

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie Národního divadla

Bc. Simona Kužmová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Kužmová

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie Národního divadla

Název anglicky

Marketing strategy of the National Theatre

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie Národního divadla.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii Národního divadla.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, strategie, marketingový mix, prostředí firmy, Národní divadlo

Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Noida: Pearson, 2018. ISBN 978-93-325-5718-5.

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů : jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.

LEE, N. – KOTLER, P. *Social marketing : behavior change for social good*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington ; Melbourne: Sage, 2020. ISBN 978-1-5443-7186-3.

LEE, N R. – KOTLER, P. *Social marketing : changing behaviors for good*. Los Angeles ; London: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4522-9214-4.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Marketingová strategie Národního divadla“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph. D. za jeho cenné rady při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Národního divadla, kteří mi poskytli potřebné informace využitelné do praktické části diplomové práci.

Marketingová strategie Národního divadla

Abstrakt

Tato diplomová práce vnáší náhled do divadelního průmyslu. Zkoumá především marketingovou strategii v tomto odvětví. Cílem práce je zhodnotit a případně navrhnout opatření k vylepšení marketingové komunikace divadla v budoucnosti. V první části je definován samotný marketing a jsou zde popsány pojmy, na základě kterých bude možné analyzovat vnitřní a vnější prostředí v části praktické. V praktické části práce je charakterizována organizace a následně jsou provedeny analýzy sloužící na vyhodnocení marketingové strategie. V závěru práce jsou uvedeny návrhy pro zlepšení marketingové strategie organizace v budoucnu.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, strategický marketing, produkt, cena, marketingová komunikace, reklama, makroprostředí, mikroprostředí, poptávka, kulturní prostředí, segment, zákazník

Marketing strategy of the National Theatre

Abstract

This thesis brings insight into the theatre industry. In particular, it examines the marketing strategy in this industry. The aim of the thesis is to evaluate and possibly suggest measures to improve the marketing communication of the theatre in the future. In the first part, marketing itself is defined and concepts are described, which will be used to analyse the internal and external environment in the practical part. In the practical part of the thesis, the organisation is characterised and then analyses are carried out to evaluate the marketing strategy. The thesis concludes with suggestions for improving the organisation's marketing strategy in the future.

Keywords: marketing, marketing mix, strategic marketing, product, price, marketing communication, advertising, macro environment, micro environment, demand, cultural environment, segment, customer

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Marketing.....	14
3.2 Vnější prostředí firmy	15
3.2.1 Makroprostředí	15
3.2.2 Mikroprostředí	18
3.2.3 Matice EFE	21
3.3 Vnitřní prostředí firmy	22
3.3.1 Marketingový mix	22
3.3.2 Znalost zákazníka	35
3.3.3 Obchodní vztahy	37
3.3.4 Matice IFE	38
3.4 Marketingové strategie.....	39
3.4.1 Stanovení podnikových cílů	40
3.4.2 Strategický marketing	41
4 Vlastní práce	43
4.1 Představení Národního divadla	43
4.1.1 Historie	43
4.1.2 Marketing ND	44
4.2 Vnější prostředí ND	48
4.2.1 Analýza makroprostředí.....	48
4.2.2 Analýza mikroprostředí	63

4.2.3	Matice EFE	68
4.3	Vnitřní prostředí ND	69
4.3.1	Organizační struktura.....	69
4.3.2	Marketingový mix.....	70
4.3.3	Matice IFE.....	93
5	Zhodnocení a doporučení	95
5.1	Návštěvnost a tržby	95
5.2	Návrh na vylepšení marketingové strategie	98
5.3	Kampaň na další sezónu.....	102
6	Závěr.....	103
7	Seznam použitých zdrojů.....	105
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	112
9	Seznam příloh	115
10	Přílohy	116

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií a v praktické části se zaměřuje na marketingovou strategii Národního divadla v Praze. Divadelní průmysl je sice specifické odvětví, ale marketingová strategie je i v tomto odvětví velice podobná těm, které se používají pro jiné organizace.

I v divadelním průmyslu je důležité, aby si organizace udržela stávající návštěvnost. Pro získávání nových návštěvníků je zapotřebí, aby si organizace i nadále budovala dobré jméno a sledovala různé ukazatele, které jsou pro její fungování podstatné.

Přestože primárním cílem u těchto organizací není dosahování příjmu, jelikož u těchto neziskových organizací je hlavním zdrojem tok financí ze strany státu, tak roste podíl z prodeje služeb na celkových příjmech divadel. To je důvodem, proč divadla musejí správně cílit marketingové kampaně na cílové návštěvníky.

V teoretické části této práce je nejprve popsáno, co marketing je. Dále jsou vymezeny pojmy vnější a vnitřní prostředí firmy, kde jsou podrobněji popsány různé analýzy, které se dají využít pro marketing a pro konečné cílení na zákazníky. V kapitole vnějšího prostředí firmy je podrobněji popsáno, jak analyzovat prostředí z pohledu makroprostředí, mikroprostředí a také pomocí matice EFE. Kapitola vnitřního prostředí je pak dále zaměřena na podrobnější popis marketingového mixu, informace o znalosti zákazníka, o obchodních vztazích a v neposlední řadě také o sestavení matice IFE. Dále se tato část diplomové práce zabývá tvorbou marketingové strategie. V tvorbě marketingové strategie jsou popsány metody, jak si podnik může stanovit své marketingové cíle, jsou zde informace o cílovém marketingu o sestavení marketingového plánu a v neposlední řadě je podrobněji popsán strategický marketing.

V praktické části této práce je věnována pozornost konkrétní příspěvkové organizaci, kterou je Národní divadlo v Praze. Národní divadlo se skládá ze 4 scén – Historická budova Národního divadla, Nová scéna, Státní opera a Stavovské divadlo. Zároveň se skládá ze 4 uměleckých souborů – Balet, Činohra, Laterna magika a Opera, která se skládá ze souboru Opery ND a ze souboru Opery SO. V praktické části se zaměřím tedy na seznámení s Národním divadlem. V Národním divadle budou realizovány rozhovory především se zaměstnanci pracujícími v administrativě a správní sekci. Dále budou vypracovány analýzy mikroprostředí a makroprostředí. Na základě těchto výsledků pak bude navrženo vhodné opatření, které by mohlo vylepšit plánování marketingové strategie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit marketingovou strategii ve vybrané instituci – Národní divadlo – a následně na základě výsledků navrhnout řešení pro zlepšení marketingové strategie se zákazníky, aby bylo dosaženo lepších výsledků na trhu a vyšších tržeb.

2.2 Metodika

Metodika této diplomové práce je sestavena tak, aby splňovala stanovený cíl. Pro zpracování teoretické části této diplomové práce jsem využila informace z odborné literatury a z odborných internetových zdrojů. Dalším krokem byla charakteristika dané organizace. Potřebné informace jsem získala na webových stránkách organizace a přímo od organizace.

Informace, které byly potřebné pro zpracování analýz, byly získány při pečlivém nastudování podnikových dokumentů, kterými byly: výroční zprávy organizace, oficiální internetové stránky organizace, vnitřní zdroje organizace a řízené rozhovory s pracovníky organizace – především s pracovníky ve správní sekci podniku. Vypracovány budou následující analýzy: analýza makroprostředí, ve kterém je využita STEP analýza, analýza mikroprostředí, kde je využit model pěti konkurenčních sil, analýza konkurence, analýza atraktivity v odvětví, dále matice EFE a matice IFE.

STEP analýza byla využita pro zmapování vnějšího prostředí organizace. Pomocí této analýzy se pokusím predikovat jisté budoucí vlivy, které by na organizaci mohly mít vliv. Provádí se na základě čtyř vnějších faktorů, kterými jsou sociálně-kulturní oblast, technologická oblast, ekonomická oblast a politická oblast.

Porterův model pěti konkurenčních sil specifikuje hrozby a příležitosti podniku. V této metodě budu analyzovat hrozbu nově vstupujících konkurentů do odvětví, to, jaké jsou bariéry vstupu do tohoto odvětví, hrozbu vstupu konkurentů z jiných odvětví, dále vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Také se zaměřím na to, zda je možná výměna dodavatelů. Nakonec stanovím velikosti hrozeb a příležitostí.

Při analýze konkurence nejprve zvážím, které podniky by mohly organizaci konkurovat. Poté zmapuji, kde se tyto podniky nacházejí, jak daleko jsou místa od sebe a jaká je jejich koncentrace v blízkosti mnou zkoumané organizace.

Dále byla využita analýza atraktivity v odvětví, kde byly zkoumány faktory a síly, jako jsou například růstový potenciál, ziskovost v odvětví, odbyt, cenová politika, distribuční kanály a nákladové pozice. Následně jsem vytvořila tabulku, kde jsem jednotlivé faktory obodovala a tuto analýzu jsem vyhodnotila.

Maticе EFE byla vytvořena na základě příležitostí, kterým jsem nastavila váhy prioritizace. A následně jsem tuto matici vyhodnotila.

Matici IFE jsem sestavila na základě silných a slabých stránek organizace. Následně jsem přiřadila váhu každému z faktorů a tuto matici vyhodnotila.

3 Teoretická východiska

V této kapitole jsou vypsána teoretická východiska, na základě kterých bylo vycházeno dále v praktické části práce. Teoretická východiska byla nastudována a následně využita pro tuto diplomovou práci z odborné literatury.

3.1 Marketing

„Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé.“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 29)

Cílem marketingu je získávat si nové zákazníky a udržovat si stálé zákazníky uspokojováním potřeb a k tomu generovat zisk. Všechny velké a úspěšné firmy vědí, že pokud budou pečovat o své zákazníky, jejich podíl na trhu bude nadále růst a tím budou růst i jejich zisky. To znamená, že správně nastavená marketingová filozofie je důležitá pro chod každé organizace (Kotler, Armstrong, 2011, s. 29).

Pokud dokáže marketingový specialista správně porozumět potřebám zákazníka a vyvine produkty, které mu přinesou užitek za dobrou cenu, začne je správně distribuovat a propagovat, pak se budou tyto produkty také snadno prodávat. To značí, že prodej a reklama jsou pouhou částí velice rozsáhlého marketingového mixu, který působí společně a ovlivňuje tak určitý trh (Kotler, Armstrong, 2011, s. 29).

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 29)

„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.“ (Johnová, 2008)

Marketing spadá do kategorie ekonomických věd, využívá však i nástroje společenských věd, jako jsou psychologie, sociologie a další. V marketingu je potřeba, aby odborníci znali terminologii, produkt, prostředí, zákazníka a konkurenci (Johnová, 2008).

Hlavním cílem marketingu je dodat produkt či službu správným skupinám spotřebitelů, ve správný čas a na správné místo, za dostupnou, vyhovující cenu a s propagací, která musí být lepší než propagace konkurence. Pokud chce být podnik úspěšný, musí znát svého zákazníka, jeho potřeby a přání – a na tyto faktory musí správně reagovat. Není však možné zaměnit termín marketing a prodej. Marketing se nejprve spotřebitele ptá, co

vyhledává, a až poté připravuje nabídku, která na tuto otázku odpovídá. Podnik by se měl na produkty dívat ze strany zákazníka, aby objevil jeho skrytá přání, která by mohl uspokojit. K tomu jsou potřeba informace, s jejichž pomocí bude těchto cílů dosahovat (Johnová, 2008).

3.2 Vnější prostředí firmy

V této kapitole je popsáno vnější prostředí firmy, kterému je dále věnována i kapitola v praktické části práce, která se již zaměřuje na konkrétní podnik.

Tržní prostředí tvoří především návštěvníci, lidé, kteří bydlí v dané oblasti, turisté, kteří přijíždějí do daného města, média, případně spoluvlastníci. S těmito lidmi organizace naplňuje své poslání. Zájmy těchto skupin jsou často rozdílné. Turisté si přejí vidět významná díla, oproti tomu místní návštěvníci dávají přednost novinkám – nechtějí koukat stále na to samé. Organizace si proto musí nastavit priority, který segment pro ně bude lepší zaujmout (Johnová, 2008).

3.2.1 Makroprostředí

Vnější prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, se nazývá makroprostředí. Faktory, ze kterých se makroprostředí skládá, mohou organizaci nabídnout nové příležitosti, zároveň také mohou vystavit nové hrozby (Kotler, Armstrong, 2011, s. 179).

Makroprostředí tvoří vnější podmínky, které nejsou pod kontrolou organizace. Organizace tyto faktory musí vzít na vědomí a je potřeba, aby je započítala do svých rozhodnutí. Do těchto podmínek se řadí například ekonomické podmínky, fáze hospodářského cyklu, změna kulturních hodnot a postojů, demografický i technologický vývoj, politické a sociální faktory (Johnová, 2008, s. 43).

3.2.1.1 Demografické prostředí

Velice důležité prostředí pro marketing je prostředí demografické. Demografie se zabývá skupinami lidí, populací a jejich charakteristikami (Kotler, Armstrong, 2011, s. 180).

Počet obyvatel na Zemi exponenciálně roste. Tento velice rychlý růst má také veliký význam na podnikání. Vzhledem k rostoucímu počtu obyvatel rostou také lidské potřeby a přání, to znamená také nová odbytíště (Kotler, Armstrong, 2011, s. 180).

Různorodost obyvatel vytváří nové výzvy, kterých může marketing využít. Proto by se měli marketingový pracovníci zajímat o demografii a o vývoj nejen na domácích trzích, ale i na trzích zahraničních. Marketing musí sledovat změny ve věkových strukturách obyvatelstva, složení domácností, vzdělanost obyvatelstva, jeho různorodost a geografické přesuny (Kotler, Armstrong, 2011, s. 181).

Různé země se odlišují rasovou a etnickou strukturou svého obyvatelstva. Příkladem je například Japonsko a USA. V Japonsku žijí především etničtí Japonci, kdežto v USA pocházejí obyvatelé prakticky z celého světa. Různorodost domácích i zahraničních trhů se neustále zvětšuje. V USA roste počet etnických menšin 12krát rychleji než bělošská populace. Lidé z těchto menšin spotřebovávají produkty až za 600 miliard dolarů ročně. Mnoho velkých společností se také na tyto konkrétní menšiny zaměřuje. Do různorodosti obyvatelstva se však neřadí pouze etnický původ. Firmy začaly zaměřovat své produkty také například na homosexuální zákazníky (Kotler, Armstrong, 2011, s. 189).

Dalším zajímavým cílem pro marketing jsou postižení lidé. Lidé s pohybovými problémy jsou například ideálním cílem pro donáškové služby potravin domu. Tito lidé také vytvářejí rostoucí trh v oblasti cestování, sportu a produktů pro volný čas (Kotler, Armstrong, 2011, s. 190 – 191).

3.2.1.2 Ekonomické prostředí

K tomu, aby se produkty a služby prodával, jsou potřeba také peníze. Ekonomické prostředí je složeno právě z těchto nákupních prostředků a z faktorů, které ovlivňují kupní sílu. Objem příjmu se v různých zemích výrazně odlišuje. Existují země, ve kterých se spotřebovávají převážně produkty, které si ta daná země sama vyprodukuje. V těchto zemích jsou minimální odbytové příležitosti. Naproti tomu stojí země, které jsou průmyslově vyspělé a vytvářejí bohaté trhy. Je zapotřebí, aby marketingoví odborníci důkladně analyzovali změny a charaktery trhu jak na domácích, tak na zahraničních trzích (Kotler, Armstrong, 2011, s. 193).

3.2.1.3 Technologické prostředí

Technologie je v současné době jedním z nejdůležitějších faktorů. Věda a technika může za vynálezy, které jsou v současné době běžně využívány a jsou pro obyvatelé velkými pomocníky (počítače, internet, transplantace orgánů). Toto prostředí se velice rychle mění.

Produkty, které jsou dnes využívány na denní bázi, před sto lety vůbec neexistovaly (Kotler, Armstrong, 2011, s. 198).

Nejlepším přístupem je technologické prostředí neustále sledovat a analyzovat. Nové technologie umožňují vznik novým příležitostem. Organizace, které toto prostředí nesledují, brzy zastarávají. Nejsou schopny využít nových výrobních příležitostí (Kotler, Armstrong, 2011, s. 196).

3.2.1.4 Politické prostředí

Vývoj prostředí politického výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Do politického prostředí patří legislativa, orgány státní správy, nátlakové skupiny ovlivňující podnikatelské a soukromé aktivity organizace (Kotler, Armstrong, 2011, s. 198).

Správně nastavená míra regulace může posilnit konkurenci a zajistit spravedlivé podmínky na trzích. Převážná většina marketingových aktivit je díky těmto legislativám také omezena mnoha pravidly. Těchto zákonů každoročně celosvětově přibývá. „*Evropská komise připravila nový rámec zákonů týkajících se konkurenčního prostředí, standardizace, spolehlivosti výrobků a obchodních transakcí v zemích EU.*“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 199).

Jedním z důvodů, proč se přijímají tyto zákony, je ochrana firem. Mnoho zemí proto přijímá legislativu, která omezuje nekalou konkurenci. Dalším důvodem je také ochrana spotřebitele před nekalými praktikami (lživá reklama, nekvalitní výrobky, klamavé obaly (Kotler, Armstrong, 2011, s. 200 – 201).

3.2.1.5 Kulturní prostředí

Toto prostředí je ovlivňováno společenskými hodnotami a chováním společnosti. Každý vyrůstá v určitém prostředí, které se podílí na utváření jeho základního postoje, na přijímání názorů, což určuje jeho vztah k okolí (Kotler, Armstrong, 2011, s. 204).

Firma Yankelovich Monitor vypožorovala vývoj kulturních hodnot v posledních letech v níže zmíněných bodech:

- paradox – život je současně lepší i horší zároveň,
- nedůvěra – všeobecná důvěra ve školy, televizi, noviny, lékaře prudce klesá,
- sebedůvěra – lidé spoléhají více na svůj vlastní instinkt než na odborníky,

- ochota zkusit neznámé – lidé chtějí zkusit neznámé věci,
- důraz na funkčnost – lidé chtějí především funkční zboží, ne zboží, které pomocí vzhledu působí na okolí,
- problémy se stresem – lidé se starají o to, aby měli dostatek odpočinku,
- vzájemná tolerance – lidé souhlasí s názorem, že každý by měl dělat to, co sám dělat chce,
- ego – „já“ – lidé chtějí žít ve světě, který si vytvoří sami (Kotler, Armstrong, 2011).

