz divadla nezbyvá tolik finančních prostředků.⁹³

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady	1 045 735	1 075 376	1 081 038	1 124 613	1 242 259	1 304 848	1 283 044	1 279 934
Výnosy	1 058 184	1 086 505	1 096 326	1 139 081	1 256 448	1 313 343	1 292 085	1 289 220

Tabulka 3 – Srovnání celkových nákladů a výnosů v letech 2014–2021 (v tis. Kč)

(zdroj: výroční zprávy ND mezi r. 2014–2021)

Kontrolní činnost je prováděna státními a odpovědnými orgány. Vnější kontrola je prováděna finančním úřadem, Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a Českou správou sociálního zabezpečení. Podle zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím⁹⁴ má široká veřejnost právo na informace o ND, a proto také musí provádět kontrolní činnost

⁹² Národní divadlo – Mecenášský klub, online.

⁹³ Národní divadlo – výroční zprávy 2014–2021, online.

⁹⁴ Zákon č. 106/1999 Sb.

samotné MK ČR. Vnitřními kontrolami instituce jsou interní audity, které spadají přímo do gesce ředitele divadla.⁹⁵

Podle posledních zveřejněných výročních zpráv ND uzavírá rok s průměrným finančním ziskem ve výši 11 799 375 Kč.⁹⁶

4.4 Marketingový mix

Vzhledem k velikosti instituce a její podstatě má marketingové oddělení ND velice náročný úkol. Cílem propagačního úseku je, aby široká veřejnost nevnímala divadlo jako starou a nudnou organizaci. Marketingová komunikace všech čtyř hracích budov je totožná a zaštiťuje ji marketingové oddělení, které sídlí v historické budově Národního divadla. Vedoucí sekce je Mgr. Helena Vonková, která je podřízenou vedoucího kanceláře ředitele.

4.4.1 Produkt

Produktem ND je repertoár, který se prezentuje ve čtyřech hracích budovách. Divadelní program je rozčleněn podle uměleckých žánrů (balet, činohra, opera a Laterna magika). Dramaturgickou stránku mají na starost umělci ředitelé společně s dramaturgy divadla. Ti rozhodují o tom, jakým směrem se bude umělecký styl divadla ubírat. Snaží se v co největší míře prezentovat české hry, avšak občas program obohatí o zahraniční tvorbu. Na tvorbě ND se nepodílí pouze stálý ansámbl, ale také domácí a zahraniční hosté, dětské soubory a přípravka ND.

Divadelní sezóna 2023/24 nabídne divákům mnoho zajímavých produktů. Opera zasvětila sezónu české hudbě a uvede celkem 38 titulů. Ke dvoustému výročí narození hudebního skladatele Bedřicha Smetany uvede 2. 3. 2024 slavností operu Libuše, o týden později pak Dvořákovu Rusalku.⁹⁷ Dramaturgický plán činohry vytvořili umělci šéfové Martin Kukučka a Lukáš Trpišovský. Tématem divadelní sezóny je „vášeň a touha“. Diváci se mohou těšit na Shakespearovy tragédie, Hordubala od Karla Čapka, Erbenovu Kytici, Maryšu od bratrů Mrštíků apod. Inscenace se odehrají pod režijní taktovkou SKUTRU, Ivana Vyrpajeva, Michala Vejdličky a Jana Nebeského. Diváci také budou moci poprvé

⁹⁵ Krejčí 2009, s. 66–67.

⁹⁶ Národní divadlo - výroční zpráva 2014 - 2021, online.

⁹⁷ Redakce ND 2023, s. 6–7.

zhlédnout činohru v budově Státní opery.⁹⁸ Dvě premiéry a třináct inscenací odehraje napříč scénami ND baletní soubor.⁹⁹ Laterna magika si pro 141. sezónu připravila spolupráci se Signal Festivalem. Magika se bude pomalu připravovat na přesun do Stavovského divadla, jelikož Novou scénu čeká rozsáhlá rekonstrukce.¹⁰⁰

V roce 2021 odehrálo divadlo 767 představení. Mezi divácky nejúspěšnější produkty patřily následující inscenace¹⁰¹:

Soubor	Scéna	Titul	Průměrná návštěvnost
Balet	Národní divadlo	Louskáček	99,3 %
	Státní opera	Spící krasavice	97,6 %
	Státní opera	Labutí jezero	96,6 %
Činohra	Stavovské divadlo	Audience u královny	95,6 %
	Národní divadlo	Kytice	94,8 %
	Národní divadlo	Pýcha a předsudek	92,2 %
Opera	Stavovské divadlo	Figarova svatba	89,0 %
	Stavovské divadlo	Kouzelná flétna	87,2 %
	Stavovské divadlo	Don Giovanni	79,9 %
Laterna magika	Nová scéna	Robot Radius	79,9 %
	Nová scéna	Zázrak (s)tvoření	73,3 %
	Nová scéna	Kouzelný cirkus	71,8 %

Tabulka 4 – Divácky nejúspěšnější tituly za rok 2021

(zdroj: výroční zpráva ND 2021)

4.4.2 Cena a distribuce

Cena vstupenek se liší na základě nákladů s nimi spojených. Produkce opery a baletu bývá nákladnější než činohra a Laterna magika. Operní a baletní inscenace jsou doprovázeny orchestrem, tudíž jsou náklady na produkci vyšší. Cena vstupenky ovšem není tak vysoká jako v soukromých divadlech, protože je v ní zohledněn příspěvek od MK.

⁹⁸ Redakce ND 2023, s. 50–51.

⁹⁹ Redakce ND 2023, s. 80–81.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 98–99.

¹⁰¹ Národní divadlo – výroční zpráva 2021, online.

Zákazníci ND si mohou koupit předplatné, které je výhodné pro obě strany. Předplatné zahrnuje výběr představení v určitých termínech. Výhodou je například cenové zvýhodnění, které se vztahuje i na představení České filharmonie. Odběratelé si mohou zakoupit abonmá osobně na pokladnách divadla nebo v on-line formě.¹⁰² Slevy mohou také využít držitelé karet ZTP, studenti, senioři (65+), předplatitelé karet České filharmonie, školy a děti do 15 let.

V roce 2021 bylo diváky zakoupeno 233 661 vstupenek. Z toho tržba a návštěvnost byla¹⁰³:

	Počet představení	Počet vstupenek	Počet diváků	Návštěvnost v %	Hrubá tržba (Kč)
Balet	54	46 883	40 612	87,6	25 420 928
Činohra	91	56 396	38 772	68,0	14 542 713
Opera	133	105 166	68 938	67,7	42 134 540
Laterna magika	42	12 102	8 701	66,6	2 435 706
Celkem	320	221 547	157 023	70,6	84 533 887

Tabulka 5 – Detailní záznam představení za rok 2021

(zdroj: výroční zpráva ND 2021)

Z distribučních způsobů ND využívá formu osobního a on-line prodeje. Divadlo má celkem tři pokladny, které sídlí ve foyer Nové scény (hlavní pokladna), ve Státní opeře a Stavovském divadle. Provozní doba je každý den od 10 do 18 hodin. Zákazník může rovněž využít tzv. „last minute ticket“. Jedná se vstupenky, které mohou 45 minut před začátkem představení zakoupit studenti uměleckých škol za 50 Kč či ostatní návštěvníci s 50% slevou.¹⁰⁴ ND využívá předprodejní síť Ticketportal, přes kterou si zákazník může vstupenku zakoupit v elektronické podobě nebo si ji rezervovat a vyzvednout osobně na pokladnách.¹⁰⁵

¹⁰² Halbichová 2023, s. 4.

¹⁰³ Národní divadlo – výroční zpráva 2021, online.

¹⁰⁴ Redakce ND 2023, s. 109.

¹⁰⁵ Národní divadlo – pokladny, online.

4.4.3 Propagace

4.4.3.1 Značka a logo



Obrázek 1 – Logo ND

(zdroj: webová stránka ND)

Autorem loga ND je grafik Milan Jaroš. Jeho záměrem bylo propojit v něm národní symboliku. Autor nenásilnou formou pracoval se státními symboly (český lev a červená barva). Logotyp působí důstojným a čistým dojmem. Instrukce využívá logo v tiskových materiálech, v reklamě a na hlavičce webových stránek.¹⁰⁶

Značka divadla představuje jednotu a vůli českého národa.¹⁰⁷ ND má na divadelním trhu významné postavení, které vychází z jeho podstaty. Národní divadlo reprezentuje kulturní, historické a politické hodnoty země. Zároveň se snaží držet krok s aktuálními trendy, jak si to moderní doba žádá.

4.4.3.2 Reklama

Marketingové oddělení využívá k propagaci různé mediální subjekty. Tiskovou reklamu využívá divadlo formou barteru, jelikož hlavním mediálním partnerem inscenací je mediální skupina Mafra. Divadlo inzeruje konkrétně v Mladé frontě Dnes, Lidových novinách, deníku Metro a časopisu Respekt. Instrukce také provozuje vlastní vydavatelskou činnost. Vydává měsíčník Národní divadlo, propagační brožury k představením, výroční zprávy, knihy a letáky s programy. Časopis ND je k dostání zdarma ve všech budovách. Obsah tvoří novinky, rozhovory s umělci a vedením, ale i program divadel.

Divadlo ve velké míře využívá venkovní a světelnou reklamu. Lze ji spatřit na polepech MHD, billboardech a plakátech, které jsou umístěny po celém hlavním městě. V minulosti

¹⁰⁶ iDnes 2002, online.

¹⁰⁷ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

ND oslovilo reklamní agenturu Touch Branding. Nejznámější reklamní kampaně, na kterých ND s agenturou spolupracovalo, jsou:

A. UŽ!:

- Kreativní ředitel Martin Marušinec řekl: „UŽ! je esence toho, že jsme se dočkali návratu do ‚normálu‘. Publikum, které rádo a často navštěvuje divadlo, si ho teď mŮže konečně Užít.“¹⁰⁸
- Slogan: UŽ!
- Umístění: venkovní reklama, tisk, fasády divadelních budov, on-line.
- Vizuální podoba:



Obrázek 2 – Vizuální podoba reklamní kampaně UŽ!