Každý člověk ve společnosti má svůj názor a hodnotu. Tyto hodnoty jsou většinou děděné z generace na generaci a je velice obtížné je změnit. Příkladem těchto hodnot mohou být například práce, rodina, čestnost. Tyto hodnoty jsou často posilovány školstvím, podnikáním, církvemi a tak dále. Ty utváří každodenní chování člověka ve společnosti a můžeme je nazývat druhotnými názory. Druhotné hodnoty se snáze mění. Marketing má možnost tyto druhotné názory ovlivnit, základní názory by ovlivnil jen velmi těžko (Kotler, Armstrong, 2011, s. 206).

3.2.2 Mikroprostředí

Důležité pro udržování dobrých vztahů se zákazníky jsou také další faktory, které jsou součástí mikroprostředí firmy, tzn. vztahy s ostatními zaměstnanci, s odděleními firmy, s dodavateli, s konkurencí a s celkovou veřejností (Kotler, Armstrong, 2011, s. 175).

3.2.2.1 Model pěti konkurenčních sil

Tvůrcem tohoto modelu je Michael Porter z Harvard Business school. Porterova analýza je prováděna před vstupem na trh nebo v případě, že organizaci výrazně klesnou výnosy (Váchal, Pártlová, Straková, 2010, s. 47).

V tomto modelu se Porter zaměřil právě na sílu konkurence v rámci jednoho odvětví. Pro její využití je nutné znát strukturu odvětví a zároveň i jeho vývoj. Síla tohoto modelu je pro každé odvětví jiná a v rámci dlouhodobého období dokáže i určit jeho výdělečnost. Sřet těchto pěti sil ukazuje organizacím, jaké budou mít vlivy na její výdělečnou činnost a jak se jim organizace může správně bránit (Porter, 1998).

Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje konkurenci ve velkém spektru. Na jednotlivých trzích může být konkurence velická. Je potřeba, aby si organizace promyslely

dobře svou strategii. Jiné organizace mohou mít zas konkurenci velice nízkou, nebo i dokonce nemusí být na trhu konkurence žádná. Hrozby nových vstupů na trh záleží dle tohoto modelu na bariérách vstupu do odvětví. V některých odvětvích mohou být bariéry levné – například restaurace, kavárny. Některá odvětví mohou být naopak velice nákladná – výroba letadel, ale i například divadelní průmysl (Karlíček, 2013).

3.2.2.2 Prostředí firmy

Vnitrofiremní prostředí se skládá z několika skupin. Těmito skupinami mohou být například vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení atd (Kotler, Armstrong, 2011).

Vrcholový management připravuje globální cíle, strategii a politiku firmy. Právě do těchto plánů je potřeba, aby zapadaly také marketingové cíle, ty jsou poté zpravidla schvalovány vrcholovým managementem (Kotler, Armstrong, 2011).

Je důležité, aby marketingové oddělení úzce spolupracovalo s ostatními odděleními podniku, protože všechna oddělení určitým způsobem ovlivňují marketingové plány. Hlavním cílem marketingového oddělení je, aby všechna oddělení myslela na užitek zákazníka a aby se dohromady snažila spolupracovat na cíli uspokojit jeho přání a potřeby (Kotler, Armstrong, 2011).

3.2.2.3 Vztahy s dodavateli a odběrateli

Vztahy s dodavateli a odběrateli hrají velice důležitou úlohu při zajišťování uspokojení potřeb zákazníka. Pokud má podnik nějaké problémy s dodavateli, může to firemní marketing velice významně ohrozit. V krátkodobém horizontu mohou tyto problémy snížit objem prodeje podniku. Pokud by se jednalo o dlouhodobý problém, mohou se tyto skutečnosti odrazit na spokojenosti cílových zákazníků. Oddělení marketingu má také za úkol sledovat cenový vývoj u klíčových vstupů podniku. Pokud dojde ke zvýšení cen, dochází také ke zvýšení cen výrobků, a to může mít taktéž za následek snížení objemu prodeje (Kotler, Armstrong, 2011, s. 176).

Významnou roli hrají také poskytovatelé služeb, kteří mohou firmě usnadnit realizaci obchodních operací. Poskytovateli služeb jsou například různé mezičlánky, které zajistí distribuci výrobků, poskytovatelé finančních služeb, obchodní mezičlánky atd. Výběr těchto mezičlánků není jednoduchý. Při práci s těmito mezičlánky je potřeba, aby podnik zohlednil

různé faktory – náklady, rychlost dodávky, způsob dodání, bezpečnost. Stejně jako dodavatelé a odběratelé i poskytovatelé služeb hrají významnou roli v celkovém systému. Pokud chce podnik tohoto cíle dosáhnout, je zapotřebí, aby optimalizoval jak vlastní výkon, tak i celý tento systém (Kotler, Armstrong, 2011, s. 176 – 177).

3.2.2.4 Konkurence

Nestačí, když se oddělení marketingu zaměří pouze na uspokojení potřeb zákazníka, ale je také důležité, aby se nabídky podniku výrazně odlišily v myslích zákazníků od nabídek konkurenčních. Vhodná strategie, která podnik odliší od konkurence, závisí na velikosti firmy a také na pozici v daném sektoru. Strategie vhodné pro velké firmy nemusejí být nejvhodnější variantou pro firmy výrazně menší. Neexistuje tedy univerzální nejvhodnější strategie pro všechny podniky (Kotler, Armstrong, 2011).

3.2.2.5 Vztahy s veřejností

Mikroprostředí také zahrnuje vztahy s veřejností. Pojem veřejnost se dá vysvětlit jako skupiny, které nějakým určitým způsobem ovlivňují aktivity podniku. Do těchto skupin se dají zařadit:

- finanční instituce – dokážou ovlivnit schopnost podniku získávat finanční prostředky,
- média – zpravodajství, publicistika,
- vládní instituce – ovlivňují podnik vytvářením právního prostředí – bezpečnost výrobků, pravdivost reklamy,
- občanské iniciativy – spotřebitelské organizace, ekologická hnutí,
- místní samosprávy – velké organizace, většinou zřizují referenta, který má na starosti místní samosprávu – odpovídají na různé otázky veřejnosti, přispívají na dobročinné akce,
- široká veřejnost – ovlivňuje prodej výrobků a služeb,
- zaměstnanci podniku – pokud jsou zaměstnanci se svou firmou spokojeni, přenáší se to i na veřejnost (Kotler, Armstrong, 2011, s. 178 – 179).

3.2.2.6 Cílový trh

Dalším důležitým bodem je analýza cílového trhu. Spotřebitelský trh je složen z jednotlivců a z domácností nakupujících zboží a služby pro svoji vlastní potřebu. Průmyslový trh je trhem, kde se zboží a služby dostávají k dalšímu zpracování, a také je trhem pro potřeby výrobního procesu ostatních podniků. Trh obchodních mezičlánků je místem k nákupu zboží a služeb k dalšímu prodeji za účelem zisku. Statní úřady poptávají státní zakázky, nakupují zboží a služby, které potřebují ony samy, nebo které dále distribuují. Mezinárodní trhy zahrnují všechny již zmíněné trhy v zahraničí. Každý z výše zmíněných trhů má své specifické vlastnosti, které podniky musejí pečlivě analyzovat (Kotler, Armstrong, 2011, s. 177).

3.2.3 Matice EFE

K vytvoření EFE matice je potřeba, aby podnik splnil následující kroky:

- Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb. Ty, které strategicky ovlivňují záměr podniku.
- Ke každému faktoru je potřeba přiřadit váhu v rozsahu 0,00–1,00. Váhy jsou určeny podle důležitosti pro úspěšnost v oboru.
- Posledním krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů rizika stupněm vlivu na strategická východiska. Toto ohodnocení má čtyři stupně deskriptory: 4 – nejvyšší, 3 – nadprůměrný, 2 – střední, 1 – nízký.

Poté se u každého faktoru vynásobí váha a stupeň vlivu, a tím podnik získá vážené hodnocení.

Podniky jsou hodnoceny podle skóre, které se pohybuje od 1,00 do 4,00, s průměrem okolo 2,5. Toto skóre reaguje na faktory vnějšího prostředí a je schopné posoudit závislost podniku na tomto prostředí. Skóre nižší než 2,5 znamená, že podnik má podprůměrnou závislost na podnikatelském prostředí, což by mohlo vést k nevyužitelnosti příležitostí na trhu a nedostatečné schopnosti čelit vnějším hrozbám. Pokud by bylo skóre vyšší než 2,5, znamená to, že organizace má nadprůměrnou závislost na vnějším prostředí a je schopna se lépe přizpůsobovat změnám na trhu. Skóre 1,00 znamená, že podnik je neschopen využívat příležitosti na trhu a nedokáže čelit hrozbám. V druhém případě skóre 4,00 ukazuje, že je podnik velmi dobře připraven využít externí příležitosti a zvládá čelit hrozbám. (Svoboda, et al., 2006).

3.3 Vnitřní prostředí firmy

„Vnitřní prostředí kulturních institucí zahrnuje vedení organizace, zaměstnance, případně poradní komise složené z profesionálních odborníků nebo nějakou formu kontrolní komise.“ (Johnová, 2008, s. 42).

V organizaci jsou jednotlivá oddělení, která jsou zodpovědná za program, který musí naplnit strategické cíle – musí získat cíle k uskutečnění, kontakt se sponzory (Johnová, 2008, s. 42).

3.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním ze základních prvků moderního marketingu. Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů, tzn. výrobové, cenové, distribuční, komunikační politiky. Tyto nástroje firmě umožňují upravovat nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 105).

„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy.“ (Jakubíková, 2013, s. 190).

Marketingový mix tvoří prvky, které spolu vzájemně souvisí a vyhledává jejich ideální kombinaci. Firmy pomocí marketingového mixu dokážou ovlivňovat určitým způsobem i makroprostředí. Právě marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílového trhu vytváří marketingovou strategii firmy (Jakubíková, 2013, s. 190).

Marketingové nástroje jsou ovlivňovány charakteristikami trhů, na kterých jsou využívány. Trhy umění a kulturního dědictví jsou nejčastěji neziskovými organizacemi, což vede k jistým odlišnostem organizací, které jsou financovány z veřejných rozpočtů a chováním zákazníků na takovýchto trzích. Návštěvníci těchto institucí tak částečně spotřebovávají veřejný majetek – něco, co je zprostředkované z daní –, případně nehradí plnou tržní cenu (Johnová, 2008, s. 17).

Veškeré aktivity, které firma vyvíjí pro to, aby získala poptávky po výrobcích, se nazývají marketingový mix. Lze je utřídit do skupin, které jsou známy jako 4P nebo jako 7P. Do 4P řadíme výrobek (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikační politiku (promotion) (Kotler, Armstrong, 2011, s. 106).

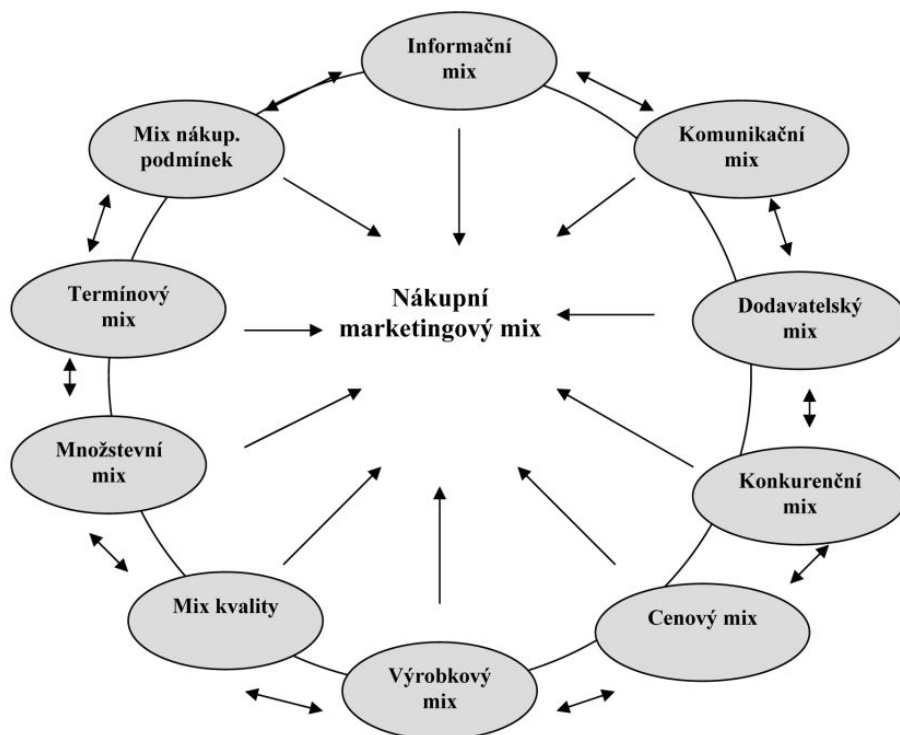
Výrobkem se rozumí i služby, které jsou firmou nabízeny. Cena představuje sumu peněz, kterou je potřeba vynaložit k získání produktu. Distribuce znamená veškeré aktivity

směřující k tomu, aby se výrobek stal pro zákazníky dostupným. Komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity, které směřují zákazníka k tomu, aby se seznámil s výrobkem, a nasměrují ho ke koupi produktu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 106 – 107).

V oblasti služeb se mohou vyskytovat i další prvky spadající do marketingového mixu. Těmi jsou lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming), spolupráce, partnerství (partnership) (Jakubíková, 2013, s. 191).

Také Philip Kotler doplnil k základním prvkům marketingového mixu 4P dva další prvky, kterými byly politická moc (political power) a formování veřejného mínění (public opinion formation). Později byl mix rozšířen o další dvě P: prezentace (presentation) a proces (proces) (Jakubíková, 2013, s. 191).

Pokud má firma účinný marketingový program, propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný celek. Marketingový mix představuje celek nástrojů, které jsou určeny k tomu, aby positioningová strategie na cílovém trhu přinesla dobré výsledky (Kotler, Armstrong, 2011, s. 107).



Obrázek 1: Nákupní marketingový mix

Zdroj: Marketingové řízení nákupních procesů v podniku – nákupní marketing, Manažerské dovednosti (Managerprofi.cz)

3.3.1.1 Produkt

„Produkt je ‚cokoliv‘, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, et al., 2012, s. 615)

Produkt je chápán jako objekt, který spotřebitel obdrží za určité množství peněz, případně směnou za jiný produkt. Jedná se o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými organizace reguluje obrát a zisk (Jakubíková, 2013).

Produkt kupují spotřebitelé za účelem plnění jejich potřeb a přání. Potřeby zákazníka mohou být praktické, emocionální či základní. Produkt optimálně uspokojuje individuální potřeby zákazníků. Kvalitní výrobky jsou klíčovým faktorem pro úspěch organizace. Díky konkurenčnímu prostředí je potřeba vyvíjet prvotřídní produkty a neustále je vylepšovat (Jakubíková, 2013, s. 198 – 199).

„Každý produkt má svou konkurenci. Dokonce i produkty zcela nové a první svého druhu.“ (Kotler, et al., 2012, s. 36)

Právě produktu je potřeba v marketingu věnovat prvořadou pozornost. Má dvě funkce, těmi jsou funkce instrumentální a funkce expresivní. Instrumentální funkce definuje, jaká je jeho základní funkce. S pomocí expresivní funkce zákazník vyjadřuje například své společenské postavení, svůj postoj (Jakubíková, 2013, s. 199).

„Produkt je nabídkou, ale tato nabídka dojde svého uplatnění tehdy, když si najde své zákazníky.“ (Johnová, 2008, s. 18)

Kulturní trhy oslovují pouze část celkové populace, proto není potřeba cílit nabídku na všechny zákazníky bez rozdílů. Cílem marketingu je zapůsobit na ty zákazníky, kteří mají o tuto oblast zájem (Johnová, 2008, s. 18).

3.3.1.2 Cena

Cena musí být správně stanovena. Její stanovení má vliv na hospodaření organizací. Cena ovlivňuje poptávku, postavení podniku oproti konkurenci a celkové postavení podniku na trhu. Cena produktu by měla splňovat strategická kritéria firmy a také očekávání trhu (Jakubíková, 2013, s. 270).

Stanovení ceny patří ke klíčovému rozhodování v rámci marketingového mixu. Je potřebné vědět, jak budou spotřebitelé na různé výkyvy cen reagovat. Při určení ceny je nutné zohlednit náklady na výrobu produktu, na distribuci a marketingovou komunikaci,

stejně tak i na různá omezení, jako jsou legislativní předpisy a etická pravidla, síla a cena konkurenčních produktů atd. (Jakubíková, 2013, s. 270).

Pokud firmy nerespektují to, kolik je zákazník ochoten zaplatit za výrobek, často se stává to, že hledá alternativní uspokojení svých potřeb u konkurence nebo nákupem substitutů. V případě nákupu služeb je možné, že si zákazník vykoná službu sám (Jakubíková, 2013, s. 270).

Cena je chápána jako prvek marketingového mixu, jež dotváří charakter produktu. „Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ (Jakubíková, 2013, s. 270).

V ceně se odrážejí zájmy dvou subjektů, těmi jsou kupující a prodávající. Cena produktu je regulována trhem, firmou a může být regulována i státem. Stát reguluje veřejné výdaje, daně, chod státních podniků a organizací (Jakubíková, 2013, s. 270 – 271).

Cena je nástrojem operativním a doprovází produkt po celou dobu jeho životnosti. Pro spotřebitele sjednává důležitou roli především v rozhodovacím procesu.

Cena má na trhu různé funkce. Těmi jsou:

- regulační – základní funkce, cena je tržní regulátor dvou základních tržních sil (nabídky a poptávky),
- rozdělovací – nástroj rozdělování důchodů,
- alokační – plní úlohu nástroje rozmístění zdrojů ekonomických subjektů,
- kritériální – důležité kritérium rozhodujícím o koupi,
- informační – nositel informací o situaci na trhu,
- racionalizační – nástroj racionálního působení na poptávku,
- evidenční – měřítko ekonomické činnosti (Jakubíková, 2013, s. 271).

V neziskové sféře má cena zvláštní postavení. Kulturní dědictví je částečně veřejným statkem, který je dotovaný z veřejného rozpočtu, a cena při prodeji uměleckých děl/inscenací musí respektovat mnoho specifických faktorů (Johnová, 2008, s. 19).

Omezující faktory v kulturním, neziskovém odvětví:

- ekonomické činitele – rozpočtové možnosti,
- právní činitele – legislativa,
- společenské činitele – vnímání aktivit veřejností (Johnová, 2008, s. 19).