(zdroj: webová stránka ND)

B. Vánoční předplatné:

- Reklama měla za cíl přesvědčit spotřebitele, aby místo nepotřebných dáreků koupili svým blízkým kulturní zážitek.¹⁰⁹
- Slogan: Předplatné místo papučí.
- Umístění: venkovní reklama, tisk, on-line prostor.
- Vizuální podoba:

¹⁰⁸ Národní divadlo 2021 – kampaň UŽ, online.

¹⁰⁹ Mediaguru 2019, online.



Obrázek 3 – Vizuální podoba reklamní kampaně Předplatné!

(zdroj: webová stránka předplatné ND)

Divadlo propaguje svá představení i formou rozhlasové a televizní reklamy. Generálním mediálním partnerem divadla je Česká televize, která podporuje i další subjekty zřizované MK.

Rozhlasovou reklamu ND využívá v letních měsících, kdy se snaží oslovit a nalákat nové diváky na následující divadelní sezónu. ND využívá především stanice Českého rozhlasu, jelikož se jedná o hlavního mediálního partnera.¹¹⁰ K formám rozhlasové reklamy lze řadit podcast Národního divadla. Obsahem podcastů jsou rozhovory se zaměstnanci ND, ale i s domácími a se zahraničními hosty. Délka jednotlivých dílů je přibližně 30 min. Časopis ND informuje každý měsíc o novém dílu¹¹¹, který si lze poslechnout na internetových platformách Spotify, Apple Podcasty, stanicích Českého rozhlasu a webové stránce ND.¹¹² Podcast je podpořen platformou Fedora a programem Kreativní Evropa EU.¹¹³

¹¹⁰ Národní divadlo – sponzoři a partneři, online.

¹¹¹ Kryzová 2023, č. 2, s. 3.

¹¹² Kryzová 2023, č. 3, s. 3.

¹¹³ Národní divadlo – podcasty, online.

4.4.3.3 *Přímý marketing*

Direct marketing využívá marketingové oddělení v komunikaci s abonenty. Předplatitelé dostávají e-maily či SMS zprávy. Jsou v nich informováni o veškerých změnách svého předplatného, rovněž jsou zváni na akce spojené s ND. Další variantou přímého marketingu jsou newslettery. Pravidelné e-maily informují zákazníka o veškerých zprávách z ND. K jejich odběru se však spotřebitel musí sám přihlásit na webové stránce divadla.¹¹⁴

4.4.3.4 *PR*

Vztahy s veřejností zajišťuje celkem pět osob: Tomáš Staněk (tiskový mluvčí, PR ředitel), Kateřina Motlová (PR opery ND a Státní opery), MgA. Kateřina Hanáčková (PR baletu), Dita Táborová (PR Laterny magiky) a Kateřina Ondroušková (vedoucí PR Činohry, Laterny magiky a Nové scény).¹¹⁵ Vzhledem k velikosti instituce je jejich náplní práce „pouze“ komunikace s novináři, publikování informací a vytváření tiskových zpráv. V menších divadlech do této sekce spadá péče o sponzory. Na to má ovšem ND vlastní oddělení.

4.4.3.5 *Internetová komunikace*

Divadlo se snaží být aktivní i v on-line prostoru a držet krok s dobou. Oficiální webové stránky divadla poskytují největší množství informací o společnosti a obsahují digitální verzi většiny veřejně dostupných informací (od historie divadla až po výroční zprávy). Grafické zpracování je laděno do bílé barvy se zlatými detaily. Stránky používají cookies, které sledují chování návštěvníků.¹¹⁶

Divadlo vlastní profil „Činohra ND“, který je dostupný na známých sociálních sítích (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter). Obsah je na všech platformách velmi podobný. Informuje diváky o aktuálním dění a sdílí fotografie ze zákulisí. Konzument tak může být stále v obraze. Příspěvky jsou přidávány přibližně v pětidenním intervalu.

Nejúspěšnější profil má instituce na sociální síti Facebook. Celkem má 16 410 odběratelů.¹¹⁷ Instagramový profil ND nemá tak velký dosah, zato velice dobře pracuje s nástroji, které platforma nabízí. Divadlo se snaží se svými sledujícími udržet krok. Využívá hashtagy #cinohrand a #narodnidivadlopraha. V minulosti společnost provozovala blog činohry, ten

¹¹⁴ Národní divadlo – newslettery, online.

¹¹⁵ Národní divadlo – kontakty PR, online.

¹¹⁶ Národní divadlo – historie, online.

¹¹⁷ Facebook – Činohra ND, online.

však od 1. června 2012 není aktivní, jelikož všechny zásadní informace a rozhovory ND zveřejňuje právě na sociálních sítích.¹¹⁸

4.4.4 Diváci

Veřejné instituce (Národní muzeum, ČT, Národní galerie, Český rozhlas, Česká filharmonie atd.) by měly nabízet svou tvorbu všem občanům, a to bez ohledu na věk, vzdělání a společenský status. Lze ovšem říci, že diváky ND jsou zejména pravidelní konzumenti umění. Dramaturgie divadla je velice konzervativní. Divadlo se sice výjimečně rozhodne pro moderní zpracování známých her, ale tyto inscenace jsou diváky často odsuzovány.¹¹⁹ Podle velké části diváků by se ND mělo vyhnout kontroverzním tématům a neodchylovat se od tradice.

Nové zákazníky ND tvoří ve velké míře zahraniční turisté, kteří si chtějí cestu do Česka zpestřit kulturním zážitkem. Jejich oblíbeným žánrem je opera a Laterna magika. Na všech scénách ND jsou během představení promítány, a to buď na tabletu, nebo nad oponou, titulky v anglickém jazyce.

¹¹⁸ Národní divadlo – Blog činohry ND, online.

¹¹⁹ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

5 Soukromý sektor – Dejvické divadlo

V roce 2022 oslavilo Dejvické divadlo (dále DD) třicet let od svého otevření. Dnes se divadlo řadí k nejvyhledávanějším a nejrychleji vyprodaným pražským scénám.

5.1 Historie

Divadlo vzniklo za účelem poskytování veřejné služby, konkrétně umělecké činnosti, na podzim roku 1992 v Zelené ulici v Dejvicích.¹²⁰ Zpočátku patřila instituce DD Obvodnímu kulturnímu domu Prahy 6, poté ke sdružení kulturních zařízení Prahy 6 a v roce 1993 DD získalo status profesionálního divadla.

Do povědomí veřejnosti se poprvé divadlo zapsalo adaptací hry Johanes doktor Faust od Matěje Kopeckého. V inscenaci se představil herecký soubor, který byl tvořen hereckými absolventy z Katedry alternativního a loutkového divadla DAMU. Ročník vedl pedagog, režisér a uznávaný divadelník Jan Borna, jenž se později stal uměleckým šéfem Dejvického divadla. Během dalších čtyř sezón působili v divadle renomovaní režiséři, jako je například Karel Brožek, Jakub Kroft, Jan Schmid a další. Ovšem první dva významné divadelní milníky nastaly až v roce 1995, kdy představení Sestra Úzkost od režiséra Jana Antonína Pitínského získalo Radokovu cenu za Inscenaci roku a DD se prvně stalo divadlem roku.¹²¹

V další divadelní sezóně se umělecký šéf Jan Borna a dosavadní herecký soubor zúčastnili konkurzu do Divadla v Dlouhé (dříve Divadlo na Starém Městě), kam následně přešli. Soubor se začal proměňovat. Někteří umělci zůstali, noví přišli. Dramaturgyně Eva Suková s ředitelkou divadla Evou Měříčkovou oslovily před sezónou 1996/97 pracovní nabídkou na pozici uměleckého šéfa Miroslava Kroboty, který tehdy pracoval jako režisér ND. Krobot nabídku přijal a s ním do DD přišel i celý jeho ročník alternativního herectví z DAMU. Martin Myšička, Ivan Trojan, David Novotný, Tatiana Dyková, Simona Babčáková, Martha Issová, Jaroslav Plesl, Lenka Krobotová přijali v divadle angažmá a na hostování byli osloveni známí umělci, jako jsou Jiří Bartoška, Nina Divišková, Jitka Smutná, Jiří Macháček či Alois Švehlík.¹²²

¹²⁰ Krejčí 2009, s. 92–93.

¹²¹ iRozhlas, online.

¹²² Krejčí 2009, s. 92–93.

Právní a organizační změny pro DD nastaly 1. 7. 2004, kdy se společnost rozhodla změnit z příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost, spadající pod městskou část Praha 6. Touto změnou divadlo docílilo toho, že nemuselo platit nájem a odvádět prostředky do fondu oprav. Město zároveň vyplácí DD příspěvky na provoz (v letech 2005–2008 získalo DD příspěvek 31,8 mil. Kč).

V roce 2014 odešel Miroslav Krobot z pozice uměleckého šéfa. Nahradil ho režisér Michal Vejdlička, na kterého v lednu 2017 navázal Martin Myšička. Ten je na pozici dodnes, zároveň v divadle i hraje. Dramaturgie divadla je v rukou uměleckého šéfa. Společnost produkuje soudobé české a slovenské hry, jako jsou například inscenace Příběhy obyčejného šílenství, Teremin, Elegance molekuly, Vína?, Dračí doupě, Černá díra, Zásek, 24. Zároveň se v programu DD objevují světové hry, jako jsou např. Bratři Karamazovi, Idiot, Love Story, Ucpañej, Hamlet, Večer tříkrálový, Zimní pohádka, Richard III., Revizor, Tři sestry, Racek a další.¹²³ Inscenace jsou primárně určeny dospělému publiku. DD také natočilo filmové adaptace inscenací Karamazovi, Příběhy obyčejného šílenství, Díra u Hanušovic, Čtvrtá hvězda či seriály Dabing Street a Zkáza Dejvického divadla.¹²⁴

DD je dnes fenomén. Divadlo nebo jednotliví členové hereckého souboru se každoročně objevují mezi nominovanými na věhlasná divadelní ocenění. Za třicet let tvorby se dejvická scéna pyšní několika trofejemi. Vlastní několik Cen Alfréda Radoka za divadlo roku, inscenaci roku, herecké výkony. Dále Ceny Thálie, Ceny divadelní kritiky a mnoho dalších.^{125, 126}

¹²³ Krejčí 2009, s. 92–93.

¹²⁴ Tamtéž.