3.3.1.3 Distribuce

Distribuce je dodávání nějaké hodnoty spotřebitelům, tyto hodnoty jsou nejčastěji ve formě produktů (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 23).

Cílem distribuce je, aby produkty byly dodány a vhodné místo pro zákazníky, v čase, ve kterém ho chtějí mít k dispozici a v množství, které bude odpovídat jejich potřebám. Měl by být vytvořen kooperativní vztah mezi spotřebitelem a organizací, a to z důvodu, že spotřebitel je ten, kdo za produkt platí a tím vytváří jeho hodnotu (Jakubíková, 2013, s. 240).

Kulturní instituce, které sídlí v historických budovách, si nemohou vybírat, kde sídlí. Mohou však zákazníkovi poradit, jak se do těchto institucí dostat, poradit zastávku hromadné dopravy nebo mohou vybudovat parkoviště pro větší pohodlí svých zákazníků, kteří by na místě měli díky tomuto kroku možnost i zaparkování automobilů. Druhou dimenzí je nastavení otevírací doby těchto institucí, případně správné načasování mimořádných akcí (Johnová, 2008, s. 19). Distribuce je záležitostí dlouhodobou. Na rozdíl od jiných prvků marketingového mixu ji nelze řešit operativně. Distribuce vyžaduje plánování a rozhodování (Foret, Foretová, 2001, s. 71).

Organizace by měla pečlivě zvážit výběr nejen distribuce, ale i distributora. Distribuce představuje 30–50 % celkových nákladů, i přesto je jí věnována ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu malá pozornost (Jakubíková, 2013, s. 240).

3.3.1.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je soubor nástrojů, díky nimž se firma snaží předávat jasné, konzistentní a přesvědčivé informace jak o sobě, tak o své nabídce (Kotler, Armstrong, 2011, s. 627).

3.3.1.4.1 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 629).

Organizace vždy hledají způsoby, jak zlepšit svou komunikaci výměnou jednoho komunikačního nástroje za jiný. Každý z komunikačních nástrojů má jedinečné charakteristiky a také náklady. Je potřeba, aby marketér rozuměl výše zmíněným charakteristikám, aby si vybral svůj komunikační mix (Kotler, et al., 2012, s. 835).

Každý z této skupiny využívá jiné nástroje. Reklama používá tisk, televizní vysílání atd. Podpora prodeje využívá slevy, kupony, inzerce. Public relations neboli vztahy s veřejností využívají zvláštní akce. Při osobním prodeji se provádějí prodejní prezentace (prodejci se účastní různých výstav či veletrhů a uplatňují motivační programy). Do přímého marketingu spadají katalogy, telemarketing, internet atd. V dnešní době lze díky technologickému vývoji komunikovat nejen prostřednictvím tradičních médií, ale také pomocí nových nástrojů – mobilní telefony, počítače (Kotler, Armstrong, 2011, s. 630).

I přesto, že je komunikační mix primární komunikační aktivitou, je potřeba, aby koordinoval s celým marketingovým mixem (komunikace, produkt, cena, distribuce) a dosahoval tím největšího komunikačního efektu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 631).

Každá organizace, i pokud se jedná o firmy ze stejného odvětví, se liší při tvorbě komunikačního mixu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 635).

3.3.1.4.2 Komunikační proces

Marketingová komunikace vždy začíná identifikací cílového segmentu a dále pokračuje vytvořením koordinovaného komunikačního programu, který má vyvolat očekávanou odezvu. Manažeři se snaží vidět komunikaci jako řízení vztahů se spotřebiteli v předprodejním, prodejním a spotřebním stadiu, a to i v období po spotřebě. Komunikační programy je potřeba specifikovat pro různé segmenty, mikrosegmenty, nebo dokonce pro jednotlivé zákazníky (jelikož i ti se vzájemně odlišují). Vzhledem k možnosti využívání nových technologií se musí firmy zajímat nejen o to, jak se dostanou ke spotřebitelům, ale také o to, jak se mohou spotřebitelé dostat k nim (Kotler, Armstrong, 2011, s. 635).

Důležité proto je, aby komunikace začínala auditem všech potencionálních spotřebitelů. Je potřeba, aby organizace uměla odhadnout vliv jednotlivých komunikačních kanálů v jednotlivých nákupních stadiích. Pokud organizace dobře pochopí tyto souvislosti, zlepší schopnost efektivně alokovat zdroje (Kotler, Armstrong, 2011, s. 635).

3.3.1.4.3 Reklama

Reklama je považována za jeden z nejstarších nástrojů (už staří Římané malovali na stěny oznámení o gladiátorských zápasech, Féničané kreslili inzeráty o prodeji na velké kameny na promenádách). Současné trendy v reklamách jsou těmto metodám velice vzdáleny. „*Světové náklady na reklamy přesahují 456 miliard dolarů.*“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 640). Reklama slouží k oslovení cílových skupin, a to jak v podnikatelském sektoru,

tak i mezi neziskovými organizacemi nebo profesionálními či společenskými institucemi. Reklama je nástrojem k přesvědčování a k informování cílové skupiny. Je důležité si stanovit čtyři základní rozhodnutí, těmi jsou:

- stanovit si cíle,
- stanovit si rozpočet na reklamu,
- připravit reklamní strategii,
- určit způsob vyhodnocení reklamní kampaně.

Reklamní cíle musejí být formulovány na základě předchozích rozhodnutí o cílovém trhu, positioningu a marketingovém mixu. Reklamní cíle musejí směřovat k cílové skupině v průběhu určité doby (Kotler, Armstrong, 2011, s. 640 – 641).

Po sestavení reklamních cílů je třeba, aby si firma sestavila reklamní rozpočet. Pro sestavení rozpočtu se využívají čtyři přístupy:

- rozpočet podle možností firmy – rozpočet je v takové výši, kterou si může firma podle managementu dovolit,
- rozpočet jako procento z tržeb – z plánovaných či z jednotkových prodejních cen,
- metoda konkurenční rovnosti – firmy monitorují konkurenční reklamu a svůj rozpočet stanovují na základě těchto průměrných výdajů,
- metoda úkolů a cílů – nejlogičtější způsob, firma stanovuje svůj rozpočet na základě toho, čeho chce dosáhnout (Kotler, Armstrong, 2011, s. 641 – 643).

Ze dvou hlavních prvků se pak stává reklamní strategie, těmito prvky jsou tvorba reklamního sdělení a výběr reklamního média. V současnosti firmy podporují spíše prioritu mediálního plánování, jelikož je velká různorodost médií, které s sebou i nesou vyšší náklady a zároveň lépe zaměřené marketingové strategie. Je potřeba však udržet soulad mezi oběma prvky (Kotler, Armstrong, 2011, s. 645).

Na výši rozpočtu však při tvorbě reklamy tolik nezáleží. Reklama je úspěšná pouze tehdy, pokud dokáže upoutat svou pozornost a dobře komunikovat sdělení. V současné době musejí být reklamní sdělení daleko lépe naplánována, musejí být vynalézavější, zábavnější a užitečnější, aby si získaly a zároveň udržely pozornost (Kotler, Armstrong, 2011).

Každá organizace by měla pravidelně hodnotit komunikační efekty a obchodní výsledky. Toto měření komunikačních cest říká, zda funguje reklama efektivně. Ověřování se může provádět před reklamní kampaní nebo po reklamní kampani (Johnová, 2008).

3.3.1.4.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje se skládá z podnětů, které podporují nákup produktu či služby. „*Podpory prodeje zahrnují širokou škálu nástrojů určených k podpoře rychlejší nebo silnější reakce trhu.*“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 660).

Podpora prodeje se používá spolu s reklamou, osobním prodejem nebo s jinými nástroji komunikačního mixu. Podpora prodeje může spíše pomoci posílit pozici značky a budovat k ní dlouhodobý vztah než jen krátkodobě přilákat zákazníky a dočasně tak zvýšit obrat. Organizace se stále více zaměřují při podpoře prodeje na budování hodnoty značky (Kotler, Armstrong, 2011, s. 661).

Hlavními nástroji, které jsou využívány podporou prodeje, jsou vzorky, kupony, hotovostní refundace (slevy), cenové balíčky, prémie, reklamní dárky, klientské odměny, výstavky na místě prodeje a předvádění, sázky, hry a soutěže. Výrobci se snaží se více zaměřit na maloobchodní a velkoobchodní mezičlánky než na konečné spotřebitele. Touto formou se je obchodní mezičlánky snaží přesvědčit, aby měly jejich výrobky v regálech, dělali jim reklamu a posouvaly je blíže ke koncovým zákazníkům (Kotler, Armstrong, 2011).

V celkovém komunikačním mixu hraje podpora prodeje velkou roli. Organizace si musí vytyčit cíle, nalézt vhodné nástroje, navrhovat program, poté jej realizovat a vyhodnotit výsledky. Také je nutné prvky podpory prodeje správně kombinovat s ostatními prvky komunikačního mixu v rámci komunikačního programu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 667).

3.3.1.4.5 Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností spočívají v budování dobrých vztahů s firemní veřejností pomocí pozitivní publicity, pozitivní image firmy, dále v obraně proti negativním informacím o firmě a také v pořádání různých akcí.

„*Útvar pro public relations má obvykle na starost některé nebo všechny z dále uvedených funkcí:*

- **tiskové zprávy a agenturní činnost:** tvorba a umístění informačních materiálů v tisku s cílem upoutat pozornost k osobě, výrobku nebo službě,
- **publicita produktu:** získávání pozornosti médií věnované určitému produktu,
- **veřejné záležitosti:** budování a pěstování vztahů v rámci země nebo místní komunity,
- **lobbování:** budování a pěstování vztahů se zákonodárci a vládními úředníky s cílem ovlivnit legislativu a regulaci v odvětví,

- **vztahy k investorům:** udržování dobrých vztahů s akcionáři a dalšími subjekty finančního světa,
- **pomoc sponzorů:** vztahy se sponzory nebo se členy neziskového sektoru s cílem získávat či poskytovat finanční či dobrovolnickou pomoc.“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 667).

Vztahy s veřejností se používají k podpoře produktů, lidí, míst, myšlenek, aktivit atd. Tento prvek komunikačního mixu má velký dopad na povědomí veřejnosti za podstatně nižších nákladů oproti nákladům u reklamy (Kotler, Armstrong, 2011, s. 667 – 668).

V některých případech jsou však public relations považovány za nedůležité (především kvůli své omezenosti a odtažitosti). Pracovníci, kteří pracují pro oddělení PR, se zabývají vztahy s různými segmenty (např. akcionáři, zaměstnanci, zákonodárci) a programy na podporu PR obvykle zanedbávají. Některé organizace zakládají speciální jednotky nazývané marketingové public relations určené k přímé podpoře firmy a image produktů. Spousta organizací si najímá přímo specializované firmy na public relations k realizaci programů nebo k pomoci marketingovému týmů (Kotler, Armstrong, 2011).

Hlavními nástroji public relations jsou v první řadě pozitivní zprávy o firmě, o jejích produktech a o lidech. Někdy tyto zprávy vznikají přirozeně, jindy musí firma připravit různé akce, které tyto příznivé zprávy vyvolají. Mohou to být také různé projevy, interview, kdy představitelé jsou vystaveni otázkám médií, mluví na shromážděních nebo se účastní obchodních schůzek. Tyto příležitosti mohou buď ohrozit, nebo posílit image firmy. Jako další nástroj PR lze zařadit různé akce (tiskové konference, slavnostní zahájení provozu, ohňostroje, multimediální prezentace, vzdělávací programy) s cílem upoutat pozornost a zájem cílových zákazníků (Kotler, Armstrong, 2011, s. 670).

Týmy PR nesou odpovědnost za přípravu tištěných materiálů určených k ovlivnění cílového trhu (výroční zprávy, brožury, časopisy). Pro budování identity organizace slouží materiály k identifikaci firmy (loga, stojany, znaky, vizitky, uniformy, dopisní papír). Dalším nástrojem, kterým mohou organizace zlepšovat svou pověst, jsou veřejně prospěšné aktivity (Kotler, Armstrong, 2011, s. 671).

Management by měl stanovit cíle, vybrat sdělení a prostředky pro přenos, realizovat plán public relations a vyhodnotit výsledky, jelikož je potřeba, stejně jako u ostatních marketingových nástrojů, uvažovat, kde a jak public relations použít. Vztahy organizace

s veřejností by se měly připravovat v souladu se zbylými komunikačními nástroji a měly by dosahovat tak vzájemného efektu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 671).

3.3.1.4.6 Osobní prodej

Prodej se řadí mezi jedny z nejstarších profesí na světě. Lidé, kteří tuto práci dělají, se nazývají prodejci, obchodní zástupci, prodavači, obchodníci, obchodní konzultanti, prodejní inženýři, agenti, marketingoví zástupci atd. Většinou jsou prodejci vzděláni a proškolení profesionálové, kteří budují a udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky tím, že jim naslouchají, sledují vývoj jejich potřeb a snaží se vyhovět přáním. Úspěch prodejce závisí na vybudování pevného a dlouhodobého vztahu se spotřebiteli, který musí být založen na důvěře (Kotler, Armstrong, 2011, s. 682).

Slovo prodejce pokrývá velikou škálu pozic. Od osoby, která shromažďuje objednávky, po člověka nabízejícího široké spektrum produktů (Kotler, Armstrong, 2011, s. 682).

Osobní prodej bývá vždy účinnější než reklama, jelikož se jedná o dvousměrnou komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem, a to buď přímo osobně, nebo telefonicky, přes videokonferenci. Kdežto reklama je jednosměrná, zaměřená pouze na cílovou skupinu. Při osobním prodeji může prodejce porozumět problémům zákazníka, a přizpůsobit tak nabídku a vyjednat vzájemně výhodné podmínky (Kotler, Armstrong, 2011, s. 682).

Proces prodeje obsahuje několik kroků, které je potřeba, aby každý prodejce plnil. Tyto kroky následně směřují ke společnému cíli, tím je získávání zákazníků. Jednotlivé kroky obsahují identifikaci a hodnocení potencionálních zákazníků, předběžné shromažďování informací o zákazníkovi, navázání kontaktu, prezentaci a předvádění, vyjasnění případných námitek, uzavření obchodu a péči o zákazníka po uskutečnění prodeje. Prvním krokem je identifikace zákazníka. Tento krok je považován za kritický bod prodejního úspěchu. Ještě před navázáním kontaktu se zákazníkem je dobré, aby prodejce shromáždil informace o zákazníkovi, které potřebuje. Dále je potřeba stanovit postup (návštěva, telefonický hovor). Následuje fáze navázání kontaktu. V této fázi je už nutné vědět, jak by mělo celkové navázání kontaktu vypadat. Následně je prezentace a předvádění, kdy je prodejcem představen produkt. Prodejce by měl poukazovat na jeho pozitiva a vysvětlit, jak produkt vyřeší zákazníkův problém. Dále přichází vyjasnění případných námitek. I v této fázi by měl prodejce reagovat stále pozitivně, přijmout námitku jako příležitost k vysvětlení dalších informací. Po ukončení námitek se prodejce pokouší uzavřít

obchod. Prodejci by měli dobře vědět, jak rozeznat na straně kupujících signály k uzavření obchodu, ale ne vždy tomu tak je. Prodejci také mohou kupujícím nabídnout motivaci k uzavření obchodu – slevy, zboží zdarma atd. Konečným krokem prodejního procesu je péče o zákazníka po uskutečnění prodeje. Tento krok je potřebný, jelikož je třeba zajistit spokojenost zákazníka a získat příležitosti k opakujícímu se obchodu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 701–703).

3.3.1.4.7 Přímý marketing

V současnosti je marketingovým trendem spíše individuální přístup ke každému zákazníkovi, z toho vyplývá snaha firem praktikovat přímý marketing, a to buď jako primární strategii, nebo jako doplněk k ostatním marketingovým nástrojům. Přímý marketing se snaží budovat se zákazníky pevnější, osobní a individuální vztah. Výhodami přímého marketingu jsou okamžité reakce ze strany spotřebitelů a budování vztahů. Díky tomu je možné, aby organizace připravily marketingovou nabídku přizpůsobenou přímo individuálně zákazníkům (Kotler, Armstrong, 2011, s. 704).

Organizace, které využívaly přímý marketing již dříve, využívaly zejména katalogový prodej, přímé zásilky, prodej po telefonu, uchovávaly si jména zákazníků a seznamy prodaného zboží. V současné době, kdy existují nové technologie a marketingové nástroje, se přímý marketing velmi změnil (Kotler, Armstrong, 2011, s. 705).

3.3.1.5 Integrovaná marketingová komunikace

Dnešní podobu marketingové komunikace ovlivňují dva faktory. Jedním z nich je skutečnost, že se firmy odklánějí od hromadného marketingu. Dalším faktorem je pokrok v technologii, která urychluje přechod k segmentovanému marketingu. V současné době pomáhají informační technologie sledovat potřeby zákazníků (marketéři mají k dispozici více informací o potřebách zákazníků, a to jak na úrovni jednotlivců, tak i domácností (Kotler, et al., 2012, s. 811).

Spousta organizací přesouvá marketingové výdaje do oblastí interaktivního marketingu (on-line komunikace, webové stránky, extranety, e-mailový marketing), čímž se lze lépe zaměřit na jednotlivé spotřebitelské a obchodní segmenty. Znamená to, že se organizace soustředí více na užší segmenty (Kotler, et al., 2012, s. 811–815).

Problém je v tom, že spotřebitelé nerozlišují mezi jednotlivými zdroji sdělení stejně jako marketéři. V myslích zákazníků se všechna reklamní sdělení (z televize, časopisů,

novin, on-line zdrojů) slévají do jednoho celkového sdělení o dané organizaci. Pokud si firma v jednotlivých sděleních navzájem protirečí, mohou mít za následek zmatený image organizace (Kotler, et al., 2012, s. 815–817).

Dříve nebyl za zpracování komunikačních úloh různých komunikačních nástrojů a komunikačního mixu nikdo zodpovědný. Také čím dál více firem přechází na koncept integrované marketingové komunikace. Pomocí tohoto konceptu organizace integruje a koordinuje množství komunikačních kanálů tak, aby organizaci přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení. Tato koncepce buduje silnou identitu posílením firemních sdělení, positioningu, image, identity a koordinací v rámci různých způsobů marketingové komunikace. Znamená to, že public relations říkají to samé, co reklamní kampaně, webové stránky atd (Kotler, et al., 2012, s. 817–818).