¹²⁵ Dejvické divadlo – historie, online.

¹²⁶ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.



Obrázek 4 – Soubor Dejevičského divadla (zdroj: wikipedie DD)

5.2 Činnosti DD

Práci DD lze rozdělit do tří odvětví. Hlavní činností jsou už od založení divadla umělecká představení, která jsou širokou veřejností i odbornými kritiky velmi dobře hodnocena. Herecký soubor však nehraje pouze na domácí scéně, ale hostuje i v jiných divadlech, a to většinou 2–5× měsíčně. V letní sezóně lze DD vidět na různých celorepublikových i mezinárodních festivalech, jako je například České divadlo v Bratislavě, Čekání na Václava v Hradci Králové, ale také v Olomouci, Sokolově či Kolíně.



Schéma 2 – Hlavní činnost DD

(zdroj: Krejčí 2009, s. 94–95)

Mezi vedlejší činnosti divadla patří Off zóna. Jedná se o projekt, který byl založen v lednu 2007. Jeho cílem je rozšířit program o představení, která navazují na dramaturgický plán divadla a nevznikla pod taktovkou dejevičské režie. Mezi nejvýznamnější inscenace Off zóny patří hra Židle od Eugena Ionesca, ve které vystupují Vanda Hybnerová a Saša Rašilov.¹²⁷

¹²⁷ Krejčí 2009, s. 94–95.

Dalším typem vedlejší činnosti DD je folklórní soubor Rosénka, který založila Radmila Baboráková v roce 1982. V současné době tvoří základnu Rosénky přibližně dvě stovky členů ve věku od 3 do 35 let. Soubor doprovází cimbálová muzika Cimbaba a Muzičenka, která se inspiruje převážně písněmi z moravsko-slovenské oblasti. Cílem Rosénky je udržet kulturní tradici. Proto vystupuje během roku, a to jak u nás, tak i v zahraničí, na folklórních přehlídkách, koncertech, workshopech a pěveckých soustředěních.¹²⁸ Poslední skupinu vedlejších činností tvoří pronájem divadelních prostor. V době, kdy stálý umělecký soubor nevyužívá zkušebny nebo jiné divadelní sály, pronajímá DD zázemí různým zájmovým souborům. Pravidelně tuto službu využívá například hudební skupina Bran nebo výtvarné skupiny pro děti a mládež.¹²⁹

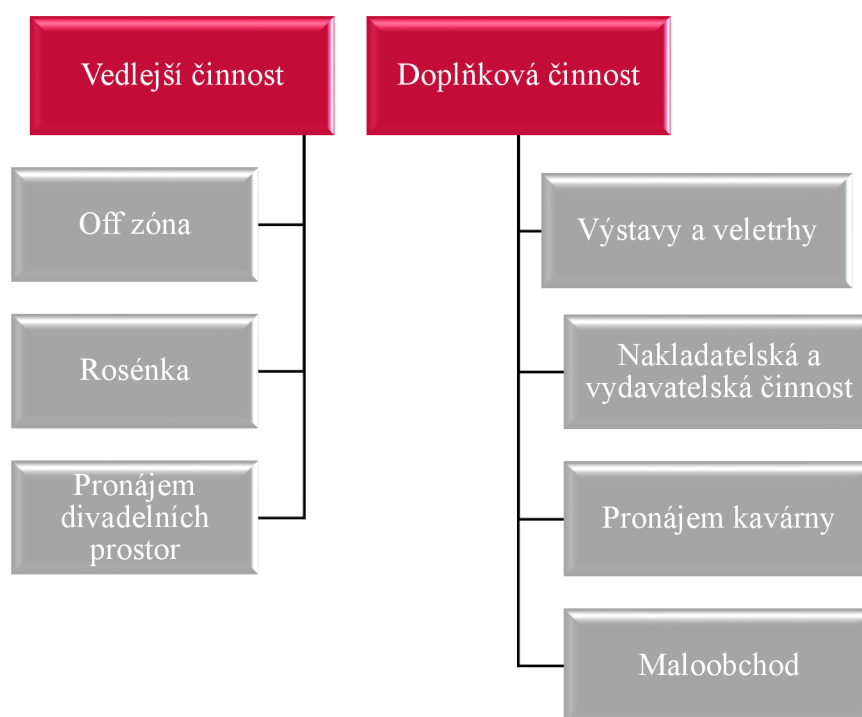


Schéma 3 – Vedlejší a doplňkové činnosti DD

(zdroj: Krejčí 2009, s. 94–95)

Poslední kategorii činnosti Dejvického divadla tvoří doplňkové služby, do kterých spadá pronájem divadelní kavárny, specializovaný maloobchod s dárkovými předměty DD, kulturní akce, nakladatelská a vydavatelská činnost. Několikrát za rok společnost pořádá

¹²⁸ Dejvické divadlo – Rosénka, online.

¹²⁹ Krejčí 2009, s. 94–95.

veletrhy a výstavy. Největší výstava posledních let se konala v říjnu 2017 k 25. výročí vzniku instituce. Jmenovala se Rovnováha, Spříznění, Vzkříšení a zaštiťovala ji Tania Stránská.

Divadlo mělo v minulosti ambice pořádat vlastní divadelní výuku pro děti a mladistvé, která je měla připravit na přijímací zkoušky na konzervatoře. Bohužel se kurz neuchytil.¹³⁰

5.3 Vedení a organizační struktura

DD je od roku 2004 obecně prospěšnou společností, kterou řídí statutární orgán.¹³¹ Tím je Městská část Praha 6. Od července 2008 spravuje DD správní rada v čele s Ing. Jaroslavou Trnkovou, CSc. a tříčlenná dozorčí rada, která se řídí zákony o obecně prospěšných společnostech.¹³²

Pod nevyššími orgány se nachází ředitelka divadla Blanka Cichon, kterou v roce 2019 navrhla do funkce správní rada. Do té doby DD vedla Eva Kejkrtová Měříčková.¹³³ Vedle ní ve vedení divadla stojí umělecký šéf a ekonomický náměstek. Ředitelka DD má pravomoc jmenovat další pracovníky divadla. Dnes má divadlo 48 stálých zaměstnanců (dramaturgové, výtvarníci, umělci, produkční, inspicie apod.). Jejich mzdy se řídí smlouvami, nikoli tabulkami, jak je tomu ve většině příspěvkových organizací.¹³⁴

¹³⁰ Dejvické divadlo - Tania Stránská: rovnováha – spříznění – vzkříšení, online.

¹³¹ Dejvické divadlo – obecně prospěšná společnost, online.

¹³² Dejvické divadlo – výroční zpráva 2021, online.

¹³³ Dejvické divadlo – výroční zpráva 2019, online.

¹³⁴ Tamtéž.

5.4 Financování

Vzhledem k podstatě organizace musí DD povinně sestavovat a zveřejňovat výroční zprávu. Poslední dostupná výroční zpráva je z roku 2021.¹³⁵ Zpráva popisuje roční harmonogram umělecké činnosti a auditorskou účetní uzávěrku. Správní rada vyžaduje, aby společnost plnila určitá provozní a ekonomická kritéria, která jsou popsána ve smlouvě o poskytnutí podpory. Mezi požadavky, které musí společnost splnit, aby divadlu nebyl zkrácen příspěvek z veřejných zdrojů, patří například procento návštěvnosti a počet odehraných představení za rok.

Financování DD pochází z několika zdrojů. Hlavním zdrojem jsou granty od Městské části Praha 6 a Hlavního města Prahy. Příspěvek od MČ Praha 6 je vyplácen v čtyřletém intervalu. Na začátku své přeměny na obecně prospěšnou společnost dostávalo DD grant ve výši 38,1 mil. Kč, v současné době dostává příspěvek o 2 mil. Kč vyšší. V roce 2021 získalo Dejvické divadlo několik grantů z veřejných zdrojů (MČ P6, MHMP, MKČR) ve výši 33 610 tis. Kč, což činilo 68,8 % z jeho celkových příjmů.¹³⁶

Dalšími finančními zdroji jsou sponzorství, mecenášství a dárcovství. V roce 2021 získalo divadlo z neveřejných zdrojů 2 659 tis. Kč (5,4 %). Sponzoři dostávají exkluzivní místo pro logo své firmy na propagačních materiálech divadla a volné lístky na představení. Generálním partnerem je Dr. Max. Hlavními partnery divadla jsou T-business a ČSOB, s níž společnost navázala spolupráci již v roce 2006. V minulosti darovalo divadlo výtěžek z prodeje kalendáře nadaci Terezy Maxové, kterou podporuje i ČSOB. DD nabízí možnost stát se partnerem konkrétní inscenace, což je v ČR poměrně neobvyklá záležitost. Umělecké instituce nabízí primárně možnost sponzorství celé společnosti, nikoli jen představení.¹³⁷

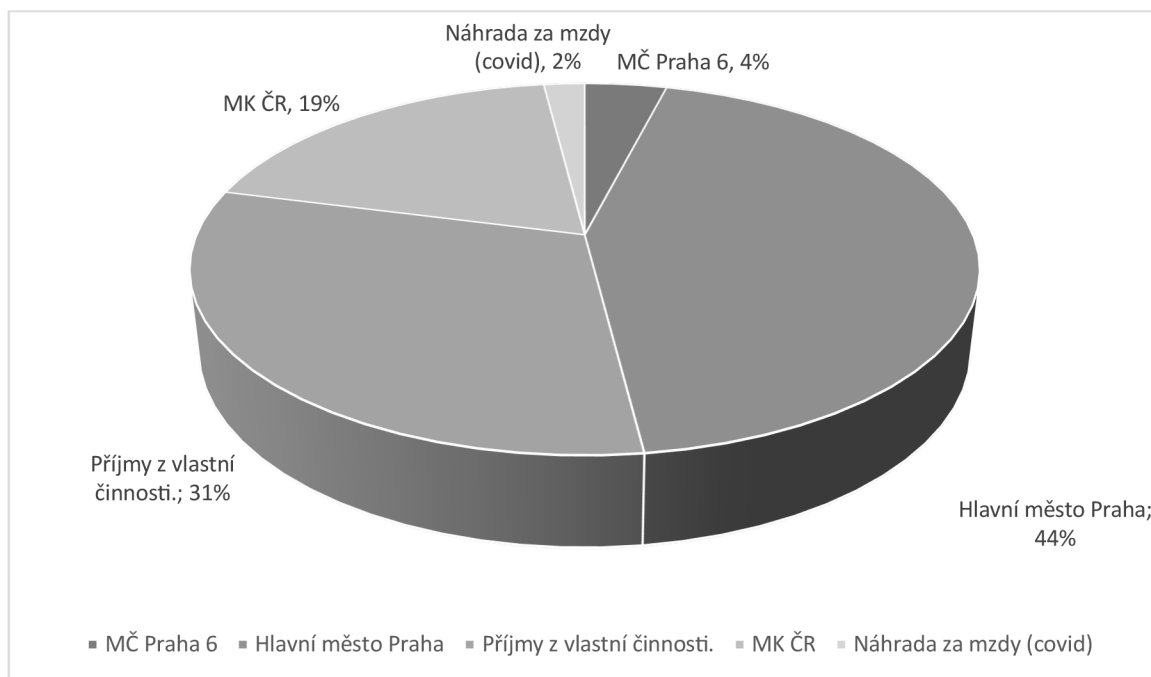
Částka 12 572 tis. Kč (25,8 %) plyne do rozpočtu z hlavních, vedlejších a doplňkových činností divadla. Konkrétně se jedná o tržby ze vstupného, ze zájezdových vystoupení DD, příjmy z programů, provozu šatny, reklamy, pronájmů, divadelního obchodu, Rosénky, služeb poskytnutých jiným pořadatelům a jiné výnosy.¹³⁸

¹³⁵ Krejčí 2009, s. 96–98.

¹³⁶ Dejvické divadlo – výroční zpráva 2021, online.

¹³⁷ Dejvické divadlo – podporovatelé, online.

¹³⁸ Dejvické divadlo – výroční zpráva 2021, online.



Graf 2 – Podrobný podíl jednotlivých zdrojů za rok 2021

(zdroj: výroční zpráva DD 2021)

DD také z důvodu pandemie onemocnění covid-19 opožděně vyplácelo mzdy svým zaměstnancům, což činilo 2 % z celkového rozpočtu. Průměrná mzda zaměstnance v kulturní sféře je přibližně 38 000 Kč.

Pandemická a ekonomická situace posledních let se projevila vyšší mírou nezaměstnanosti a nižší návštěvností divadel. Zatímco DD v minulosti dosahovalo 50% soběstačnosti, v současnosti je to pouze 31 %. Přesto se jedná o nadprůměrně vysoké procento soběstačnosti v porovnání s ostatními českými divadly.¹³⁹

¹³⁹ Krejčí 2009, s. 96–98.

5.5 Marketingový mix DD

Dejvické divadlo má jako jedno z mála samostatné marketingové oddělení. Spravují ho MgA. Milan Chrdle a produkční BcA. Eva Suková ml.¹⁴⁰ Práce marketingového oddělení zahrnuje komunikaci se širokou veřejností, s partnery, sponzory a novináři. Také zajišťuje reklamní propagaci inscenací, organizaci eventů, tvorbu tiskových a výročních zpráv. Umělecký šéf Martin Myšička rozhoduje o dramaturgickém plánu a uměleckém směru divadla.¹⁴¹

V nadcházejících podkapitolách budou analyzovány jednotlivé nástroje komunikačního mixu DD.

5.5.1 Produkt

Produktem společnosti jsou divadelní inscenace, kterých DD v současné době nabízí osmnáct, a to: Fifty, Každý má svou pravdu, Richard III., Terapie, Vína?, Komplik, Játra, Přízraky, Absolutno, Zítřka to spustíme aneb kdo je tady gentleman, Elegance molekuly, Vražda krále Gonzaga, Interview, Vzkříšení, Zásek, Racek, Učpanej systém a Co.Media.¹⁴²

Jednotlivá představení obdržela velmi kladná hodnocení kritiků. Příkladem je hra Elegance molekuly od Petra Zelenky, kterou Saša Hrbotický popsal takto: „Dejvické divadlo v této sezóně opět boduje. Po prosincové novince Vražda krále Gonzaga, upozorňující mimo jiné na zákeřnost putinovského režimu, je i Elegance molekuly dokladem, že soubor nežije z jistoty hvězdné popularity, ale přináší originální myšlenky a také se inteligentním způsobem společensky angažuje.“¹⁴³ Představení mělo premiéru 5. 4. 2018 a získalo Cenu divadelní kritiky za nejlepší poprvé uvedenou českou hru. Česká televize dokonce natočila o vzniku hry reportáž. Představení podpořil finančním příspěvkem Nadační fond Neuron, který zkoumá onemocnění AIDS, o němž hra pojednává.¹⁴⁴

K dalším titulům DD patří komedie Černá díra, Teremin, Příběhy obyčejného šílenství, Dračí doupě, ale také známé dílo Bratři Karamazovi, které zrežiroval Lukáš Hlavica, či klasické

¹⁴⁰ Dejvické divadlo – umělecký soubor, online.

¹⁴¹ Krejčí 2009, s. 94–95.

¹⁴² Dejvické divadlo – Elegance molekuly, online.

¹⁴³ Aktuálně 2018, online.

¹⁴⁴ Aktuálně 2018, online.

tituly jako Hamlet a Idiot. Tyto inscenace představují nejznámější produkty Dejvického divadla, které mají u diváků dlouhodobě velký úspěch.

V květnu 2023 DD připravuje premiéru hry Komín a břízy od Davida Ondříčka.¹⁴⁵ Ondříček patří k nejlepším českým režisérům. Režiroval například filmy Samotáři, Ve stínu, Dukla 61 a Zátopek.

5.5.2 Cena a distribuce

Zájem o vstupenky do Dejvického divadla je enormní. Společnost zveřejňuje program na následující měsíc vždy třetí neděli v měsíci v 8 hodin večer, kdy zároveň otevírá možnost koupě lístků. Zákazník může k nákupu využít dvě distribuční formy, a to předprodejní síť Ticketportal nebo osobní nákup na pokladně divadla, která je zpravidla otevřena v podvečer ve všední dny. Po telefonické dohodě s vedoucím marketingového oddělení Michalem Berkou lze objednat firemní představení nebo vytvořit hromadnou objednávku vstupenek (maximálně 20 ks).¹⁴⁶

Vzhledem k vysoké poptávce po vstupenkách vytvořilo DD on-line aukční systém Ticket Fair Price (neboli férová vstupenka), který se spustí v pondělí po zveřejnění programu na nový měsíc. Společnost chce pomocí projektu předejít překupníkům a docílit toho, že výtěžek ze vstupenky přispěje na dobrou věc. Divadlo spolupracuje s organizacemi Cesta Domů, Nadace Leontinka, Pferda a s Klubem nemocných cystickou fibrózou. V letech 2017–2019 přispělo divadlo na dobročinné účely částkou 264 439 Kč.¹⁴⁷

Další možností, jak zhlédnout představení z DD, je hostování dejvického souboru na domácích či zahraničních festivalech. Ansámbl každoročně navštěvuje Lesní Slavnosti Divadla, které se konají v Řevnicích u Prahy. V roce 2023 DD plánuje vystoupit s inscenacemi Vzkříšení, Vína? a Souboj titánků.¹⁴⁸

Dejvické divadlo zohledňuje v ceně vstupenky příspěvky z veřejných a ze soukromých zdrojů, provozní náklady a popularitu představení. Nejdražší a nejznámější inscenace začínají na ceně 370 Kč a končí na 560 Kč. Ostatní se pohybují okolo částky 380 Kč.¹⁴⁹

¹⁴⁵ iDivadlo, online.

¹⁴⁶ Aktuálně 2018, online.

¹⁴⁷ Dejvické divadlo – férová vstupenka, online.

¹⁴⁸ Lesní slavnosti, online.

¹⁴⁹ Dejvické divadlo – vstupenky, online.

Kapacita divadelního sálu je 150 míst. Během léta 2024 by se mělo hlediště rozšířit o dalších 50 míst.¹⁵⁰ V roce 2022 to potvrdil zaměstnanec MČ Praha 6, Zdeněk Hořánek: „Je rozhodnuto o rozšíření DD směrem do podzemí. Rekonstruovat by se mělo s ohledem na zvýšení počtu diváků i sociální zařízení v divadle. Vzniknout by měla i nová strojovna a vzduchotechnika.“¹⁵¹

5.5.3 Propagace

5.5.3.1 Značka a logo

DD si za třicet let fungování vybuodovalo značku prestižního divadla se silnou pozicí na uměleckém trhu. Díky svým kvalitám patří k nejvyhledávanějším divadlům v celé ČR. Důkazem je fakt, že společnost má již několik let 100% návštěvnost. Například v roce 2020 se na představení domovské scény přišlo podívat 11 835 diváků, o rok později 15 000.¹⁵² Divadlo také odehrálo několik zájezdových představeních po celé zemi, která zhlédlo více než 12 tis. diváků.^{153, 154}

Instituce se prezentuje minimalistickým logem, které je rozděleno do dvou řádků. Dominantou celého loga jsou dvě písmena D, která ve zkratce symbolizují název divadla. Na dalším řádku je vyobrazen celý název společnosti. Grafické ztvárnění pracuje s černobílou kombinací. Celý vizuál loga působí čistým a moderním dojmem. Instituce logo využívá ve všech propagačních materiálech a komunikačních kanálech.



Obrázek 5 – Logo Dejvického divadla

(zdroj: webová stránka DD)

¹⁵⁰ iDnes 2022, online.

¹⁵¹ Divadlo 2022, online.

¹⁵² Tamtéž.

¹⁵³ Dejvické divadlo - výroční zpráva 2021, online.

¹⁵⁴ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

5.5.3.2 Reklama

Poptávka po produktech DD je natolik vysoká, že společnost nemusí věnovat velkou pozornost placeným způsobům komunikace. Primární reklamu DD tvoří tzv. celebrity branding. Umělecký soubor divadla zahrnuje nejvyhledávanější herce v České republice. Reklama těží do určité míry i z toho, že členové divadelního souboru vyhrávají prestižní ocenění. Tím reprezentují nejen svou osobnost, ale i divadlo samotné. Diváci si sami dohledají, kde zrovna umělci pracují, a tak se divadlu vytváří neplacená forma propagace.