Pokud chce marketér efektivně komunikovat, musí rozumět tomu, jak komunikace funguje. Komunikace zahrnuje 9 prvků, dva z nich jsou hlavními účastníky, jsou jimi odesílatel a příjemce. Další dva prvky jsou komunikační nástroje, sdělení a média. Následující čtyři jsou primární komunikační funkce, těmi jsou kódování, dekódování, odezva a zpětná vazba. Poslední prvek se nazývá šum. Aby bylo sdělení účinné, je potřeba, aby kódovací proces odesílatele odpovídal dekódovacímu procesu příjemce. Čím více se shodují zkušenosti příjemce se zkušenostmi odesílatele, tím účinnější bude sdělení. Aby marketér dokázal účinně komunikovat, musí chápat oblast zkušeností zákazníka. To znamená, že odesílatel musí vědět, jaké zákazníky chce zasáhnout (Kotler, et al., 2012, s. 819–820).

Marketingový komunikátor si nejprve musí určit cílové zákazníky, stanovit komunikační cíle, připravit sdělení, vybrat média, jejichž prostřednictvím bude sdělení předávat, získávat zpětnou vazbu, aby mohl měřit účinky komunikace. Nejprve je potřeba si určit cílové publikum, tím mohou být potenciaální zákazníci, ale i současní kupující. Publikem mohou být jednotlivci, skupiny, speciální cílové skupiny, ale i veřejnost obecně (Kotler, et al., 2012, s. 820).

Dále je potřeba si stanovit komunikační cíle, komunikátor musí vědět, jakou odezvu chce vyvolat. V nejvíce případech je touto odezvou nákup. Marketér musí vědět, kde se publikum nachází a kam ho chce dostat. Existuje šest fází připravenosti k nákupu. Těmito fázemi zákazník prochází předtím, než dojde k nákupu. Do těchto fází se řadí povědomí o produktu, znalost, sympatie, preference, přesvědčení a koupě. Tyto fáze lze také popsat

jako hierarchii fází odezvy spotřebitele. Účelem marketingové komunikace je, aby spotřebitel prošel těmito fázemi až k samotné koupě (Kotler, et al., 2012, s. 822).

- **Povědomí.** Cílový trh nemusí mít vůbec povědomí o existenci produktu. Pokud publikum o produktu a značce neví, měl by se komunikátor snažit vytvořit určité povědomí (Kotler, et al., 2012, s. 822).
- **Znalost.** V této fázi publikum ví o tom, že značka či produkt existuje, ale neví o tom moc informací.
- **Sympatie.** V této fázi publikum produkt zná. Důležitá je zde otázka, jaký na něj má názor. V tomto případě se snaží marketingový komunikátor vytvořit ke značce náklonost.
- **Preference.** Cílovému publiku se konečný produkt líbí, ale nemusí ho preferovat před ostatními produkty. V tomto případě se snaží marketingový komunikátor získat preference publika pomocí propagace kvality, hodnoty a dalších kladných vlastností produktu.
- **Přesvědčení.** V této fázi cílové publikum produkt preferuje, ale nemusí být přesvědčeno o jeho koupě. V tomto případě je úkolem komunikátora využít kombinaci komunikačního mixu, přesvědčit zákazníky a získat tak jejich preference.
- **Koupě.** V poslední fázi je třeba, aby komunikátor dovedl zákazníky k tomu, aby provedli i poslední krok. Možné je využít akční ceny či bonusy. Kupující procházejí různými fázemi připravenosti k nákupu. Fázemi:
 - kognitivními – povědomí, znalost,
 - afektivními – sympatie, preference, přesvědčení,
 - behaviorálními – koupě.

Tato posloupnost odpovídá situacím, kdy se zákazníci o určité kategorie produktů zajímají a vnímají různé značky v kategorii jako diferencované. Zákazníci však často postupují v jiném pořadí. „*Marketingová komunikace tedy vyžaduje, dobré skutky následované dobrými slovy*“.“ (Kotler, et al., 2012, s. 822–823).

3.3.1.6 Další nástroje marketingového mixu

V moderním marketingu jsou vyhledávány další nástroje, které mohou organizacím pomoci s uplatněním na trhu a se získáváním nových segmentů.

- Progress – neustále přicházet s něčím novým, využívat nové technologie. I v rámci kulturního odvětví je potřeba sledovat nové technologie, které pomáhají přibližovat odvětví mladší generaci.
- People – lidé jak v institucích, tak návštěvníci.
- Perfection – vyvarování se chyb, které zákazníci odradí.
- Psychology – znalost motivace a skrytých přání zákazníka.
- Participation – aktivní zapojení zákazníků.
- Partnership – partnerství s firmami, sponzory.
- Potential possibilities – potencionální možnosti, vize.
- Packaging – u služeb zahrnuje například balíčky poskytovaných služeb. Kulturní instituce může do ceny vstupenky za představení zahrnout i prohlídku (Johnová, 2008, s. 20).

3.3.2 Znalost zákazníka

3.3.2.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka se dá vysvětlit jako rozdíl hodnoty, kterou zákazníkovi přinese užívání a vlastnictví příslušného výrobku, a nákladů, které musí zákazník vynaložit, na to, aby výrobek získal. Zákazníci při rozhodování berou v úvahu nejen finanční částku, kterou musejí zaplatit, ale také námahu a psychickou zátěž, kterou musejí vynaložit, která je spojena s využitím tohoto výrobku či služby (Kotler, Armstrong, 2011, s. 34).

Spotřebitelé však často neposuzují hodnotu výrobku či služby objektivně, ale jednájí na základně vnímané hodnoty. „Doručuje firma FedEx zásilky skutečně rychleji a spolehlivěji? Jestliže ano, je vyšší kvalita služby úměrná zvýšené ceně, kterou si firma účtuje?“ (Kotler, Armstrong, 2011, s. 35). Každý spotřebitel také vnímá jinak podílové zastoupení trhu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 35).

Spokojenost zákazníka je ovlivněna tím, jak je naplněno jeho očekávání. Pokud jeho očekávání není zcela naplněno, pak je spotřebitel nespokojen, pokud je naplněno, pak je spotřebitel spokojen, a pokud je naplněno ve vyšší míře, pak je spotřebitel příjemně

překvapen. Úspěšné organizace usilují nejen o to, aby jejich zákazníci byli spokojeni, a tudíž si opakovaně kupovali jejich produkty, ale také o to, aby spokojenost s organizací šířili dál (Kotler, Armstrong, 2011, s. 36).

Spotřebitelovo očekávání je založeno především na předchozí zkušenosti s nákupem, na názorech okolí a na informacích od konkurence a příslibech. Proto musejí být marketingový specialisté při vytváření příslibů velice opatrní, aby neslibili něco, co zákazníkovi následně firma nemůže splnit (Kotler, Armstrong, 2011, s. 36).

Kvalita je dalším důležitým ukazatelem, který má vliv na hodnotu pro zákazníka, má tedy přímý vliv na funkci výrobku. Kvalita může být také definována jako „absence vad a nedostatků u výrobků či služeb“. Současné organizace usilující o absolutní kvalitu chtějí absolutní uspokojení přání a potřeb spotřebitele. Řízení absolutní kvality je procesem, ve kterém jsou zapojeni všichni zaměstnanci nejen do procesu zvyšování kvality produktu, ale i celkového podnikání. Některé firmy však řízení absolutní kvality pojaly velice vážně a zaměřily se pouze na něj, tím však ztratily zájem o vytváření hodnoty pro zákazníka a o uspokojování jeho potřeb. Výsledkem tohoto řízení byl však neúspěch a některé firmy proto přestaly tento systém využívat. Pokud jsou však postupy absolutní kvality aplikovány správně, v kontextu uspokojování přání a potřeb zákazníka, jedná se o jednoznačný úspěch organizace na trhu (Kotler, Armstrong, 2011, s. 36–37).

Programy řízení kvality jsou udělány tak, aby bylo možné jejich výsledky měřit. Hodně organizací v dnešní době využívá termín „návrtnost kvality“, nabízející kvalita je spotřebiteli vyžadována a zajišťuje organizacím návratnost v podobě zisků a vyšších prodejů (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

Marketingoví specialisté musejí u organizací plnit dva hlavní úkoly. Prvním z nich je podílení se na přípravě strategií, které firmám pomáhají být na trzích úspěšnější. Druhým úkolem je pečovat o kvalitu výrobků nebo služeb, ale také o kvalitu marketingových aktivit. Je třeba, aby v organizaci byly nejen reklama a služby zákazníkům, proškolení zaměstnanců, ale také marketingový výzkum na požadované úrovni (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

3.3.3 Obchodní vztahy

Marketing přichází na řadu v tu dobu, kdy se lidé rozhodnou uspokojovat své potřeby a přání za pomoci směny. Pojem směna lze vysvětlit jako akt, kdy jedna strana získává požadovaný výrobek či službu tak, že za to něco nabídne (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

Směna má několik výhod, lidé si nemusejí vyžadovaný statek sami, mohou se soustředit na to, co umí vytvořit sami. Tímto způsobem směna umožňuje to, aby se vyprodukovalo mnohem více než při jiné alternativě (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

Jednotkou směny je transakce. Transakce je výměna hodnot mezi dvěma stranami, kdy jedna strana poskytuje produkt X a získává od druhé strany produkt Y. Transakce většinou probíhají v peněžní formě, nemusí tomu však vždy být. Existuje tzv. barterový obchod, kdy se vyměňuje produkt X za produkt Y (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

Marketingový specialista se vždy snaží získat reakci na své nabídky. Tato reakce může být vnímána i jako něco jiného než nákup nebo obchodování s produkty. Mimo uzavírání krátkodobých či jednorázových transakcí je potřeba, aby si marketingoví specialisté zajistili dobré vztahy s dlouhodobými zákazníky, distributory a dodavateli. Snaží se usilovat o vytvoření sociálních a ekonomických vazeb díky příslibům, že dodají kvalitní výrobky nebo služby za dobré ceny. Další snahou je kromě toho si stále získávat nové zákazníky, umožnit jim společně s rozvojem firmy i jejich osobní rozvoj. Na začátku dobrých vztahů se zákazníky je poskytnutí jim výjimečné hodnoty. (Kotler, Armstrong, 2011, s. 39).

„Marketing se stále více posouvá od snah po maximalizaci zisku z jednotlivé transakce k vytváření vzájemně výhodných vztahů se spotřebiteli a s dalšími subjekty.“ (Marketing, s. 39). Dále se také organizace snaží o začlenění do marketingové sítě. Marketingová síť je složena z firmy a dále ze všech partnerských stran, se kterými firma spolupracuje či s nimi přichází do kontaktu (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, maloobchodníci, reklamní agentury) a vybuďovala s nimi vzájemná výhodná obchodní spojení (Kotler, Armstrong, 2011, s. 39).

V celé marketingové síti také dochází ke konkurenci. Ta firma, která disponuje lepší marketingovou sítí, je vítězem. *„Princip je jasný a jednoduchý – je třeba vytvořit dobrou marketingovou síť s dobrými partnery a zisky budou následovat.“* (Kotler, Armstrong, 2011, s. 38).

Vztahový marketing je více směřován do budoucnosti – hlavní cíl je dlouhodobě poskytnout spotřebitelům hodnotu a následně je jejich spokojenost měřítkem úspěchu, ale zároveň i to, jak dlouho je organizace schopna si je udržet. Současně s tím, že se marketingový specialisté snaží uspokojit přání spotřebitele, využívají silných marketingových nástrojů pro vybudování dobrých vztahů s nimi. Firma nabízí například různé peněžní výhody (věrnostní programy, zvýhodnění pravidelných hostů, slevy) (Kotler, Armstrong, 2011, s. 39).

Vedle finančních výhod mohou firmy nabízet i jiné výhody, zejména nemateriální – organizace sleduje individuální potřeby spotřebitelů, dokáže přizpůsobit své nabídky na míru. Třetí možností je nabídnout výhody konstrukční či logistické (například mohou zadávat jednodušeji své objednávky) a obecně v tomto případě dochází ke zlepšení služeb pro spotřebitele (Kotler, Armstrong, 2011, s. 40).

U vztahového marketingu je potřeba, aby firmy věnovaly pozornost jak spotřebitelům, tak i produktům. Hlavním cílem vztahového marketingu je identifikovat vhodného spotřebitele a nabídnout mu lepší produkty než konkurenční firmy (Kotler, Armstrong, 2011, s. 40).

3.3.4 Matice IFE

Pro vytvoření matice IFE je zapotřebí, aby podnik postupoval následujícími kroky:

- Nejprve je zapotřebí zpracovat tabulku, se silnými a slabými stránkami společnosti.
- Následně je potřeba přiřadit váhy v intervalu od 0,00 do 1,00 každému rizikovému faktoru podle jeho důležitosti pro úspěšnost v oboru.
- Posledním krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů rizika pomocí stupně vlivu na strategická východiska. Tato východiska mají čtyři stupně deskriptory: 4 – významná silná stránka, 3 – méně důležitá silná stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka; 1 – významná slabá stránka.

Stejně jako u matice EFE popsané výše se vynásobí váha a stupeň vlivu, a tím podnik dostane vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Na konec se sečtou vážená ohodnocení jednotlivých faktorů, a tím je získáno určení celkového váženého ohodnocení (Fotr, 2012).

3.4 Marketingové strategie

Mnoho firem dochází k názoru, že není možné získat všechny zákazníky nebo je nemůže sehnat jedním způsobem. Každý zákazník má své potřeby a jiné nákupní zvyklosti. Z tohoto důvodu se organizace spíše soustředí na to identifikovat určitý segment a v tom se pak snaží vyniknout. Segmentace trhu se snaží rozčlenit trh do jednotlivých homogenních skupin a na tyto skupiny pak působí modifikovaným marketingovým mixem (Kotler, Armstrong, 2011, s. 325).

Organizace si pečlivě vybírají své zákazníky, které chtějí oslovit. V současné době podniky upouštějí od masových reklam a zaměřují se na výběr cílového trhu – targeting. To znamená, že si firmy vyberou tržní segment, poté si vyberou jednu či více skupin a vytvářejí způsoby, jak na ně jednotlivě marketingově zapůsobit.

Třetím krokem je positioning, který vymezuje místo produktu na trhu. Musí být jasný, srozumitelný a důrazně se musí lišit od konkurence (Kotler, Armstrong, 2011, s. 325–326).



Obrázek 2: Marketingové strategie

Zdroj: (Jak vytvořit kvalitní marketingovou strategii, ©2022)

3.4.1 Stanovení podnikových cílů

Formulování jasného a dlouhodobého cíle je důležitou částí marketingového plánování. Rozhodujícím je provádění různých analýz (např. SWOT) a provedení analýzy základních cílů. Systém cílů připomíná pyramidu – směrem odshora dolů přibývá konkretizace cíle (Jakubíková, 2013, str. 156).

Pomocí segmentace trhu organizace může vymezit příležitosti, které má v jednotlivých částech trhu. Organizace vyhodnotí jednotlivé segmenty a rozhodne se, které z nich se stanou jejím cílem (Kotler, Armstrong, 2011, s. 352).

Když podnik vyhodnocuje tržní segmenty, musí brát v úvahu tři faktory. Těmi jsou velikost segmentu a jeho růst, strukturální atraktivita segmentu a zdroje a nakonec cíle firmy. Podnik musí nejprve analyzovat data o prodeji v určitém segmentu, o míře jeho růstu a o očekávaném zisku. Tento krok je obzvláště důležitý v segmentech, které mají odpovídající velikost a také charakteristiku. Nejrozsáhlejší a nejrychleji rostoucí segmenty však nejsou vždy těmi nejlepšími. Menší firmy si mohou vybrat segment, který je menší a méně atraktivní, ale pro menší firmu může být ziskový (Kotler, Armstrong, 2011, s. 352).

Marketingovými cíli mohou být například:

- podíl na trhu,
- objem prodeje,
- návratnost investic,
- ziskovost,
- zvýšení zákaznické základny,
- vstup na určitý trh,
- zavedení nového produktu/inovace stávajícího produktu,
- zajištění propagační akce,
- rozšíření forem prodeje,
- snížení nákladů (Jakubíková, 2013, str. 157).

Marketingové cíle plní:

- koordinační funkce – vše je zaměřeno na hlavní cíle organizace,
- řídicí funkce – vše je zaměřeno na dosažení požadovaného stavu,
- kontrolní funkce – hodnocení marketingových činností tak, aby naplnily stanovený cíl, a případné korektury při vzniku odchylek (Jakubíková, 2013, str. 157).

3.4.2 Strategický marketing

Pojem strategický marketing není jednoznačně vymezen. I přesto však lze identifikovat jeho znaky. Těmi jsou zaměření na budoucnost a na budoucí zákazníky, potřeby, poptávky a činnosti firmy (Jakubíková, 2013, str. 74).

Strategický marketing se od vytvoření vlastního marketingového oddělení nebo útvaru až po přijetí marketingu jedné z nedílných součástí podílejících se na řízení celé firmy stále vyvíjí.

Meffert přišel s teorií, že na začátku šedesátých let Ansoff vyřkl základní předpoklady k volbě marketingové strategie – tržní proniknutí a rozšíření, rozvoj produktu a diverzifikace. Toto významné koncepční zaměření se dá považovat za hodinu zrodu strategického marketingu (Jakubíková, 2013, str. 75).

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let vzrůstala snaha, která zajišťovala konkurenční výhody. Tyto výhody byly analyzovány, vytvářeny a posuzovány. Díky tomu bylo na marketing nahlíženo jako nástroj prodejní politiky.

V devadesátých letech byl kladen důraz na komplexnost, aby bylo možné dosáhnout rozvoje trhu a okolí pomocí flexibility (Jakubíková, 2013, str. 75).

Dle učebnic jsou definovány tři marketingové úrovně:

- strategický marketing,
- taktický marketing,
- operativní marketing (Jakubíková, 2013, str. 76).

Tyto úrovně jsou do určité míry spojovány se třemi úrovněmi řídicí hierarchie podniků (podnikatelské jednotky):

- vrcholový management – rozhodování o strategických záměrech firem,
- střední management – výběr správné taktiky,
- nižší management – operativní rozhodování (Strategický marketing, str. 76).

Marketing, který je na strategické úrovni, zdůrazňuje problematiku rozvoje poslání firmy / divize / strategické podnikatelské jednotky, výběr strategií a rozvoj image firmy / divize / strategické podnikatelské jednotky ve spojení s cíli a úkoly, rozhodování o jednotném nebo členěném marketingu, o inovacích výrobků atd. (Jakubíková, 2013, s. 77).