Česká televize produkovala několik seriálů a filmů se souborem DD. Vzhledem k celostátnímu dosahu ČT se povědomí o značce výrazně rozšířilo mezi širokou veřejnost. Mezi díla s největším dosahem patří:

- A. Díra u Hanušovic: Snímek pojednává o propletených osudech lidí z vesnice. Režie se chopil bývalý umělecký šéf DD Miroslav Krobot, který byl za svůj výkon oceněn Křišťálovým glóblem na Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech. Filmový počín také získal několik nominací na Českého lva v roce 2014. Ocenění obdrželi Ivan Trojan (nejlepší herec), Jaroslav Plesl (nejlepší herec ve vedlejší roli) a Lenka Krobotová (nejlepší herečka ve vedlejší roli). Cenu české filmové kritiky dostala za roli Maruny Tatiana Dyková.¹⁵⁵ Tržba v kině dosáhla 18 780 101 Kč a film navštívilo 148 824 diváků.¹⁵⁶
- B. Dabing Street: Dvanáctidílný komediální seriál z roku 2018 v koprodukcii s ČT vychází z divadelní hry režiséra Petra Zelenky. DD chtělo seriálem oslovit co nejširší diváckou skupinu, což se povedlo, jelikož sledovanost dosáhla více jak 150 tis. Seriál vyhledávalo nejvíce mužské obecnstvo ve věku 30–60 let. Seriál lze vidět na internetových platformách Voyo, Netflix a iVysílání.¹⁵⁷
- C. Zkáza Dejvického divadla: Doposud poslední televizní snímek v režii Miroslava Kroboty. Jedná se o absurdní počín celého dejvického ansámblu. Seriál oslovil ihned po svém zveřejnění 200 tis. diváků ČT, nejvíce byl sledován v hlavním městě.¹⁵⁸

¹⁵⁵ Československá filmová databáze, online.

¹⁵⁶ Kino Maniak, online.

¹⁵⁷ iDnes 2018, online.

¹⁵⁸ iDnes 2019, online.

5.5.3.3 Osobní prodej

Na pokladně divadla je možné zakoupit vstupenky osobně. Zákazník si může vstupenku rezervovat nebo rovnou koupit.

Široká veřejnost mezi sebou využívá tzv. „šuškandu“. Lidé sdílejí vlastní zkušenosti s inscenacemi a využívají osobní kontakty k získání vstupenek na vyprodaná představení. Tento fenomén přetrvává vzhledem k vysoké poptávce již značnou řadu let.

5.5.3.4 Příímý marketing

V současné době divadlo využívá direct marketing ve formě newsletterů. Zákazník může požádat o zaslání pravidelných e-mailů osobně (na pokladně divadla) nebo se registrovat do databáze příjemců prostřednictvím webové stránky DD. V rámci informačního e-mailu dostane spotřebitel novinky o repertoáru, aktualitách, hereckém souboru, vedlejších a doplňkových činnostech divadla. Newsletter chodí v pravidelných měsíčních intervalech.¹⁵⁹

Dalším způsobem, jak divadlo přímo komunikuje se svými zákazníky, jsou sociální sítě. Spotřebitel může na profilu DD, který se nachází na platformách společnosti Meta (Facebook, Instagram), kdykoli prostřednictvím soukromé zprávy položit otázku. Zákaznická podpora kulturní instituce zpravidla odpovídá do 24 hodin.

5.5.3.5 PR

Tiskovou konferenci divadlo pořádá vždy před připravovanou premiérou, předpremiérou, derniérou a před začátkem nové divadelní sezóny. Instituce během ní poskytne důležité informace. Účastníky konference bývají vybraní novináři, ředitelka divadla, umělecký šéf, herci a dramaturgové.¹⁶⁰

Lístky na premiéry rozesílá vedení divadla vybranému segmentu lidí. Jsou jimi sponzoři, partneři, správní rada, lidé z Městské části Praha 6 a MK ČR, kritici, novináři, celebrity a další lidé, kteří mají s divadlem blízký vztah. Pro Dejvické divadlo je výhodné zvát tyto osoby na svá představení. Tímto způsobem komunikace DD získává reklamu v médiích,

¹⁵⁹ Dejvické divadlo – přihlášení, online.

¹⁶⁰ YouTube 2021, online.

kritiku, recenze, sponzorství, partnerství, dobré vztahy s městem a povědomí o akci mezi veřejností.

V roce 2023 se divadlo zapojilo do kampaně #WeActNow, která se zaměřuje na boj proti vymírání druhů vlivem klimatických změn. Herecký soubor pořídil charitativní fotografie s podpisy umělců. Cena fotografií je 10 000 Kč za kus a výtěžek poputuje neziskové organizaci Rainforest Alliance na ochranu lesů a odstranění následků po ničivých požárech.¹⁶¹

5.5.3.6 Internetová komunikace

Nejrozsáhlejší způsob komunikace dnešní doby je prostřednictvím internetu. Jedná se o neplacenou formu propagace. Divadlo má profil na třech sociálních sítích, kam pravidelně přidává obsah zaměřený na divadelní novinky a sdílí aktuální data a fotografie z vystoupení. Na sociální síti Facebook má DD 29 tis. sledujících¹⁶², na Instagramu 15,4 tis.¹⁶³ a na YouTube 1,07 tis. odběratelů.¹⁶⁴ Obsah youtubového kanálu tvoří aktuality, ale také záznamy z tiskových konferencí, ukázky divadelních představení a rozhovory s umělci z projektu Co.media. Divadlo se snaží na všech výše zmíněných platformách komunikovat se svým publikem i v soukromých zprávách.

Webová stránka DD je laděna do černo-žluto-bílé kombinace. Působí čistým dojmem. Informace o divadle jsou rozděleny do několika kategorií: program, repertoár, vstupenky, obecné informace o divadle a kontakty. Kromě základních informací přidává DD na svůj web zákulisní příspěvky. Jediným nedostatkem webové stránky je absence tlačítka „hledat“. Veškeré informace o společnosti jsou sice detailně popsány, ale konzument stráví mnoho času hledáním v nabídce.¹⁶⁵

¹⁶¹ We act now, online.

¹⁶² Facebook – Dejvické divadlo, online.

¹⁶³ Instagram – Dejvické divadlo, online.

¹⁶⁴ YouTube – Dejvické divadlo, online.

¹⁶⁵ Dejvické divadlo, online.

5.5.4 Diváci

Návštěvníky divadla lze rozdělit do dvou kategorií:

1. Široká veřejnost:
 - Jedná se o cílovou skupinu, která vnímá existenci divadla primárně prostřednictvím médií.
 - Část populace, která se zajímá o divadelní umění.

2. Mecenáši, sponzoři, investoři, partneři:
 - Skupiny, které mohou potenciálně pozitivně ovlivnit chod a provoz divadla.

6 Výzkumná zjištění

6.1 SWOT analýza ND

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">○ Široká nabídka inscenací○ Státní instituce○ Zřizované MK○ Lokace○ Dlouhá historie společnosti○ Tradice○ Jméno a značka	<ul style="list-style-type: none">○ Většinová populace vnímá ND jako konzervativní scénu○ Vysoké vstupné○ Herecký soubor je postaven na známých hercích, kteří nedávají prostor mladším generacím
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">○ Cílení na turisty a mladou generaci○ Rozvoj podcastu○ Refresh značky○ Zájezdová představení	<ul style="list-style-type: none">○ Změna politické situace○ Snížení příspěvku od MK ČR○ Podcenění komunikační práce s veřejností○ Ustrnutí umělecké tvorby na jednom místě○ Nižší životní úroveň obyvatelstva

Tabulka 6 – SWOT analýza Národního divadla
(Analýza byla sestavena na základě vlastního výzkumu)

6.2 Marketingová strategie ND

Životní úroveň Čechů klesá a širokou veřejnost čím dál tím více trápí strach z budoucnosti. Proto většina obyvatel šetří a rozmýšlí si, za co své peníze utratí. Tím prvním, na čem se často šetří, je kultura.¹⁶⁶ Lidé pečlivěji zvažují, zda půjdou do divadla, kina, na koncert nebo do muzea a kolik peněz utratí za umělecký zážitek.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Kantar 2022, s. 142.

¹⁶⁷ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

Proto chce každý podnik docílit pravidelného přísunu stálých zákazníků. ND má pevnou diváckou základnu, která ovšem stárne. Marketingová strategie by proto podle mého názoru měla cílit na omlazení divácké základny. Vedení divadla by mohlo tohoto cíle dosáhnout třemi způsoby:

1. **Přesvědčit cílovou skupinu, že do ND patří:** Mladí lidé vnímají statutární divadlo jako zastaralou organizaci, ze které mají strach. Bojí se, že nebudou mít správný společenský oděv, vybrané společenské chování, a proto se divadlu vyhýbají.
2. **Produkt:** Produktem divadla jsou představení. Problémem je, že mladé publikum vnímá klasické kusy jako nudné. Klasické inscenace by měly být zmodernizovány, vedení ND by mělo nasadit do repertoáru hry ze současnosti.
3. **Cena:** Cena vstupenek na místa, ze kterých je dobře vidět, se pohybuje mezi 560 a 1 100 Kč. Vzhledem k inflaci a dalším vlivům může být tato částka za vstupné pro mladého člověka vysoká. Za kulturní zážitek pro dvě osoby s malým občerstvením o pauze zaplatí divák průměrně 1 500 Kč. Doporučila bych tedy vedení divadla zvážit variantu cenového zvýhodnění na konkrétní představení v měsíci pro osoby mladší 30 let.

Mladé lidi ve věku od 16 do 24 let lze označit za bezstarostné a troufalé. Jejich hlavní prioritou je zábava a společenský život. Chtějí být spontánní, požitkářští, troufalí, nekonvenční a především svobodní.¹⁶⁸

Mezi nejúčinnější propagační nástroje, které zasáhnou mladou generaci, patří sociální sítě. Proto bych pro tuto strategii zvolila internetové platformy jako Instagram, TikTok, YouTube. Zvolená cílová skupina na těchto sítích tráví velké množství času. Je důležité zmínit, že 23 % svého volného času tráví tito lidé na platformě Spotify. Proto bych využila i Podcast ND.¹⁶⁹ Podcast ND si lze kromě Spotify poslechnout i na webové stránce ND a v Apple Podcastech.