Strategické myšlení by však mělo spadat do všech úrovní marketingu a managementu. Strategický marketing je dlouhodobě orientovaný, a to podle všech autorů,

kteří se jím zabývají. Spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu, na tyto cíle by se firma / divize / podnikatelské jednotky měly zaměřit, aby dosahovaly svých cílů, a to jak vrcholových, tak i dílčích. Dále je potřeba vhodně zkombinovat nástroje marketingového mixu a základní energetické aktivity a operace (Jakubíková, 2013, s. 77).

4 Vlastní práce

Praktická část práce se věnuje přímo organizaci, na kterou je tato práce zaměřena, tedy Národnímu divadlu v Praze. Nejprve je popsáno a představeno Národní divadlo, čím se zabývá, jak organizace funguje a také je představeno její organizační schéma. V další části praktické práce je udělána analýza mikroprostředí a makroprostředí.

4.1 Představení Národního divadla

V této práci je zkoumán vybraný podnik, kterým je Národní divadlo, které sídlí v Praze. Národní divadlo poskytuje divadelní, výstavní, vzdělávací a výchovné služby pro občany. Skládá se z několika uměleckých souborů. Těmi jsou Opera, Činohra a Balet. Hlavní činností Národního divadla jsou umělecká představení. Další činností tohoto podniku je reklamní a propagační činnost, včetně prodeje propagačních a upomínkových předmětů.

- Zřizovatel: Ministerstvo kultury České republiky
- Sídlo: Ostrovní 1, 112 30 Praha 1
- IČO: 00023337
- Právní forma: příspěvková organizace
- Vznik: 11. 6. 1881
- Oficiální webové stránky: <https://www.narodni-divadlo.cz/>
- Logo: viz *Obrázek 3*



Obrázek 3: Logo

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).

4.1.1 Historie

Na vybudování Národního divadla se sbírkami podílely velké skupiny lidí. Výstavba ND se začala realizovat žádostí o tzv. „privilej na vystavění, zařízení, udržování a řízení“ samostatného českého divadla. Z výnosu sbírek byl až po 7 letech od podání žádosti zakoupen pozemek bývalé solnice na vltavském břehu. (Národní divadlo – historie, 2023)

18. listopadu 1862 bylo otevřeno Prozatímní divadlo, a sice z důvodu Bachova absolutismu, kdy byly přerušeny přípravy stavby. Budova Prozatímního divadla se poté stala součástí budovy Národního divadla. (Národní divadlo – historie, 2023)

16. května 1868 byl položen základní kámen Národního divadla poté, co roku 1867 vyhrál konkurz architekt Josef Zítka. Roku 1877 bylo divadlo kompletně dostavené.

Poprvé bylo Národní divadlo otevřeno 11. června 1881. 12. srpna 1881 však došlo k požáru, který zdevastoval měděnou kopuli, hlediště a jeviště divadla. Byla to celorepubliková katastrofa. Díky požáru proběhla nová sbírka na opravu Národního divadla, na tuto opravu byl však již povolán nový architekt, který lehce pozměnil dispozice, ale stále zachoval styl Zítkovy budovy. (Národní divadlo – historie, 2023)

18. 11. 1883 bylo Národní divadlo znovu otevřeno, a to představením Smetanovy opery Libuše. Budova Národního divadla fungovala bez velkých rekonstrukcí téměř sto let, ovšem 1. dubna 1977 bylo divadlo na více než 6 let uzavřeno a začala jeho rekonstrukce. Tato rekonstrukce trvala až do znovuotevření, které se konalo na 100. výročí otevření divadla, tedy 18. 11. 1983 – budova byla opět otevřena představením Smetanovy Libuše.

Nyní je tato historická budova součástí hlavní scény tří uměleckých souborů Národního divadla, těmito soubory jsou Činohra, Opera a Balet. (Národní divadlo – historie, 2023)

4.1.2 Marketing ND

Marketing Národního divadla zahrnuje v první řadě plánování, nákup a správu. Do marketingu Národního divadla také spadají:

- média ND, která se dělí na interní (plakáty, vývěsky) a externí (CLV, obrazovky).
- tiskoviny, kam patří výroční zpráva, almanach, předplatné, programová brožura, kalendář, diář, PF, magazín ND, e-magazín, interní magazín,
- grafické práce,
- web ND,
- audiovizuální studio,
- kreativní řešení kampaní, ty se týkají především zahájení sezóny a vánočního předplatného,
- veřejné zakázky,

- fotodokumentační servis,
- promo předměty,
- eventy,
 - filantropický večer Forbes,
 - zadaná představení pro mediální partnery,
 - zahájení sezóny,
 - dny otevřených dveří MK,
 - Svět knihy.

V rámci marketingu ND využívá také „out of the box“ nástroje, tedy nástroje společenské zodpovědnosti – recykluje reklamní předměty a následně z nich vyrábí jiné produkty.

4.1.2.1 Marketingová kampaň „UŽ!“

Touto kampaní Národní divadlo zahajovalo sezónu v roce 2021. Jednalo se o kampaň pro zahájení sezóny po covidové pandemii. Nejprve si Národní divadlo stanovilo cíle, kterých chce touto kampaní dosáhnout, následovalo určení komunikačních strategií (cílová skupina) a definování médiamixu (*Obrázek 4*).

MEDIAPLÁN UŽ!					
VIZUÁLY: TOUCHBRANDING					
MEDIATYP	DODAVATEL	MEDIUM	ROZMĚRY / FORMÁT	POČET	TERMÍN
outdoor	Rail Reklam	digitální megaobrazovky na Hlavním nádraží	spot 10 sec	smýčka	srpen + září
	Rail Reklam	backlight na Hlavním nádraží	8000 x 1300 mm	1	srpen + září
	Adjust Art	CLV v metru	1185 x 1850 mm	10	září
	Adjust Art	CLV na zastávkách MHD a pěších zónách	1185 x 1850 mm	20	srpen - druhá polovina
	Adjust Art	exkluzivní CLV v metru	1185 x 1850 mm	2	srpen + září
	Adjust Art	LCD obrazovky v metru - Národní třída		komplet	1. týden v září
	Rail Reklam	QS fólie na tramvajích	600 x 220 mm	20	srpen + září
	Rail Reklam	Variopostery na nádraží v Praze a okolí	2520 x 1190 mm	30	srpen
Rail Reklam	Plakáty 49 x 49 cm ve vozech metra	490 x 490 mm	20	září	
médiá ND	ND interní	obrazovky na Nové scéně "věčko"	16:9 (HD), jpg, MP4	2	srpen + září
	ND interní	obrazovky HBND, Hl. pokladna, StD šatna+pokladna	16:9 (HD), jpg, MP4	1	září
	ND interní	CLV při příchodu do PBNB	1185 x 1850 mm	2	srpen + září
	ND interní	A1 - divadelní budovy	841 x 594 mm	10	srpen + září
	ND interní	Trojhran	2000 x 2500 mm	1	srpen
	ND interní	LED panel nám. V. Havla		smýčka	srpen + září
	ND interní	TV CLV na Nové scéně	1080 x 1920 mm (jpg nebo MP4)	4	srpen + září
	ND interní	WEB - video, aktualita, banner			srpen + září
ND interní	NDi, NDe - článek, vizuál			září	
tisk	Mafra	MF DNES Praha+SČ	285 x 109 mm (1/4 strany na šířku)	1	září
	Mafra	City life - celostrana	217 x 297 + 5 mm spad	1	srpen nebo září
	Xantypa	celostrana	1/1 bar	1	srpen
	Forbes	expresso	banner s upoutávkou		srpen/září
online	Mafra	ijzdniřady.cz	half page 300 x 600px	500 000 impresí/týden	září
	Grape media	remarketing	bannery - kombinace formátů		září
	ND	newsletter ND			srpen
	Google ads	PPC kampaň Bannery - zobrazovací	bannery - kombinace formátů		září, říjen
	Google ads	PPC kampaň vyhledávací - klíčová slova	klíčová slova		září, říjen
	Google ads	PPC kampaň v Gmailu	zobrazení v gmailu "Reklama"		září, říjen
	ND	centrální Facebook	banner, video		srpen + září
rádio	LIN	Rádio Impuls	spot 30 sec	30	září

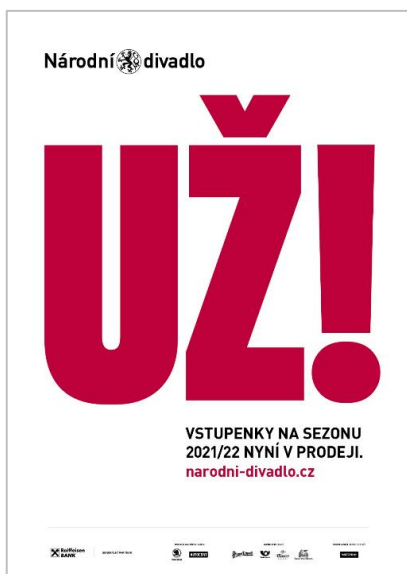
Obrázek 4: Médiaplán UŽ!

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).

Cílem kampaně bylo prodat co nejvíce vstupenek na představení a zároveň se odlišit od konkurence (zmapovat situaci na trhu), jejíž kampaně využívaly primární slogany – například *Otevíráme, Hrajeme, Jsme zpět* atd.

Jako cílovou skupinu si Národní divadlo určilo v tomto případě skupinu, která chodí do ND pravidelně. Jelikož se jednalo o období, kdy se nevědělo, jak a kdy se situace vrátí do normálu, bylo snazší cílit na pravidelné návštěvníky ND, kteří se těší zpět na uvedení inscenací, než cílit na nové zákazníky.

Slang „UŽ!“ byl vybrán z důvodu jednoduchosti, slogan je zřetelný a bez zbytečných metafor – oznámení divákům, že se „UŽ!“ otevírá. Tato kampaň byla minimalistická, jak je viditelné z *Obrázku 5* a tím vynikala nad konkurenty. Velký nápis „UŽ!“ diváky dokáže zaujmout více než klasické „Otevíráme“.



Obrázek 5: Kampaň UŽ!

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).

V návaznosti na tuto kampaň ND navázalo marketingovou komunikací, která byla hojně využívána. To spočívalo v nástrojích využívaných Českou poštou, kde byla možnost napsat dopisy svým blízkým a tím propojit lidi v době po pandemii, kdy nebyla možnost se tolik stýkat. V rámci tohoto projektu byly využity pohledy s jednoduchým, zapamatovatelným sloganem propojeným s touto kampaní (viz *Obrázky 6 a 7*)



Obrázek 6: Pohled 1 – kampaň UŽ!

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).



Obrázek 7: Pohled 2 – kampaň UŽ!

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).

4.2 Vnější prostředí ND

Vnější prostředí Národního divadla je tvořeno především jeho zákazníky, zároveň také jeho konkurencí. Tyto subjekty na organizaci působí a mohou pro ni znamenat jak příležitosti, tak hrozby.

4.2.1 Analýza makroprostředí

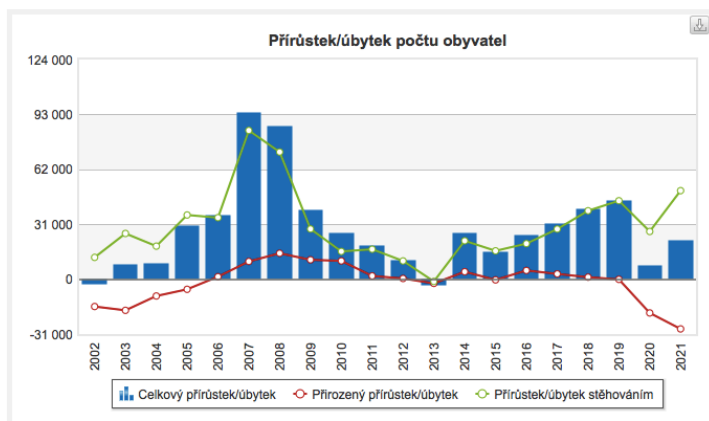
K této analýze byla využita analýza STEP. STEP analýza je analýza sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů ovlivňujících makroprostředí.

4.2.1.1 Sociálně-kulturní faktory

K 30. 9. 2022 žije v České republice 10 526 937 obyvatel. K 1. 1. 2022 to bylo 5 183 775 mužů a 5 332 932 žen.

Z grafu níže je patrné, že vzhledem k válce na Ukrajině byl vyšší přírůstek stěhování. Dále lze z grafu vyčíst, že v roce 2020 byla vyšší úmrtnost, to lze přikládat pandemii nemoci covid-19.

Ekonomická situace je dalším z faktorů ovlivňujících návštěvnost. Lidé jsou nuceni šetřit, a kvůli tomu nevyhledávají divadelní představení.

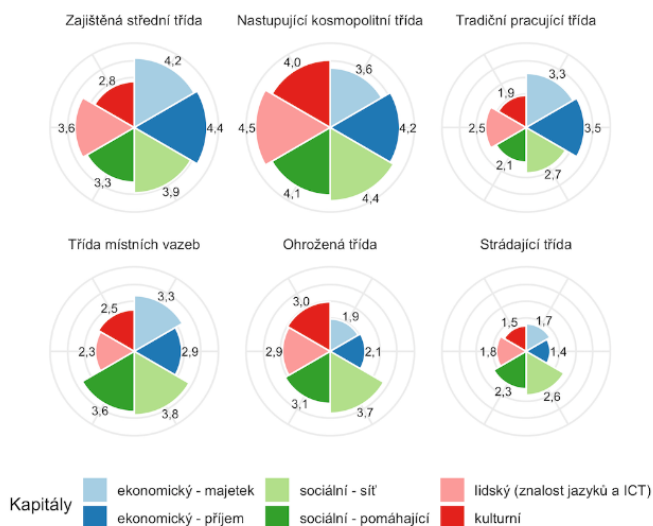


Zdroj dat: [Veřejná databáze ČSÚ](#)

Obrázek 8: Přírůstek počtu obyvatel

Zdroj: (Obyvatelstvo: Česká republika měla k 31. prosinci 2022..., ©2022).

Rozdělení kapitálů mezi společenskými třídami



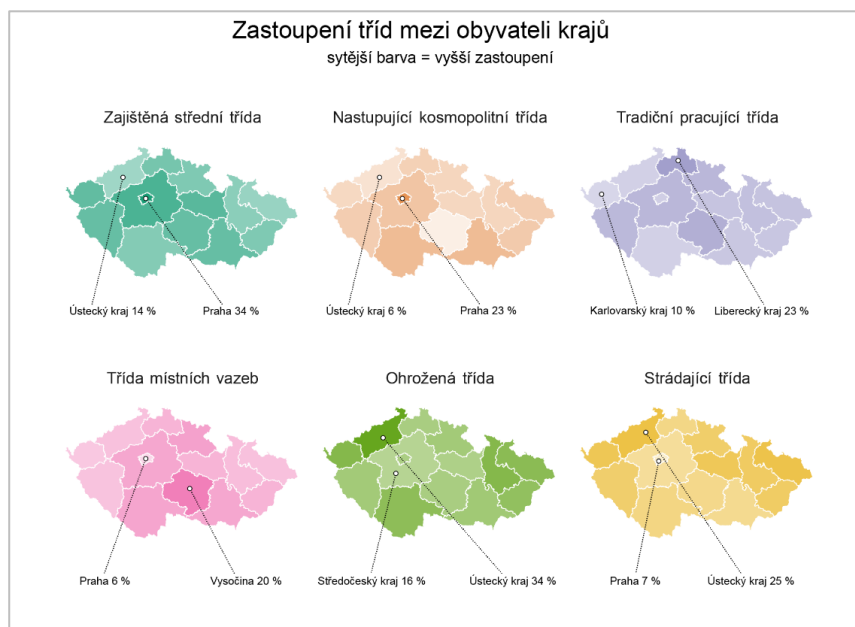
Obrázek 9: Rozdělení kapitálů mezi společenskými třídami

Zdroj: (Kočí, Zlatkovský a Cibulka, 2019).

V případě Národního divadla je třeba se zaměřit na místa, kde je situované, tedy na Prahu a Středočeský kraj. V roce 2019 byl agenturami STEM/MARK a MEDIAN prováděn výzkum, který rozdělil společnost do 6 společenských vrstev – dvě vyšší střední, tři nižší střední a jedna strádající třída. Z Obrázku 9 je patrné, že kulturou se zabývá především „zajištěná střední třída“ a „nastupující kosmopolitní třída“, jak sociologové tyto dvě vyšší střední třídy nazvali. V tomto výzkumu zkoumali sociologové různé faktory, které rozdělují společnost, do těchto faktorů zařadili i kulturní kapitál, který byl měřen především tím, jak často lidé navštěvují divadla, muzea či výstavy.

„Díky němu se mezi generacemi přenášejí hodnoty, jako je důraz na vzdělání.“

(Kalkulačka, ©2023).

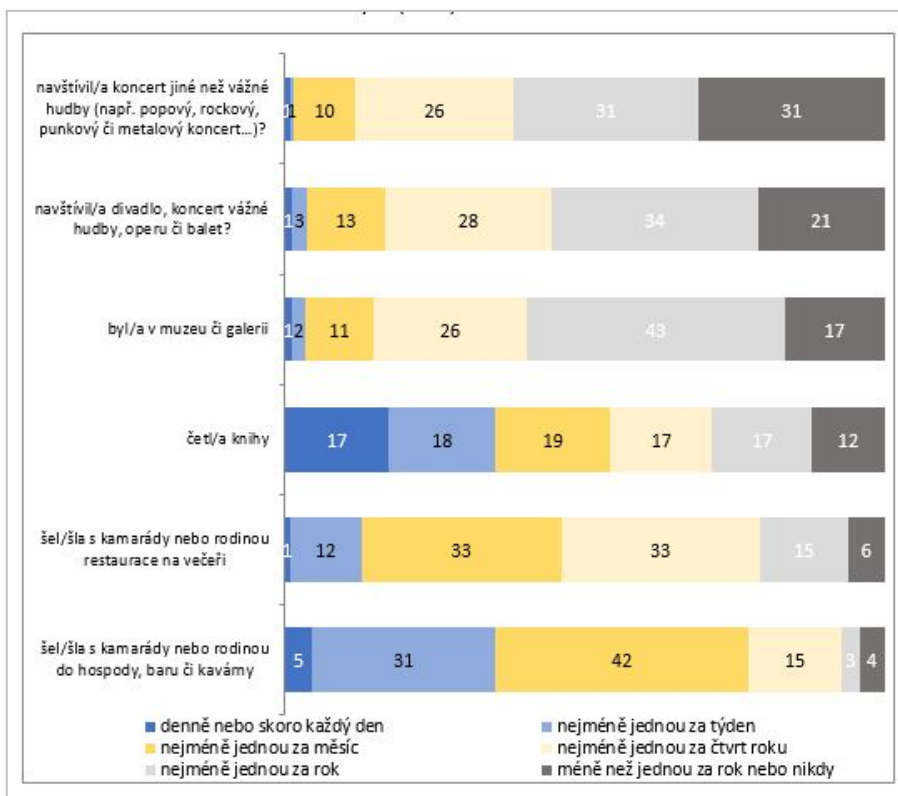


Obrázek 10: Zastoupení tříd mezi obyvateli krajů

Zdroj: (Kočí, Zlatkovský a Cibulka, 2019).