Zároveň bych obecně dramaturgům ND doporučila, aby kladli větší důraz na pozitivní tvorbu, jelikož Češi čím dál více tíhnou k negativnímu životnímu stylu.¹⁷⁰ Kultura by měla divákům přinést svou uměleckou tvorbou radost do života.

¹⁶⁸ Kantar 2022, s. 142.

¹⁶⁹ Tamtéž.

¹⁷⁰ Kantar 2022, s. 30 – 40.

6.3 SWOT analýza DD

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">○ Osobnosti○ Repertoár○ Vysoká návštěvnost○ Není potřeba vyčlenit tolik financí do propagace divadla	<ul style="list-style-type: none">○ Často vyprodaná představení frustrují diváky○ Kapacita divadelního sálu○ Úpadek kvality vedení
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">○ Rozšíření kapacity divadla○ Prodej profesionálních záznamů divadelního představení	<ul style="list-style-type: none">○ Změna preferencí politických elit○ Zestárnutí a zakrnění hereckého souboru

Tabulka 7 – SWOT analýza Dejvického divadla
(Analýza byla sestavena na základě vlastního výzkumu)

6.4 Marketingová strategie DD

Jak vyplývá z popisu DD, podnik má na divadelním trhu velice silné místo. Instituce nemusí vyčleňovat vysoké finanční částky na propagaci, jelikož nejsilnější stránkou organizace je kvalitní soubor. Herci, vedení divadla, technici, ale i uklízečky v DD tvoří skutečný tým. DD produkuje tak kvalitní projekty mimo jiné proto, že celý soubor táhne za jeden provaz.

Domnívám se, že na základě analýzy DD není problémem externí marketingová práce, nýbrž interní. Vedení divadla by mělo být k sobě upřímné a pracovat s faktem, že divadlo stojí především na lidech a produktu a že tyto dva faktory spolu úzce souvisí. Představení bez lidí, kteří ho zrealizují, nemůže existovat. Proto by vedení mělo brát v potaz stárnutí souboru. Někteří členové odejdou, zemřou, jejich popularita klesne a podobně.

Tento problém je podle mého názoru pro DD velkou příležitostí. Vytvoření druhé, alternativní scény, na které by vystupovali pouze vybraní absolventi hereckých škol, by pomohlo divadlo pozvednout do dalších let. Herecký soubor druhé scény by byl veden a vychováván „starým“ souborem tak, aby po něm postupně mohl převzít hlavní scénu. Tento cyklus by se mohl donekonečna opakovat.

Cílem této strategie není pouze omlazení a zvýšení kvality hereckého souboru, ale také rozšíření kapacity divadla, která je již dnes velkým problémem. Novou strategií by DD vyplnilo díru na divadelním trhu, jelikož by oslovilo moderní a soudobou tvorbou mladší dospělé publikum (18–35 let). Velká část divadel v Praze cílí buď na děti, nebo na starší dospělé publikum (nad 36 let).¹⁷¹ S vytvořením druhé scény by zároveň mohl vzniknout podcast DD, který by detailněji představoval osobnosti a připravované projekty druhé scény.

V minulosti mělo DD snahu vytvořit přípravné kurzy na umělecké školy. Služba však nebyla výrazně využívána, a proto ji divadlo zrušilo. Domnívám se, že kdyby byly tyto kurzy koncipovány tak, aby jejich nejlepší absolventi dostávali příležitost vystupovat na druhé scéně Dejvického divadla, účast v nich by značně vzrostla. Zisk z kurzů by navíc přispěl do rozpočtu divadla.

¹⁷¹ Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

6.5 Analýza divadelního trhu

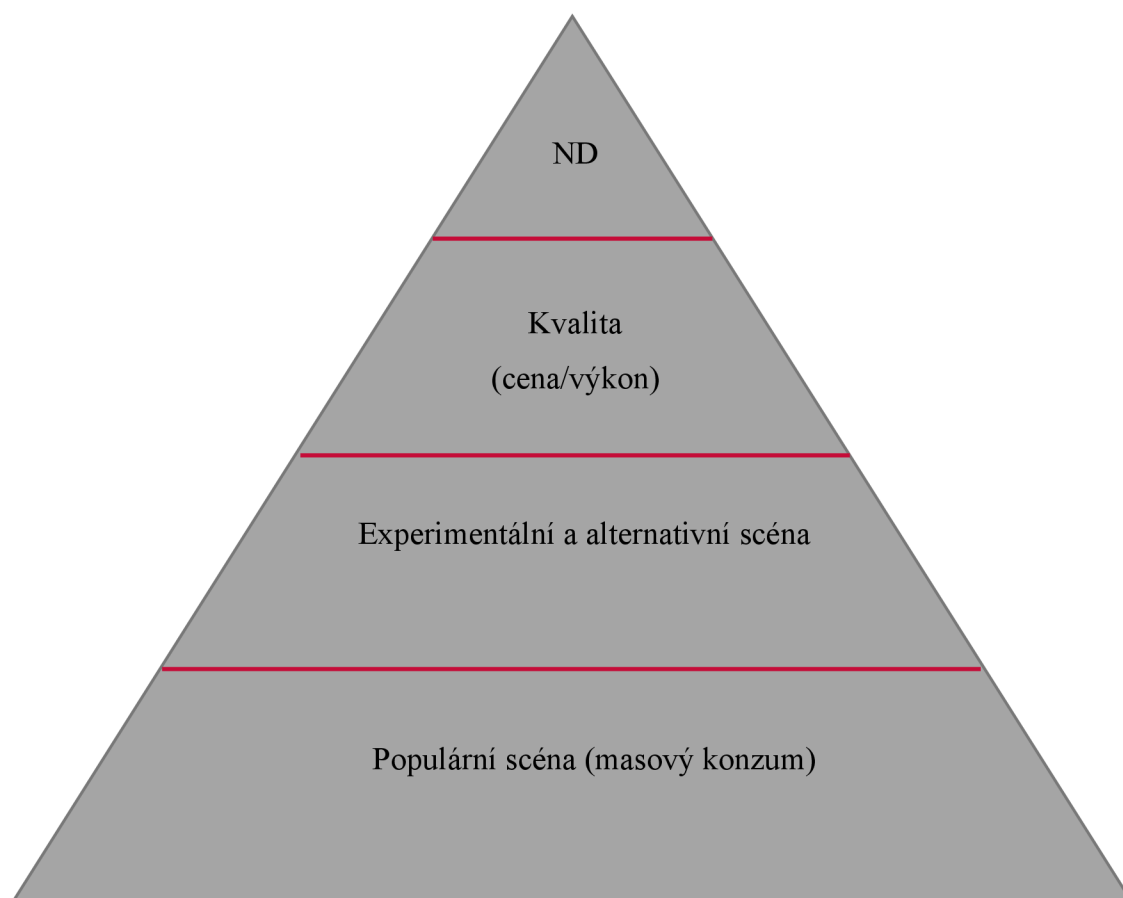


Schéma 4 – Hierarchické schéma divadelního trhu v ČR

(vlastní zdroj)

Na pomyslném vrcholu divadelního trhu stojí Národní divadlo. Pozice veřejného divadla na trhu je neměnná, jelikož je nositelem národní tradice. Jedná se o nejvíce dotované divadlo v celé zemi. Státní organizace po celém světě zaštiťují ministerstva kultury příslušných zemí.

Střed divadelního trhu není stálý a proměňuje se dle aktuálních potřeb zákazníků. Do této skupiny se řadí organizace, které nabízejí velmi kvalitní umělecký výkon za odpovídající cenu. V současnosti k těmto divadlům patří například Činoherní klub, Divadlo Na zábradlí či Fidlovačka.

Na tento segment navazuje experimentální a alternativní scéna, ke které lze řadit specifická divadla, jako jsou Jatka, La Fabrika, Komédie, Image apod. Tyto umělecké instituce v minulosti vytvářely tzv. živé umění a budovaly základy dnešního moderního divadla.

Posledním odvětvím divadelního trhu je populární scéna, která reaguje na potřeby masového diváka. Dalo by se říci, že do tohoto odvětví spadají především soukromá divadla, která jsou závislá na výdělku ze své hlavní činnosti a na darech od sponzorů. K populární scéně se řadí divadlo Broadway, Kalich, Hybernia a mnoho dalších. Pozice masového konzumu je na divadelním trhu stálá.

6.6 Shodné propagační nástroje

Nástroje	ND	DD
Venkovní reklama	X	
Rozhlas	X	X
Tisk	X	X
TV spoty	X	
Celebrity branding	X	X
PR	X	X
Newsletter	X	X
Facebook	X	X
Instagram	X	X
Twitter	X	
YouTube	X	X
LinkedIn	X	
Podcast	X	
Propagace v divadelní kavárně	X	X

Tabulka 8 – Srovnání propagačních nástrojů

(vlastní zdroj)

Divadla ve většině případů využívají obdobné propagační nástroje, ale vzhledem k nedostatku finančních prostředků nevyužívají služeb výzkumných agentur. Není proto možné posoudit, zda se jim kampaň vyplatila a do jaké míry byla úspěšná.

6.7 Diskrepance mezi veřejným a soukromým sektorem

Statutární organizace je na divadelním trhu na prvním místě. Vzhledem k příspěvkům z veřejných financí mají veřejnoprávní divadla značnou výhodu. Velkou část nákladů na provoz pokrývají granty. Divák ovšem od Národního divadla očekává konzervativní a klasickou tvorbu bez jakýchkoli výstředností, jako je např. Maryša. Na druhé straně jsou soukromá divadla, která nedostávají státní příspěvky a jsou primárně odkázána na zisk z hlavní a vedlejší činnosti a na příspěvky od sponzorů a dárců. Mohou zažádat o státní příspěvek, který jim může a nemusí být přidělen, a výše případného příspěvku je často spíše symbolická. Výhodou soukromých institucí je vyšší autonomie, která jim umožňuje určitou svobodu v umělecké tvorbě. Repertoár soukromých divadel má tendenci tíhnout k tvorbě, která je mezi širokou veřejností populární a nikoho neurazí.¹⁷²

Lze poznamenat, že obě entity si navzájem vyčítají nerelevantní domnělé výhody, které vidí u druhého subjektu.