Z výzkumu plyne, že kulturní kapitál mají převážně vzdělaní lidé, kteří patří do vyšších středních tříd. Do těchto tříd spadá 34 % české populace a jak lze vidět z *Obrázku 10*, 56 % lidí z těchto tříd žije v hlavním městě v Praze. Tito lidé mají kulturní kapitál většinou nadprůměrný a aktivně se zajímají o vyšší i moderní kulturu. Do těchto kategorií spadají lidé s vysokými příjmy na řídicích pozicích, dále sem patří pracovníci v IT, finančnictví, lékaři, právníci či další specialisté nebo manažeři. Zajištěná střední třída se stará o své rodiče, ale zároveň i o své děti, do kosmopolitní třídy patří populace ještě zhruba o 7 let mladší než v zajištěné střední třídě, většina z nich je ještě svobodná, ale necelá polovina již může mít děti.

Co se týče kulturního kapitálu, poměrně dobře je na tom také skupina nazvaná jako „ohrožená třída“, kam spadají především rodiny s dětmi, více než polovinu tvoří ženy, jejichž příjmy jsou často podprůměrné, a týká se to zhruba 22 % populace. Ačkoliv dotyční mají vzdělání, které by jim pomohlo dosáhnout dobrého ohodnocení, pracují na pozicích, kde tomu tak není. Tato skupina je zastoupena ve Středočeském kraji 16 %, nejhojnější počet je však v kraji Ústeckém.



Obrázek 11: Návštěvnost mladých na kulturních akcích

Zdroj: (Kultura a volný čas mladých, 2022).

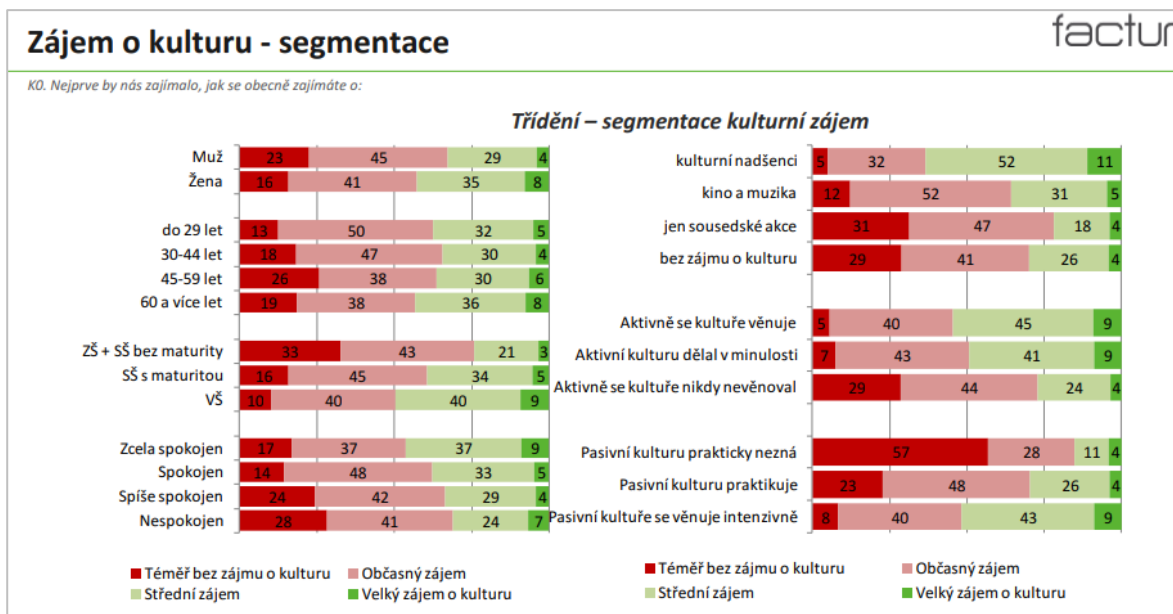
V dalším projektu probíhajícím v letech 2019–2021 pod záštitou České rady dětí a mládeže, kde byli dotazováni studenti a lidé v mladém věku od 15 do 29 let, vyšlo najevo, jak je patrné z *Obrázku 11*, že pouze 21 % mladé české populace nenavštíví ani jednou za rok divadla či podobné kulturní instituce. Nejvíce návštěvníků, kteří divadla v mladém věku navštěvují, se nachází mezi vysokoškolskými studenty a lidmi s maturitou. Mladých lidí žijících v Praze se návštěvy divadel, galerií či muzeí týká podstatně více oproti zbytku České republiky. Ještě o něco více pak navštěvují divadla a muzea členové organizací mládeže.

Z výzkumu také vyšlo najevo, že více než třetina mladých má také vlastní zkušenosti s kulturními aktivitami. Opět se častěji těmito aktivitám věnují členové organizací mládeže a tyto aktivity jsou typičtější zhruba o 10 % pro ženy (Kultura a volný čas mladých, 2022).

Společnost „ppm factum“ realizovala výzkumné šetření zaměřené na kulturní chování a zvyklosti obyvatel hlavního města Prahy. V tomto výzkumu bylo zjištěno, že třetina obyvatel by chtěla začít chodit do kulturních institucí více než nyní. Občané Prahy navštěvují kulturní instituce především kvůli odreagování, relaxaci a zábavě. Za jednu z hlavních bariér jsou vnímány vysoké ceny u kin, muzikálů či u klasických divadel. Další

bariéru obyvatelé Prahy vidí v nedostatku času (avšak 3 z 10 nevidí žádné časové bariéry). Většina lidí vidí kulturní instituce jako dobře dostupné.

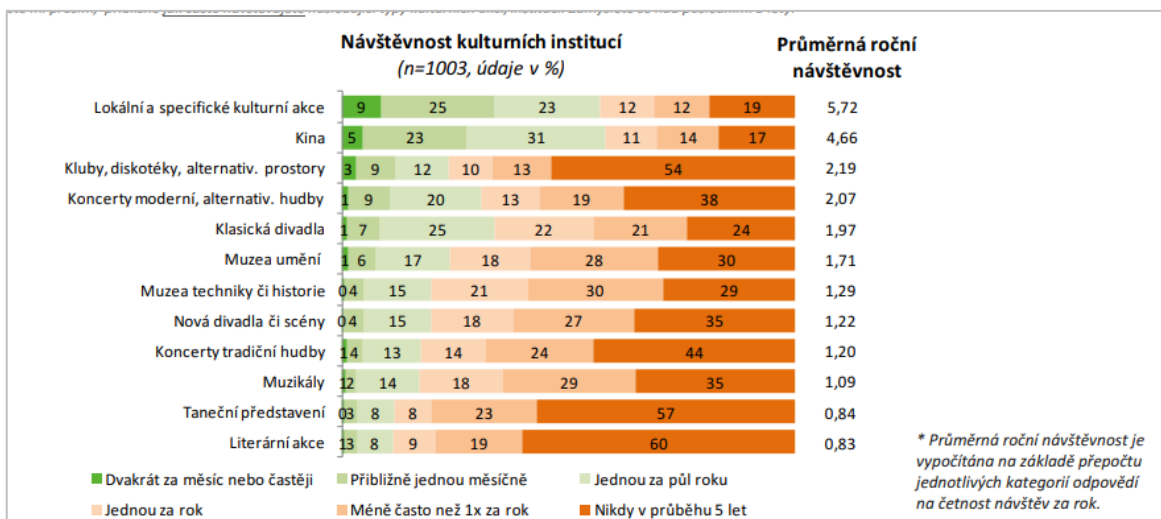
V průzkumu dále vyšlo, že zájem o kulturu se dá roztrždit do 5 kategorií. Pětina lidí (19 %) nejeví téměř žádný zájem o jakýkoliv druh kultury, na druhé straně jsou lidé, kteří mají zájem o všechny druhy kultury (6 %). Mezi tyto skupiny se dají zařadit lidé, kteří mají občasný či střední zájem.



Obrázek 12: Zájem o kulturu – segmentace

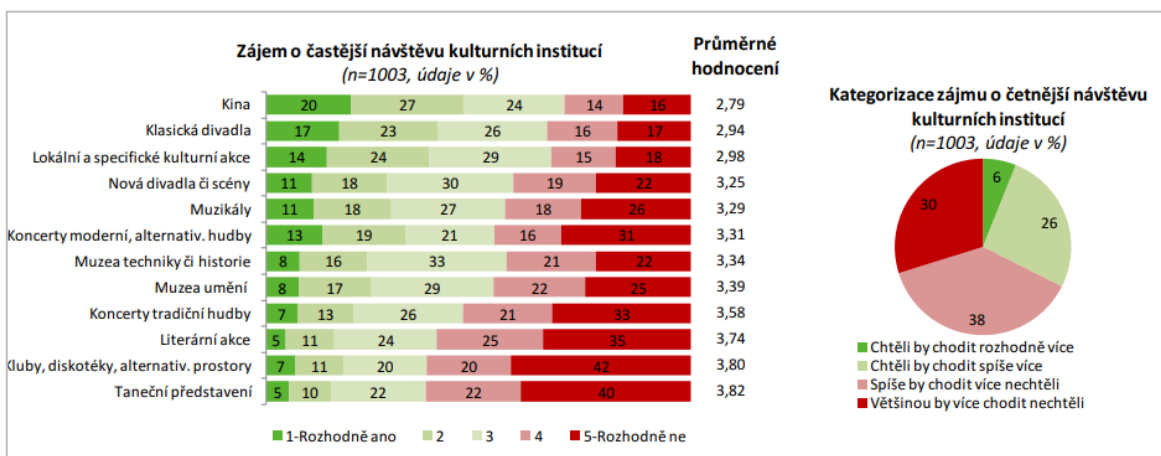
Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).

Z Obrázku 12 je zřejmé, že vyšší zájem o kulturní akce mají především ženy, lidé s vysokoškolským vzděláním a ti co se kultuře aktivně věnovali či se jí věnují pasivně.



Obrázek 13: Návštěvnost kulturních institucí

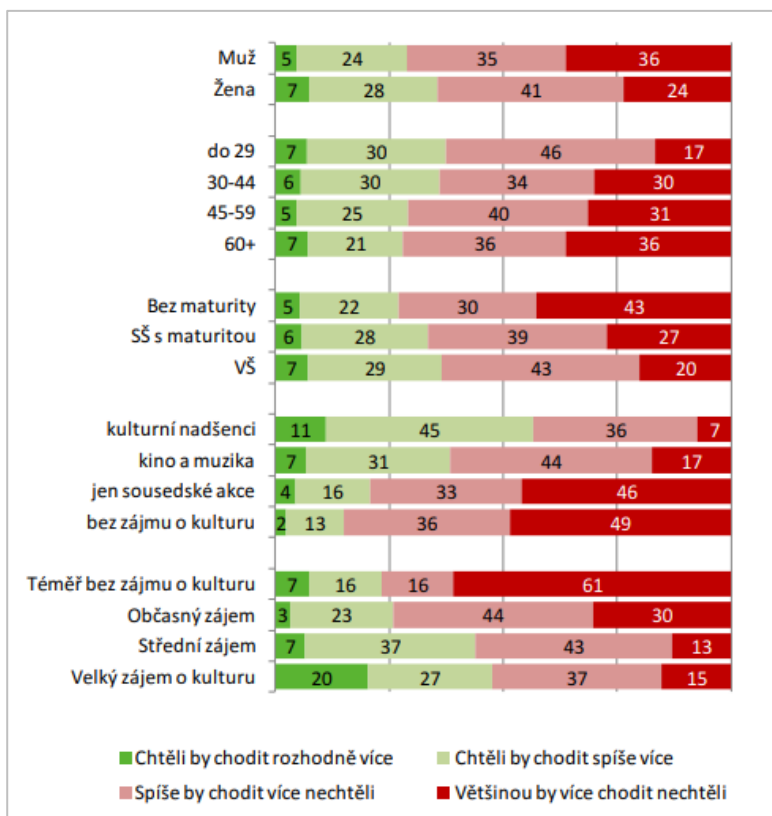
Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).



Obrázek 14: Zájem o návštěvu kulturních institucí

Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).

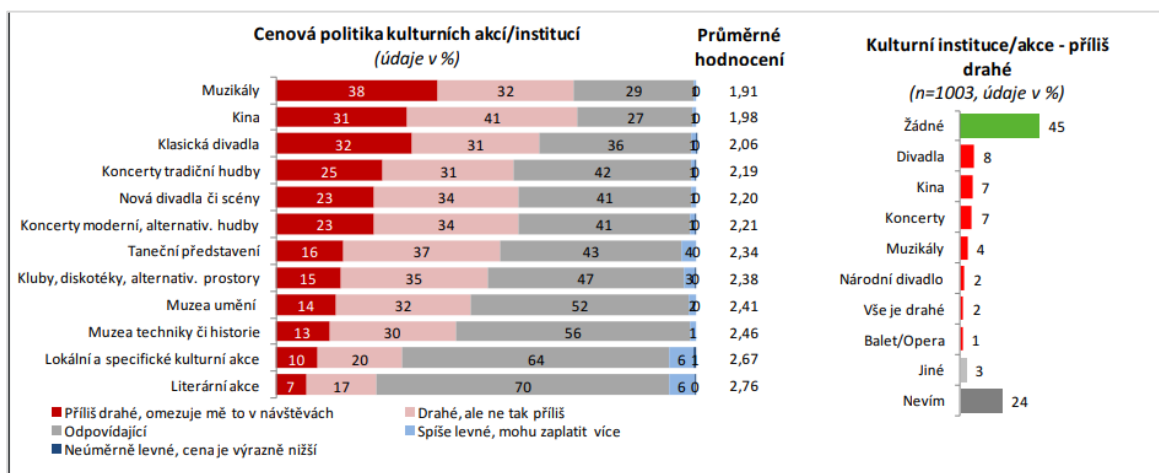
Z výše uvedeného obrázku (Obrázek 13) je zřejmé, že nejčastěji obyvatelé Prahy navštěvují klasická divadla alespoň jednou za rok. Ovšem z Obrázku 14 je patrné, že by tuto návštěvnost chtěla téměř pětina obyvatel Prahy rozhodně zvýšit.



Obrázek 15: Pravidelnější návštěvnost kulturních institucí

Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).

Častěji by kulturní akce, dle *Obrázku 15*, chtěli navštěvovat ženy, mladí lidé do 29 let, lidé s vysokoškolským vzděláním, s vysokým zájmem o kulturu. Ti zároveň spadají do kategorie „kulturních nadšenců“ – lidé, kteří navštěvují hodně aktivit a zároveň je jejich návštěvnost vyšší než u ostatních obyvatel Prahy.



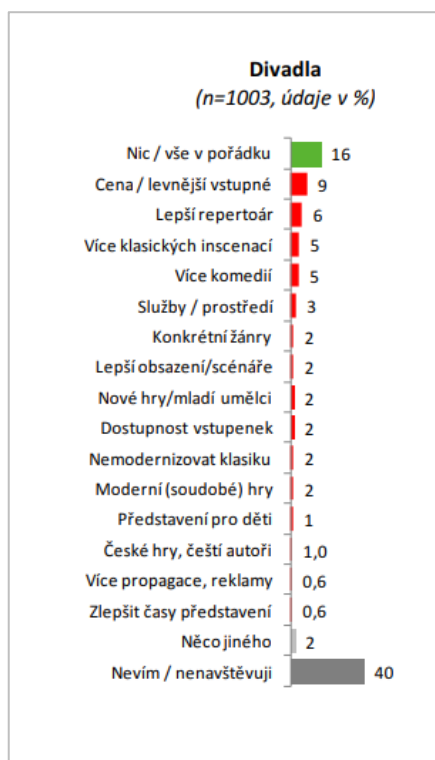
Obrázek 16: Cenová politika kulturních akcí

Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).

Dle *Obrázku 16* obyvatelé Prahy hodnotí především muzikály, kina, ale i klasická divadla, kterým je i Národní divadlo, jako drahá (téměř třetina obyvatel).

Jako drahé hodnotí Pražané zejména muzikály, kina, ale i klasická divadla, jako je Národní divadlo nebo Dejvické divadlo. Pro čtvrtinu obyvatel jsou drahé koncerty vážné i moderní hudby a nová divadla či scény. Většina těchto institucí a akcí byla zmiňována i při spontánních odpovědích na to, zda existují instituce, kam by lidé rádi chodili, ale jsou pro ně příliš drahé.

Lidé jsou ochotni zaplatit za kulturu především dle typu dané aktivity. Za divadelní představení jsou obyvatelé Prahy ochotni zaplatit více než 200 Kč. Více jsou ochotni za kulturu zaplatit mladí lidé do 44 let, lidé s vyšším vzděláním, ekonomicky aktivní, domácnosti s dětmi a lidé spadající do segmentu „kulturní nadšenec“.



Obrázek 17: Změny v divadlech

Zdroj: (Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019).

V neposlední řadě se průzkum zajímal o to, co by lidé rádi změnili (*Obrázek 17*). V oblasti divadel by lidé chtěli zaměření na lepší repertoár a na nové hry a na mladé umělce. Důležité je také podotknout, že 16 % lidí je s nabídkou divadel spokojeno.

Typičtí návštěvníci divadla se mohou významně lišit. Existují však rysy, které by se daly přiřadit ke každému návštěvníkovi. Návštěvníci mají většinou střední či vyšší sociální status, divadlo není levný druh zábavy, proto divadla navštěvují především lidé s vyššími příjmy či lidé, kteří jsou ochotni za kulturní zážitek zaplatit určitou cenu. Návštěvníci divadla jsou především lidé starší generace, kteří dokáží ocenit kulturní úroveň a jsou ochotni a schopni investovat peníze a čas do kvalitního umění. Avšak stále více se projevuje zájem o kulturu u mladší generace. Do divadla většinou chodí návštěvníci s vyšší úrovní vzdělání. Typický návštěvník má zájem o kulturu a kulturní prostředí a o umění obecně. Takovýto návštěvník může mít zájem o tradice a historii. Zároveň je třeba si uvědomit, že je tu určitá míra rizika, kdy návštěvník investuje do neznámého představení. Tyto rysy mohou platit pro mnoho návštěvníků, ne vždy ale pro všechny. Návštěvníci mohou být různě motivováni a jejich očekávání se mohou odlišovat.

Typickým návštěvníkem může tedy být člověk, který je kulturně a společensky vzdělaný a který má dostatek finančních prostředků.

Výše zmíněné faktory mají na divadelní prostředí vliv. Je potřeba se jim přizpůsobit a tím dobře konkurovat trhu a zároveň přilákat nové diváky.

4.2.1.2 Technologické faktory

Divadelní prostředí může být ovlivňováno mnoha technologickými faktory. V současnosti se technologie stále zdokonalují a inovují, jinak tomu není ani u technologií týkajících se divadelního prostředí. Pokroky v divadelní technice mohou vylepšit kvalitu inscenace a mohou tak přinést nové možnosti pro představení.

Vývoj technologií také může ovlivnit chování zákazníků. Do jedné z nových technologií totiž také spadá digitalizace a streamování či virtuální realita. Divadelní inscenace tak mohou být přenášeny divákovi živým přenosem z divadelního jeviště na domácí obrazovky diváků, což někteří mohou preferovat.

Další technologií jsou sociální sítě, které by měly pomoci organizaci komunikovat s cílovými zákazníky a také by měly získávat zákazníky nové.

Nové technologie, které se na jevištích mohou využívat, jsou i technologie spojené s virtuální realitou nebo s rozšířenou realitou. Tyto nové technologie by v budoucnu mohly pomoci získat divákům úplně nový zážitek z divadelního představení. Další technologií je

3D projekce (či hologramy), kdy se na jeviště promítají různé obrazy či animace. Tyto nové technologie by do divadel mohly nalákat nové diváky a přinést tak úplně nový druh zážitku.

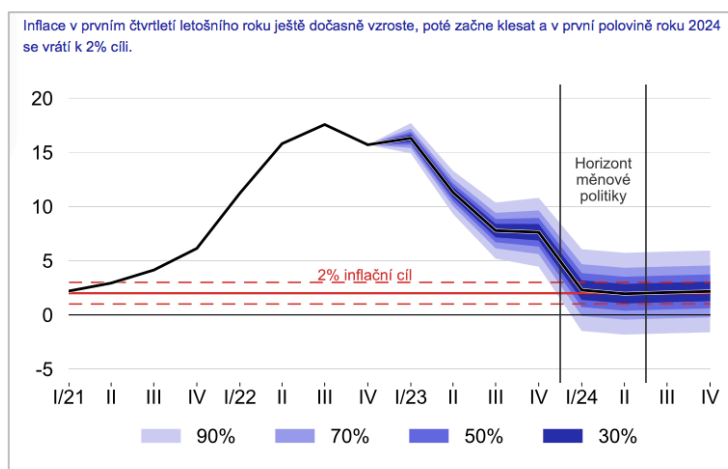
Výše uvedené faktory by Národní divadlo mělo zohledňovat a využívat je ke svému rozvoji.

4.2.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou vlivy zasahující hospodářské prostředí. Tyto faktory mají vliv na chování nejen spotřebitelů, ale i státu.

V případě ekonomických faktorů České republiky je možné se podívat na vývoj HDP. Razantní propad HDP zaznamenala česká ekonomika v pandemii nemoci covid-19, kdy k roku 2019 byl propad HDP o 5,8 %.

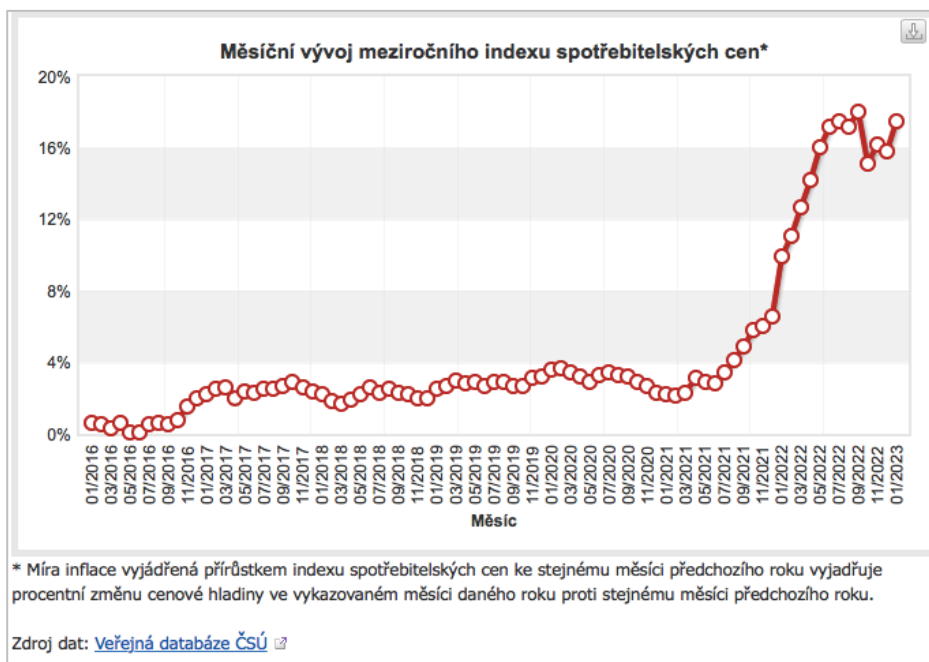
2. 2. 2023 byla ČNB zveřejněna prognóza založená na datech dostupných k 20. 1. 2023. ČNB očekává, že inflace v prvním čtvrtletí letošního roku ještě lehce vzroste. Poté se však začne snižovat a v první polovině roku 2024 se vrátí k cíli 2 %.



Obrázek 18: Inflace

Zdroj: (Prognóza ČNB – zima, 2023).

Právě míra inflace má za následek zdražování. Míra inflace se držela od roku 2017 do roku 2021 na stálé hladině, a to kolem 2–3 %. V dubnu roku 2021 začala ale rapidně stoupat. A v září v roce 2022 se vyšplhala až na 18 %.



Obrázek 19: Měsíční vývoj spotřebitelských cen

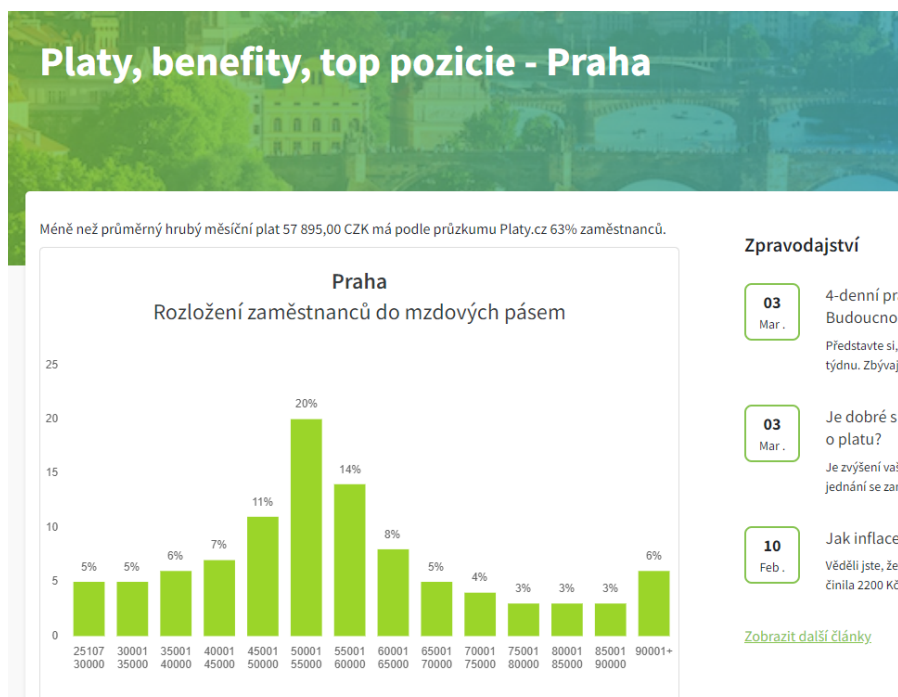
Zdroj: (Inflace, spotřebitelské ceny, 2023).

V oblasti míry nezaměstnanosti se ČR staví do nejnižších řad z celé Evropy. Obecná míra nezaměstnanosti se v ČR od konce roku 2017 doposud pohybuje kolem 2–3 %. Tudiž ani za pandemie nemoci covid-19 se toto číslo nijak výrazně nezměnilo (Základní charakteristiky ekonomického postavení, 2023).



Obrázek 20: Průměrné platy ve Středočeském kraji

Zdroj: (Platy, benefity, top pozice - Středočeský kraj, 2023)



Obrázek 21: Průměrné platy v Praze

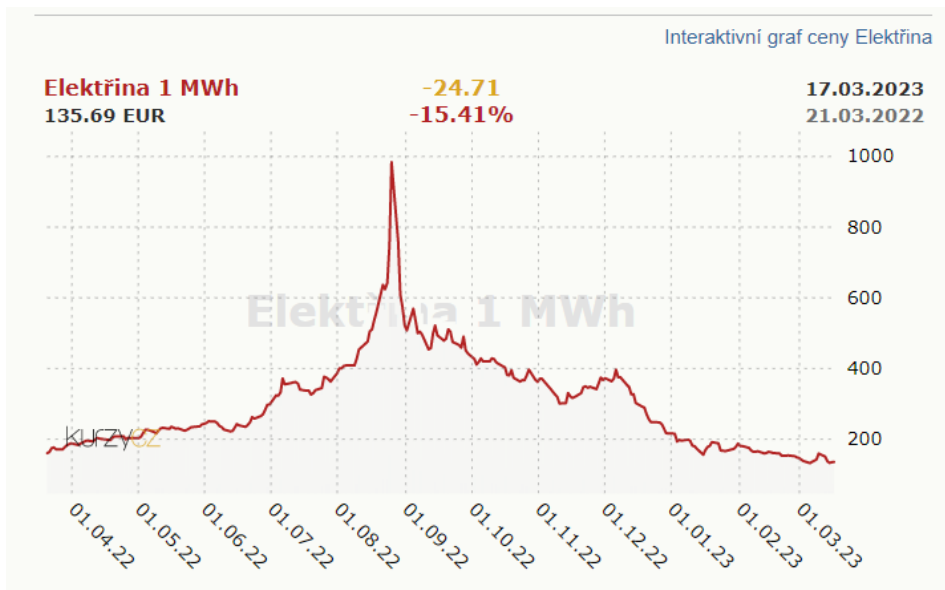
Zdroj: (Platy, benefity, top pozicie - Středočeský kraj, 2023).

V České republice je platové rozpětí od 26 422 Kč (nízké mzdy) až do 80 849 Kč (vysoké platy). Jedná se o skutečný měsíční plat včetně bonusů. Platy se velice výrazně odlišují dle typu pozice (Platy v České republice – Platy.cz).

Z Obrázků 20 a 21 výše je zřejmé, jak jsou na tom s platy obyvatelé Prahy a Středočeského kraje. V obou krajích téměř polovina obyvatel má plat vyšší, než je průměrná měsíční mzda. A více jak polovina lidí má plat vyšší než 45 000 Kč.

Průměrná měsíční mzda vzrostla o 6,5 %. Růst průměrné měsíční mzdy ovlivňuje pozitivně návštěvnost divadel. Pokud mají lidé vysoké příjmy, mohou si dovolit zaplatit více peněz za volnočasové aktivity. Avšak v případě nízkých příjmů si většinou lidé nemohou dovolit vynaložit peněžní prostředky na tyto aktivity. Je třeba brát v úvahu, že toto měřítko není jediným faktorem. Průměrná mzda v ČR sice meziročně vzrostla, reálná mzda však kvůli vysoké inflaci poklesla (Průměrná mzda, 2023).

Nicméně návštěva divadel je spojena se vzděláváním a s kulturním zážitkem z představeních, to znamená, že i pokud mají lidé nižší mzdy, mohou být pravidelnými návštěvníky divadelních představeních.



Obrázek 22: Vývoj cen energií

Zdroj: (Elektřina - ceny a grafy elektřiny, ..., 2023).

Cena elektřiny se během roku 2021 začala stoupat. 50 eur za MWh byla cena na začátku roku 2021, v polovině roku již byla cena na 80 eurech za MWh a ke konci roku se začala cena velice rychle zvyšovat. V prosinci minulého roku tato cena byla již na 326,8 eurech za MWh. Cena elektřiny se tak pohybuje na historicky nejvyšších číslech. Jak je vidět z grafu výše, cena elektřiny oproti prosincovým cenám lehce klesla, avšak stále se nepohybuje na číslech, jako tomu bylo na počátku roku 2021.

Cena plynu se pohybovala poměrně na nízkých číslech, avšak v prosinci 2022 tato cena také prudce vzrostla, a to až na 180 eur za MWh. (Proč ceny energií tak prudce vzrostly, 2023).

Tab. 8: Jiná činnost ND 2015–2021 (v Kč) [Zdroj: ND]

Činnost:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
reklama	7 845 116,17	7 635 057,75	10 234 008,62	10 910 674,20	9 191 433,77	14 649 564,33	7 911 412,89
prodej materiálu	141 433,78	195 365,01	116 399,84	238 061,46	188 025,61	98 664,51	161 873,76
výroba dekorací	-59 606,87	-64 527,97	-45 676,85	-63 927,05	-72 848,94	-75 140,22	0,00
výroba kostýmů	150 887,67	238 594,66	97 626,26	3 076,78	17 895,68	0,00	0,00
parking	7 186 746,13	9 599 091,80	9 836 268,49	9 417 618,84	8 094 916,66	240 166,3	492 100,39
společné nákl.	-4 687 888,50	-3 365 682,00	-6 351 417,25	-6 805 485,70	-10 054 517,45	-7 951 809,300	-3 354 720,62
energie	552 417,37	1 050 208,01	581 390,76	489 607,89	1 129 972,09	2 079 690,01	4 075 720,90
CELKEM	11 129 105,75	15 288 107,26	14 468 599,87	14 189 626,42	8 494 880,42	9 041 135,63	9 286 387,32

Obrázek 23: Vývoj cen energií v ND

Zdroj: (Výroční zpráva 2021).

Zvýšení cen energií se dotýká i divadelního provozu – náklady na osvětlení, topení, ozvučení atd. Tyto zvýšené náklady vedou ke zvýšení vstupného a to může zapříčinit nižší návštěvnost divadel, jelikož diváci mohou vnímat toto zvýšení za nevýhodné. V případě, že by se ceny nezvýšily, může to vést ke snížení kvality služeb, což by mělo taktéž negativní dopad na návštěvnost divadla. Divák bude brát jako nevýhodu, pokud kvalita služeb začne klesat.

Vyšší cena energií může mít také dopad na celkovou ekonomiku. V případě, že návštěvníci divadel budou muset věnovat poměrnou část svého příjmu na zaplacení cen energií, nebudou si moci dovolit chodit na kulturní akce.

Z Obrázku 23 výše je patrné, že ceny energií se výrazně promítly na Národním divadle. Je vidět výrazný nárůst mezi rokem 2020 a 2021, kde cena energie byla vyšší téměř o 2 mil. korun za rok. Ve srovnání s ostatními roky je patrný každoroční nárůst této ceny, kdy od roku 2015 do roku 2021 došlo k navýšení zhruba o 3,5 mil. korun.

Předkrizová kupní síla se Čechům vrátí nejdříve za tři roky (Wolf, 2023).

4.2.1.4 Politické faktory

V současné době je politická situace na území ČR poměrně stabilní. Česká republika je také součástí Evropské unie, to znamená, že legislativa tohoto státu podléhá i předpisům EU.

Legislativa, kterou se v České republice řídí většina divadelních institucí a celkově příspěvkových organizací, je upravena v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Příspěvkové organizace jsou zřizovány pro takové činnosti, které jsou většinou neziskové, a je potřeba, aby jejich rozsah a struktura měly samostatnou právní subjektivitu. Nesmí je zřizovat právnické osoby. Je potřeba, aby i příspěvková organizace byla zapsána v obchodním rejstříku, návrh na zápis podává zřizovatel. Co se týká finančních ohledů, PO vydává rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu (nejméně na 2 roky), který musí být schválen zřizovatelem. Jak říká zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v § 28 ve čtvrtém odstavci: *„Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.“* (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28, odst. 4)

Současný ministr kultury Martin Baxa má v plánu prosadit zákon o veřejnoprávní organizaci v kultuře, který je i podporován Asociací profesionálních divadel. Tento zákon by mohl přinést pružnější provoz kulturních institucí oproti současným příspěvkovým organizacím. Zároveň by zajišťoval větší stabilitu, byla by možnost vícezdrojového financování kulturních činností. (Martin Baxa: Kulturou žijí všichni..., 2021).

29. listopadu 2022 byl na evropském zasedání v Bruselu projednán pracovní plán pro kulturu na roky 2023–2026 a v oblasti audiovize *Evropský akt o svobodě sdělovacích prostředků*. Pracovní plán pro kulturu vznikl na základě projednávání s ostatními členskými státy a s komisí ve Výboru pro kulturní záležitosti. Tento plán by měl klást hlavní důraz na roli kultury jako integrálního prvku udržitelného rozvoje a zároveň by se měl snažit posílit kulturní rozměry v ostatních politických oblastech. Hlavní cílení je tedy na 4 skupiny: lidi v kultuře, kulturu pro lidi, pro planetu a pro partnerství. Avšak zvláštní pozornost věnuje i energetické krizi a podpoře ukrajinských umělců.