6.8 Finanční podpora státu

Po setkání s několika divadelními producenty lze konstatovat, že jedním z možných návrhů na podporu kulturní scény by mohlo být menší daňové zatížení. Současná 10% daň odváděná státu by v budoucnu mohla být zrušena, stejně tak jako se to stalo v knižní produkci.¹⁷³

¹⁷² Osobní rozhovor s umělci a dalšími odborníky divadelní scény 2023, ústní sdělení.

¹⁷³ Peníze 2020, online.

ZÁVĚR

Hlavním tématem této práce je vztah marketingu a divadelního sektoru a interpretace divadla v kontextu českého kulturního trhu. Pro umělecké subjekty je marketing velice důležitý. Využití propagačních a marketingových nástrojů jim může pomoci k vyššímu zisku a k odlišení se od konkurence.

V teoretické části byly vymezeny a definovány pojmy, které byly nutné k pochopení praktické části. Mým záměrem bylo interpretovat dosud nejúplnější veřejně dostupné informace o divadelní sféře a detailně popsat divadelní systém a kulturní politiku České republiky. Dále jsem představila divadlo v rovině ekonomické a marketingové, nikoli jen umělecké.

Výzkum byl realizován formou rozhovorů a sběru sekundárních dat. Pracovníci divadel, umělci a další odborníci z oboru mi poskytli informace, které by nebylo možné jiným způsobem získat. Jejich vstřícnost mi umožnila získat cenný vhled do problematiky a splnit stanovené cíle výzkumu. Ráda bych tímto všem respondentům poděkovala za jejich ochotu a příspěví k realizaci této práce. Na základě získaných dat lze tvrdit, že Národní i Dejvické divadlo se těší výhodnému postavení. Nejenže je pozice obou institucí na divadelním trhu zcela výjimečná, ale zároveň tvoří kvalitní umělecký obsah, ve kterém figurují nejslavnější herecké osobnosti České republiky.

Po zmapování dosavadních marketingových strategií lze konstatovat, že obě divadelní společnosti využívají konzervativní design reklamních kampaní. Pracují s obdobnými propagačními nástroji, jejichž prostřednictvím se snaží vytvářet co nejzajímavější obsah a informovat diváky o aktuálním programu. Obě organizace můžeme řadit k nejvíce autarkním divadlům v zemi. Obecně lze ovšem kulturu označit za ekonomicky nesoběstačný segment.

Poslední část práce jsem věnovala analýze divadelního trhu. Pozici divadla určuje především jeho status a záměr. Velkou část provozních nákladů veřejných divadel hradí státní příspěvky, zatímco soukromé organizace si na vše musí samy vydělat. Jedinou jejich spásou jsou granty a dary od sponzorů. Dále jsem se zaměřila na návrh nových marketingových strategií pro Národní a Dejvické divadlo. Koncepty vycházejí z vnějších a interních vlivů, které na divadla působí a které dřív nebo později bude muset jejich vedení řešit. Věřím, že nové

marketingové strategie jsou v praxi uskutečnitelné a že jejich realizace by divadlům v budoucích sezónách přinesla pouze pozitiva.

Ráda bych apelovala na budoucí badatele, aby problematiku divadelního trhu řešili pouze za předpokladu, že budou mít k dispozici dostatek interních dat. Bez těchto informací bohužel není možné realizovat detailní výzkum, který by mohl mít přínos pro české divadelnictví.

7 SEZNAM LITERATURY

Knihy

- 1) Bavurčík, Radim. *Marketing kultury*. Zlín: VeRBuM, 2012.
- 2) Bojda, Martin. *Filosofie ND a Miroslav Tyrš, příspěvek k dějinám českého myšlení 19. století*. Praha: Academia, 2021.
- 3) Brockett, Oscar G. *Dějiny divadla*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny 1999.
- 4) Dvořák, Jan. *Kreativní marketing pro divadlo*. Praha: Pražská scéna, 2004.
- 5) Dvořák, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.
- 6) Halbrichová, Petra. *Předplatné ND 2023/2024*. Praha: ASTRON print, s.r.o., 2023.
- 7) Hilar, Karel Hugo. *O divadle*. Praha: Divadelní ústav v Praze, 2002.
- 8) Hyvnar, Jan. *Herec v moderním divadle*. Praha: KANT, 2011.
- 9) Kolektiv autorů. *130 let Národního divadla*. Praha: Národní divadlo, 2013.
- 10) Kolektiv autorů. *Lexikon vědomostí*. Praha: Levné knihy, 2008.
- 11) Kolektiv autorů. *Malá československá encyklopedie, II. Svazek D–CH*. Praha: ACADEMIA, 1985.
- 12) Kottler, Philip, Armstrong, Gary. *Principles of Marketing*. Library of Congress Cataloging: Pearson College Div, 2011.
- 13) Kottler, Philip, Scheff, Joanne. *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997.
- 14) Krejčí, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009.
- 15) Ledvinová, Jana. *Profesionální fundraising*. Praha: Akademie muzických umění, 2013.
- 16) Nekolný, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Akademie muzických umění, 2013.

- 17) Nekolný, Bohumil. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha: Akademie múzických umění, 2018.
- 18) Redakce ND, *Sezona 2023/2024*. Praha: ASTRON print, s.r.o., 2023.
- 19) Světlík, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Praha: VŠPP, a.s., 2018.
- 20) Světlík, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP, a.s., 2016.
- 21) Šesták, Jiří. *Divadlo – kultura – podmínky*. Praha: Akademie múzických umění & KANT, 2012.
- 22) Štajfová, Adéla. *Ředitelská éra Bedřicha Prokeše v ND (1958–1964)*. Praha: OSMIUM, 2004

Noviny a časopisy

- 1) Hilar, Karel Hugo. „Demokracie a divadlo“. *Lidové noviny*, 1928, roč. 36, č. 51, s. 5–6.
- 2) Kryzová, Lucie. „Podcastový březen“. *Národní divadlo*, 2023, roč. 2023, č. 3. s. 3.
- 3) Kryzová, Lucie. „Podcastový únor“. *Národní divadlo*, 2023, roč. 2023, č. 2. s. 3.

Internetové zdroje

- 1) *Aktuálně*, 9. dubna 2018 [online]. Recenze: Skvělá Elegance molekuly v Dejvickém ukazuje, jak málo jsme věděli o profesorovi Holém. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://magazin.aktualne.cz/kultura/recenze-skvela-elegance-molekuly-v-dejvickem-ukazuje-jak-mal/r~4d83c4543bbe11e885e30cc47ab5f122/>>.
- 2) *Artexe*, nedatováno [online]. Jako funguje celebrity branding. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <<https://www.artexe.sk/blog/c/60/ako-funguje-celebrity-branding>>.
- 3) *Businessinfo* nedatováno [online]. Osobní prodej. [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>>.
- 4) *Cernovsky*, 21. března 2021 [online]. Top 10 sociální sítě: kdo je používá a proč na nich propagovat svůj byznys?. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <<https://www.cernovsky.cz/marketing/top-10-socialni-site/>>.

- 5) *České noviny*, 27. září 2022 [online]. Ministerstvo kultury má mít v roce 2023 rozpočet 18,5 mld. Kč. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2262747>>.
- 6) *Československá filmová databáze*, nedatováno [online]. Díra u Hanušovic. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <<https://www.csfd.cz/film/339333-dira-u-hanusovic/zajimavosti/>>.
- 7) *Český statistický úřad*, 1. června 2011 [online]. Ekonomika v kultuře. [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomika_v_kulture20110601/>.
- 8) *Dejvické divadlo*, 2019 [online]. Výroční zpráva 2019. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/2_vyrocn%C3%AD_zprava_2019.pdf>.
- 9) *Dejvické divadlo*, 2019 [online]. Výroční zpráva 2019. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/2_vyrocn%C3%AD_zprava_2019.pdf>.
- 10) *Dejvické divadlo*, 2021 [online]. Výroční zpráva 2021. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/2_VYROCNI_ZPRAVA_2021.pdf>.
- 11) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz>>.
- 12) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Elegance molekuly. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/repertoar?elegance-molekuly>>.
- 13) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Férová vstupenka. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/aktualita?ida=528>>.
- 14) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Historie. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/historie>>.
- 15) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Obecně prospěšná společnost. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/obecne-prospesna-cinnost>>.
- 16) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Podporovatele DD. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/podporovatele-dd>>.
- 17) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Repertoar. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/repertoar>>.

- 18) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Rosenka. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/rosenka>>.
- 19) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Tania Stránská: rovnováha – spříznění – vzkříšení. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/aktualita?ida=499>>.
- 20) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Umělecký sbor. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/umelecky-soubor>>.
- 21) *Dejvické divadlo*, nedatováno [online]. Vstupenky. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/vstupenky-dd>>.
- 22) *Divadlo*, 2. května 2022 [online]. Objekt Dejvického divadla v Praze 6 by se měl dočkat rozšíření. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <<https://www.divadlo.cz/?clanky=objekt-dejvickeho-divadla-v-praze-6-by-se-mel-dockat-rozsireni>>.
- 23) *Euro zprávy*, 12. května 2018 [online]. Národ sobě? Velký mýtus. Sbirka pro Národní divadlo nestačila ani na oponu, platil hlavně císař. [cit.2023-02-24]. Dostupné z: <<https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/223846-narod-sobe-velky-mytus-sbirka-pro-narodni-divadlo-nestacila-ani-na-oponu-platil-hlavne-cisar>>.
- 24) *Facebook*, nedatováno [online]. Činohra ND. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/dejvickedivadlo>>.
- 25) *Facebook*, nedatováno [online]. Dejvické divadlo. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/cinohraND/>>.
- 26) *iDivadlo*, nedatováno [online]. DD Komíny a břízy. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <<https://www.i-divadlo.cz/divadlo/dejvicke-divadlo/komin-a-brizy>>.
- 27) *iDnes*, 14. března 2019 [online]. Dalšíh 38 % diváků navíc. Dabing Street je králem odložené sledovanosti [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/kultura/film-televize/dabing-street-odlozena-sledovanost.A180207_101044_filmvideo_ts>.
- 28) *iDnes*, 14. října 2022 [online]. Zavolejte, až bude ten Trojan slavnej, odbyli ředitelku Dejvického divadla. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z:

- <https://www.idnes.cz/kultura/divadlo/dejvicke-divadlo-30-let-vyroci-kejkrtova-merickova-reditelka-rozhovor.A221012_120259_divadlo_ts>.
- 29) *iDnes*, 30. srpna 2002 [online]. Nové vedení Národního divadla nastínilo své představy. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/kultura/divadlo/nove-vedeni-narodniho-divadla-nastinilo-sve-predstavy.A020830_105330_divadlo_vlk>.
- 30) *iDnes*, 7. únor 2018 [online]. Humor, nebo humus? Seriál Zkáza Dejvického divadla rozděluje diváky. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/kultura/film-televize/zkaza-dejvickeho-divadla-sledovanost-ct.A190313_152630_filmvideo_spm>.
- 31) *Instagram*, nedatováno [online]. Dejvické divadlo. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/dejvicke_divadlo/>.
- 32) *iRozhlas*, 12. leden 2014 [online]. Národní divadlo přijde letos o jednu ze svých scén, změny se dotknou i nejužšího vedení. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/kultura_divadlo/narodni-divadlo-prijde-letos-o-jednu-ze-svych-scen-zmeny-se-dotknou-i-nejuzsiho-vedeni-_201401021708_kbrezovska>.
- 33) *iRozhlas*, nedatováno [online]. 30 let Dejvického divadla. Dodnes ho tvoří skvělí herci, atraktivní představení, gagy a dobrá atmosféra. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/kultura/divadlo/dejvicke-divadlo-miroslav-krobot-fenomen-vyroci-30-let-vyprodano_2210252232_kac>.
- 34) *Kino Maniak*, nedatováno [online]. Díra u Hanušovic - Tržby a návštěvnost. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://kinomaniak.cz/filmy/dira-u-hanusovic>>.
- 35) *Lesensky*, nedatováno [online]. Brand. [cit. 2023-01-17]. Dostupné z: <<https://www.lesensky.cz/brand#>>.
- 36) *Lesní slavnosti*, nedatováno [online]. [cit. 2023-02-2]. Dostupné z: <<https://www.lesnislavnosti.cz>>.
- 37) *Mediaguru*, 12. prosinec 2019 [online]. Národní divadlo láká v kampani ke koupi předplatného. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/12/narodni-divadlo-laka-v-kampani-ke-koupi-predplatneho/>>.

- 38) *Ministerstvo kultury ČR*, nedatováno [online]. Státní kulturní politika. [cit. 2023-01-16.] Dostupné z: <<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2262747>>.
- 39) *Ministerstvo kultury ČR*, nedatováno [online]. Státní kulturní politika na léta 2009–2014. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AQnt0_Oi7XQJ:https://www.mkcr.cz/doc/dokumenty_file/iiiistatni-kulturni-politika-52.doc&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=safari>.
- 40) *Národní divadlo*, 2014 [online]. Výroční zpráva 2014. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575536138-vz-2014-web.pdf>>.
- 41) *Národní divadlo*, 2015 [online]. Výroční zpráva 2015. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575537691-vyrocní-zprava-narodni-divadlo-2015.pdf>>.
- 42) *Národní divadlo*, 2016 [online]. Výroční zpráva 2016. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575538629-nd-vz2016.pdf>>.
- 43) *Národní divadlo*, 2017 [online]. Výroční zpráva 2017. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575539430-nd-vz2017.pdf>>.
- 44) *Národní divadlo*, 2018 [online]. Výroční zpráva 2018. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575540511-nd-vz2018-12.pdf>>.
- 45) *Národní divadlo*, 2019 [online]. Výroční zpráva 2019. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1588242082-nd-vz2019-impr.pdf>>.
- 46) *Národní divadlo*, 2020 [online]. Výroční zpráva 2020. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1619782532-nd-vz2020.pdf>>.
- 47) *Národní divadlo*, 2021 [online]. Výroční zpráva 2021. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1650610241-nd-vz_2021.pdf>.
- 48) *Národní divadlo*, 2021 [online]. Výroční zpráva 2021. [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1650610241-nd-vz_2021.pdf>.
- 49) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Blog činohry ND. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/aktuality/blog-cinohry-cs>>.
- 50) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Garanční rada. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/garanci-rada-nd>>.
- 51) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Kontakt PR. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/pro-novinare/kontakt-pr>>.

- 52) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Mecenášský klub. [cit. 2023-02-9]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/mecenassky-klub-nd?t=1962972>>.
- 53) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Národní divadlo. Historie. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sceny/narodni-divadlo/historie>>
- 54) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Newsletter [cit. 2023-02-7]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/newsletter>>.
- 55) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Nová scéna. Historie. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sceny/nova-scena/historie>>.
- 56) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Podcasty. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/podcasty>>.
- 57) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Pokladny. [cit. 2023-02-29]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/pokladny-narodniho-divadla>>.
- 58) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Přihlášení. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <<https://www.dejvickedivadlo.cz/prihlaseni>>.
- 59) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Sponzoři a partneři. [cit. 2023-02-6]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/podporuji-nas/sponzori-a-partneri>>.
- 60) *Národní divadlo*, nedatováno [online]. Stavovské divadlo. Historie. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sceny/stavovske-divadlo/historie>>.
- 61) *Národní divadlo*, září 2021 [online]. Kampaní s názvem UŽ! Zve Národní divadlo na novou sezonu. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: <<https://www.narodni-divadlo.cz/cs/emagazin/kampani-s-nazvem-uz-zve-narodni-divadlo-na-novou-sezonu-60072192>>.
- 62) *Peníze*, 1. července 2020 [online]. Nižší DPH na ubytování, kulturu a sport je tu. Projděte si, co se mění. [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <<https://www.penize.cz/dph/417652-nizsi-dph-na-ubytovani-kulturu-a-sport-je-tu-projdete-si-co-se-meni>>.
- 63) *Statistika kultury*, 2023 [online]. Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2019. [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/12/Statistika_2019_II.UMENI_web.pdf>.
- 64) *Textova*, 1. dubna 2021 [online]. Kulturní marketing – Potřebujeme ho vůbec?. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <<https://textova.net/cs/kulturni-marketing-potrebujeme-ho-vubec/>>.

- 65) *Ústav práva a právní vědy*, 2. října 2019 [online]. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <<https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>>.
- 66) *We act now*, nedatováno [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.weactnow.cz/?fbclid=IwAR0CxNfkCys6tyzZTI8XaG9Gy2_lo7ZfExTCUQNiQvLzuLcportOERmqw3o>.
- 67) *YouTube*, 4. května 2021 [online]. #kulturajeslužba [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/watch?v=W5EaDXZnbZU>>.
- 68) *YouTube*, nedatováno [online]. Dejvické divadlo [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <<https://www.youtube.com/dejvickedivadlo>>.

Výzkumy

- 1) Kantar. *Lifestyle*. Praha: Kantar, 2022.

Kvalifikační práce

- 1) Procházka, Jiří. *Marketingová komunikace Dejvického divadla v letech 2010–2020*. Praha: Univerzita Karlova, 2021.
- 2) Valentová, Adéla. *Možnosti financování divadel v Praze na příkladu Divadla v Celetné*. Znojmo: Soukromá Vysoká škola Ekonomická Znojmo s.r.o., 2016.
- 3) Valová, Zuzana. *Marketing a marketingové komunikace Dejvického divadla*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009.

Ústní sdělení

- 1) Sidovský, Janis. Muzikálový producent. [ústní sdělení]. Lety u Prahy. 27.3.2023
- 2) Urban, Jan. Vyučující dějin divadla na Mezinárodní konzervatoři v Praze [ústní sdělení]. Praha. 18-20.4.2018
- 3) Hlavica, Lukáš. Herec a dabér. [ústní sdělení]. Praha. 2.4.2023
- 4) Melíšková, Klára. Herečka Dejvického divadla. [ústní sdělení]. Praha. 2.4.2023

- 5) Rychlý, Michal. Ředitel Letních shakespearovských slavností. [ústní sdělení]. Praha. 19.12.2022
- 6) Brabcová, Monika. Redaktorka v deníku Blesk a vyučující na Mezinárodní konzervatoři v Praze. [ústní sdělení]. Praha. 12.2.2023
- 7) Gregor, Marek. Redaktor časopisu Reflex. [ústní sdělení]. Praha. 5.1.2023

Zákony

- 1) Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném poskytování informací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

angl.	anglicky
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
ČSOB	Československá obchodní banka
DAMU	Divadelní akademie múzických umění
DD	Dejvické divadlo
DPH	dan z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
MČ	městská část
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
Mil.	milionů
MK	Ministerstvo kultury České republiky
ml.	mladší
Např.	například
ND	Národní divadlo
NIPOS	národní informační a poradenské středisko pro kultury
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
PR	public relations
r.	rok
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Logo ND	33
Obrázek 2 – Vizuální podoba reklamní kampaně Už!.....	34
Obrázek 3 – Vizuální podoba reklamní kampaně Předplatné!	35
Obrázek 4 – Soubor Dejvického divadla.....	40
Obrázek 5 – Logo Dejvického divadla	47

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 – Zjednodušené schéma organizační struktury ND	27
Schéma 2 – Hlavní činnost DD	40
Schéma 3 – Vedlejší a doplňkové činnosti DD	41
Schéma 4 – Hierarchické schéma divadelního trhu v ČR	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Počet představení uměleckých souborů ND po scénách za rok 2021	25
Tabulka 2 – Výnosy z prodeje služeb a pronájmů (v Kč)	29
Tabulka 3 – Srovnání celkových nákladů a výnosů v letech 2014 – 2021 (v tis. Kč).....	29
Tabulka 4 – Divácky neúspěšnější tituly za rok 2021	31
Tabulka 5 – Detailní záznam představení za rok 2021	32
. Tabulka 6 – SWOT analýza Národního divadla	52
Tabulka 7 – SWOT analýza Dejvického divadla.....	54
Tabulka 8 – Srovnání propagačních nástrojů	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Srovnání příspěvku od zřizovatele mezi r. 2014–2021	28
Graf 2 – Podrobný podíl jednotlivých zdrojů za rok 2021	44