Na tomto bruselském jednání byla také projednána další pomoc Ukrajině, a to jak za účelem ochrany kulturního dědictví, ale také v souvislosti s opakovanými útoky na kritickou ukrajinskou oblast. (CZ PRES – kultura a audiovize, 2023)

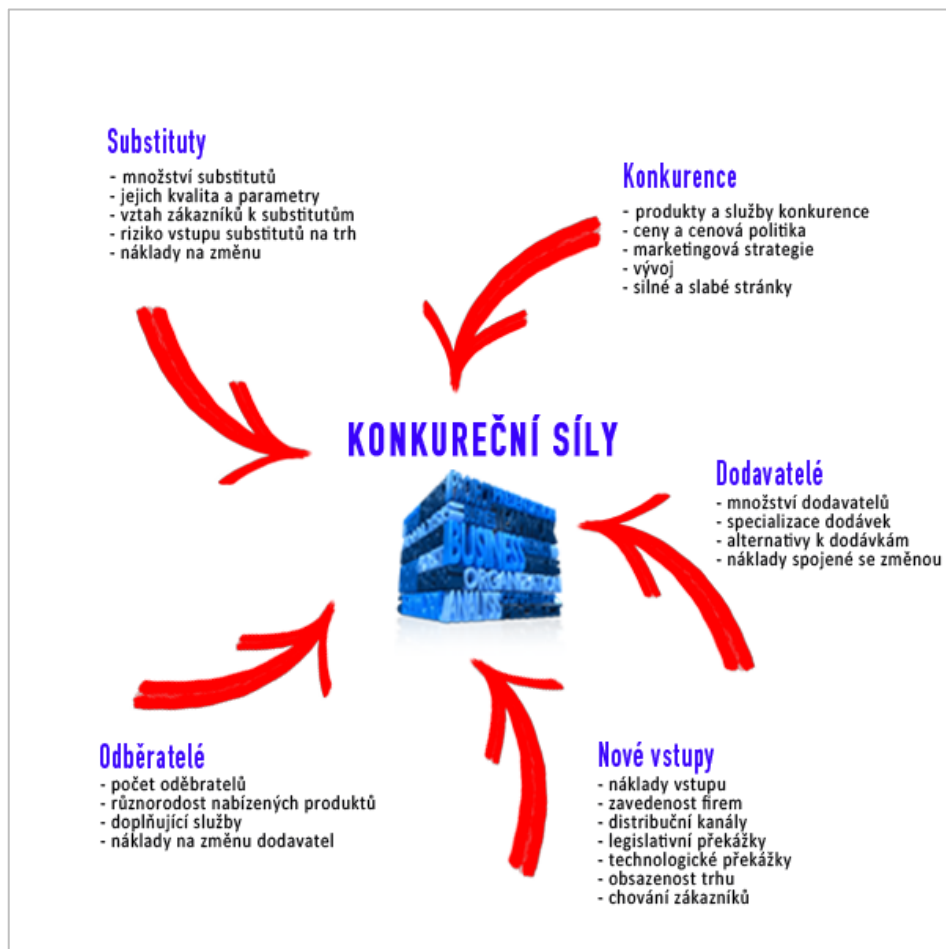
Ministerstvo kultury plánuje podpořit projekt na obnovu v rámci konceptu „Rozvoj kulturního a kreativního sektoru“. V tomto konceptu je vypsáno 5 iniciativ, u nichž jsou popsány jednotlivé výzvy. Na základě těchto iniciativ lze požádat o dotace na konkrétní projekt.

- Status umělce a umělkyně – prosazení legislativy „Status umělce a umělkyně“ – výzkumné projekty, spolupráce profesionálů, jejich vzdělání a rozvoj.
- Rozvoj regionálního kulturního a kreativního sektoru – zefektivnění a zvýšení udržitelnosti kulturního průmyslu – inovační potenciál.
- Digitalizace kulturního a kreativního sektoru – digitalizace kulturního dědictví.
- Kreativní vouchery – podpora malých a středních podniků – využití kreativních subjektů, které působí v oblasti kultury v Celostátní galerii kreativců registrovaných na www.kreativnicesko.cz.

„*Iniciativa legislativní reforma zavádí vícefondové financování kulturních institucí.*“
(Národní plán obnovy, 2023).

4.2.2 Analýza mikroprostředí

4.2.2.1 Porterův model



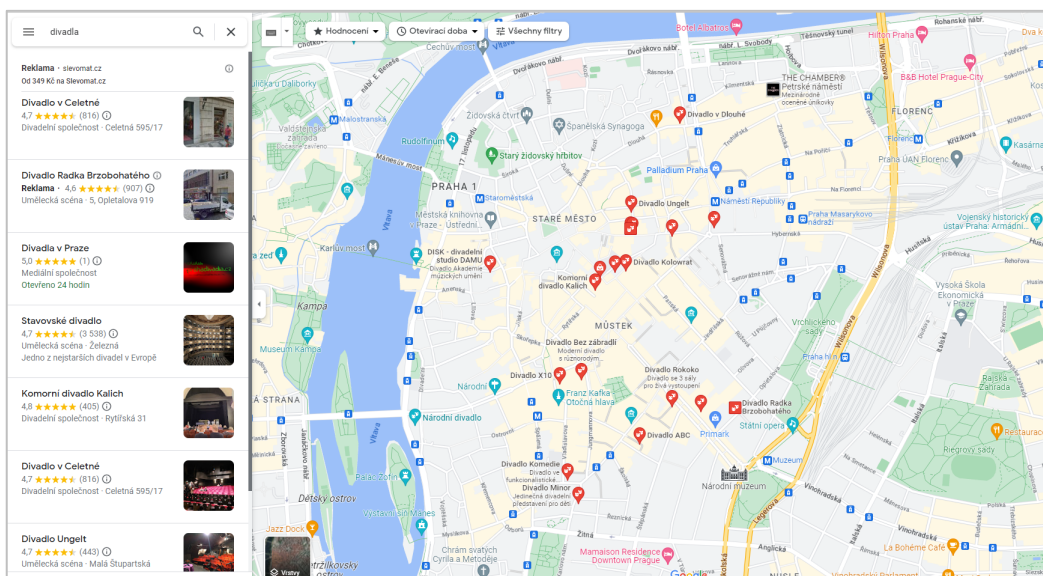
Obrázek 24: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: (Porterův model, 2023).

Model pěti konkurenčních sil analyzuje sílu konkurence v odvětví. Intenzita konkurenčních sil je faktorem, který vysoce ovlivňuje výnosnost v odvětví. Cílem Porterova modelu je najít takové postavení, ve kterém bude organizace čelit těmto konkurenčním silám.

Těmito 5 silami jsou:

- Hrozba nových vstupů. V případě Národního divadla není hrozba nových vstupů na trh, které by soutěžily s již existujícími firmami tak vysoká. Náklady na založení a provoz nového divadla jsou velice vysoké. Národní divadlo je zavedenou institucí s velmi silnou pozicí na trhu.
- Síla dodavatelů. V divadle mohou být například dodavatelé technického vybavení. Síla dodavatelů je u Národního divadla poměrně nízká, jelikož Národní divadlo si mnohé věci vyrábí samo (rekvizity, paruky, kostýmy). Podstatné je, aby si ND vybíralo kvalitní dodavatele s příznivou cenou. Pro ND jsou tudíž podstatní především dodavatelé materiálu pro výrobu těchto věcí, ale jelikož je na trhu mnoho dodavatelů, divadlo si může mezi nimi vybírat.
- Síla odběratelů. Odběratelé jsou pro ND návštěvníci divadla. Síla odběratelů je poměrně vysoká – návštěvník si může vybrat, které divadlo či jinou kulturní instituci navštíví, a divadlo se musí postarat o jeho spokojenost.
- Hrozba substitutů. Hrozba substitutů může být pro divadlo například kino, televize nebo různé streamovací platformy. Hrozba je střední, jelikož divadlo je pro návštěvníka speciální kulturní zážitek.
- Intenzita konkurence. V případě divadelního průmyslu je na trhu vysoká konkurence. Divadlo nemusí mít konkurenci jen v jiných divadlech, ale i v jiných kulturních institucích (kina, muzea, koncerty). Národní divadlo si však udržuje velice silnou pozici na trhu především díky své historii, kvalitě představení a prestiži.



Obrázek 25: Mapa konkurentů

Zdroj: (divadla – Mapy Google, vlastní zpracování).

4.2.2.2 Analýza atraktivity odvětví

Hodnocení jednotlivých faktorů a sil v rámci analýzy atraktivity odvětví.

Růstový potenciál – lze očekávat, že se bude zvyšovat, jelikož dle výsledků výzkumu zmíněného v kapitole 4.2.1.1, chce hodně obyvatel chodit do divadel více, než je tomu doposud. Skóre: 8.

Diverzita trhu v oblasti divadelního průmyslu není velmi rozsáhlá. Skóre: 4.

Ziskovost v tomto odvětví je poměrně vysoká, avšak v momentální době tržby v tomto průmyslu klesly. Lze však očekávat, že se časem opět obnoví. Skóre: 6.

Koncentrace – konkurence v Praze je velká. Jedná se o několik dominantních organizací a vstup na tento trh je velmi složitý. Skóre: 5.

Odbyt je v rámci roku různorodý. Do divadel chodí lidi po celý rok, avšak jsou speciální sezónní příležitosti, kdy je koncentrace diváků vyšší než obvykle. Skóre: 6.

Specializace je v kulturním prostředí různorodá. Někteří kulturní nadšenci vyhledávají muzea, výstavy, jiní divadla, kina a někteří dávají přednost například koncertům. Avšak i v tomto odvětví lze mluvit o skupině organizací se stejnou specializací – klasická divadla. Skóre: 6.

V případě **značky** má především Národní divadlo dobré jméno na trhu. V tomto případě se dá mluvit i o tzv. love brandu. Divadlo má velkou hodnotu pro mnoho obyvatel, a to především z větších měst. Skóre: 9.

Distribuce a distribuční kanály jsou na velmi dobré úrovni. Národní divadlo, ale i jeho ostatní scény, jsou umístěny na dobrých místech, kam se diváci snadno dostanou veřejnou dopravou, ale i v případě, že by chtěli využít vlastní dopravní prostředek, ND nabízí i parkování. Skóre: 8.

Cenová politika je pro mnoho lidí vysoká a někdo si tak nemůže vstupenky dovolit. Skóre: 2.

Nákladová pozice v divadelním průmyslu je poměrně vysoká. Je potřeba obstarat kostýmy, rekvizity, ale také náklady na energii (ozvučení, osvětlení), platy (umělců, ale i administrativních pracovníků). Skóre: 4.

Služby v divadelním průmyslu jsou široké. Divákům jsou nabízeny různé doprovodné programy, prohlídky budov, ale i zážitek z hlavní činnosti je poměrně různorodý. Každý divák si může vybrat, jaký typ představení ho uspokojí. Skóre: 7.

Technologie v tomto odvětví nejsou primární. I přesto, že se vše modernizuje a technologie se vyvíjejí a využívají, není předpokládáno, že by byly převratné, náročné změny s ohledem na budoucnost. Skóre: 8.

Možnosti vstupu–výstupu do tohoto odvětví jsou poměrně náročné. Především proto, že konkurence je poměrně vysoká a převládají zde dominantní organizace. Skóre: 7.

Faktor	Síla	Skóre (od 1 do 10)
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	8
Diverzita trhu	Počet segmentů	4
Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	6
Koncentrace	Počet dominantních podniků	5
Odbyt	Cyklický, kontinuální	6
Specializace	Zaměření, diferenciacce, jedinečnost	6
Značka	Hodnota, kvalita, substituce	10
Distribuce	Kanály	9
Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	2
Nákladová pozice	Konkurenceschopná – vysoké/nízké náklady	4
Služby	Spolehlivost	7
Technologie	Vedení, jedinečnost	8
Možnosti vstupu–výstupu	Bariéry odvětví	8
	Celkem (max 130)	75

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví

Zdroj: (Vlastní zpracování).

V rámci provedené analýzy získalo divadelní odvětví celkem 75 bodů. Tuto hodnotu lze označit za lehce nadprůměrnou. Do budoucna lze tedy v tomto odvětví očekávat malé změny, ale nemusely by být nikterak výrazné a pro organizaci ohrožující.

4.2.2.3 Segment trhu

Divadelní publikum je velice různorodé a lze ho rozdělit více způsoby. Podle demografické segmentace se organizace může zaměřit na spotřebitele podle faktorů, jako je věk, pohlaví, výše příjmu či vzdělání. Jedním ze segmentů by proto mohli být mladí lidé, studenti a absolventi ve věku 17–30 let, kteří se zajímají o moderní, ale i o klasické inscenace. Zároveň se Národní divadlo může zaměřit na segment vysokoškolsky vzdělaných lidí ve středním věku a lidí s vyššími příjmy, kteří oceňují klasická představení (Opera, Balet).

V rámci segmentace geografické je pro Národní divadlo vhodné cílit na lidi, kteří žijí v Praze či ve Středočeském kraji, ale zároveň také může cílit na turisty, kteří hlavní město České republiky navštěvují. Podle geografické segmentace trhu může Národní divadlo také segmentovat spotřebitele na základě regionálních preferencí či zájmů.

Organizace může využívat segmentace na základě psychografických charakteristik, kterými jsou životní styl, hodnoty a zájmy. Tudíž může například cílit na publikum, které se zajímá o českou kulturu a českou historii.

Divadlo může také cílit na zákazníky na základě jejich chování (frekvence návštěvnosti, ceny vstupenek, typy preferovaných představení).

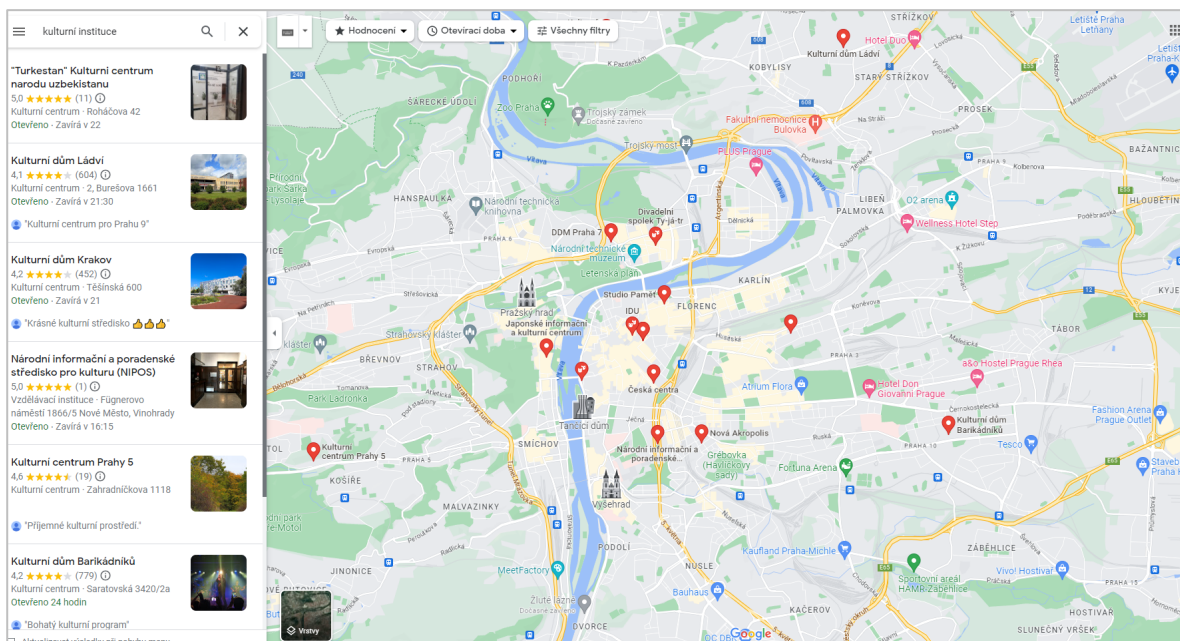
V neposlední řadě může Národní divadlo segmentovat své publikum na základě komunikačních kanálů, které využívá. Může tedy cílit na zákazníky, kteří využívají sociální sítě, e-mailovou komunikaci, ale zároveň může zapůsobit na ty, kteří dávají přednost tištěné reklamě (billboardy, plakáty, noviny).

4.2.2.4 Analýza konkurence

V České republice je mnoho divadel, která by se dala považovat za konkurenta ND. Jako konkurenci Národního divadla můžeme však považovat i jiné kulturní instituce, kterými mohou být i kina či muzea, a jiné volnočasové aktivity, které zákazníci mohou ve svém volném čase dělat. Na *Obrázku 26* je zřejmé rozmístění těchto konkurentů v oblasti Národního divadla.

Národní divadlo však disponuje dobrým postavením na trhu především díky své historii. Je však i nadále potřeba, aby Národní divadlo investovalo prostředky do inovací a do marketingových kampaní a aby se přizpůsobovalo současné době. Zároveň je potřeba, aby modernizovalo představení pro mladé diváky, kteří by v budoucnu mohli zvyšovat návštěvnost.

V případě, že tomu tak bude, nemělo by ztratit své postavení na trhu.



Obrázek 26: Konkurenční kulturní instituce

Zdroj: (divadla – Mapy Google, vlastní zpracování).

4.2.3 Matice EFE

	Váha	Ohodnocení	Váha × Ohodnocení
Rozšíření publika	0,2	4	0,8
Zvýšení zisků	0,15	3	0,45
Vývoj divadelních programů	0,15	3	0,45
Inovace technologií	0,1	3	0,3
Zlepšení marketingové strategie	0,1	4	0,4
Vylepšení vztahů s partnery	0,1	2	0,2
Vylepšení zázemí pro zákazníky	0,1	2	0,2

Tabulka 2: Matice EFE

Zdroj: (Vlastní zpracování).

Hodnocení faktorů bylo provedeno na škále od 1 do 4, kde 1 znamená nízkou prioritizaci a 4 znamená vysokou prioritizaci. Váhy byly stanoveny na základě relativní důležitosti každého cíle pro úspěšnost organizace.

Vysokou prioritou pro Národní divadlo je rozšíření stálých návštěvníků o nové návštěvníky. Tento faktor byl ohodnocen váženým ohodnocením 0,8. Následuje zvýšení zisků a vývoj nových divadelních programů. Jako faktor s nejnižším vlivem bylo vyhodnoceno vylepšení zázemí pro zákazníky. Tento faktor byl ohodnocen váženým ohodnocením 0,2. Celkové vážené hodnocení vnější pozice je 2,8, což znamená, že citlivost organizace Národní divadlo je vůči jejímu prostředí středně až silně závislá.

Na základě této matice by se organizace měla zaměřit na své priority, aby dosáhla svých cílů. Opatřením, které by mohlo pomoci k dosažení cílů, může být například investice do propagace, což by mohlo zvýšit povědomí o inscenacích a mohlo by přilákat nové diváky. Dalším opatřením by mohly být investice do inovací, aby bylo udrženo postavení na trhu a zákazníkům by byl tak nabídnut nevšední kulturní zážitek.

4.3 Vnitřní prostředí ND

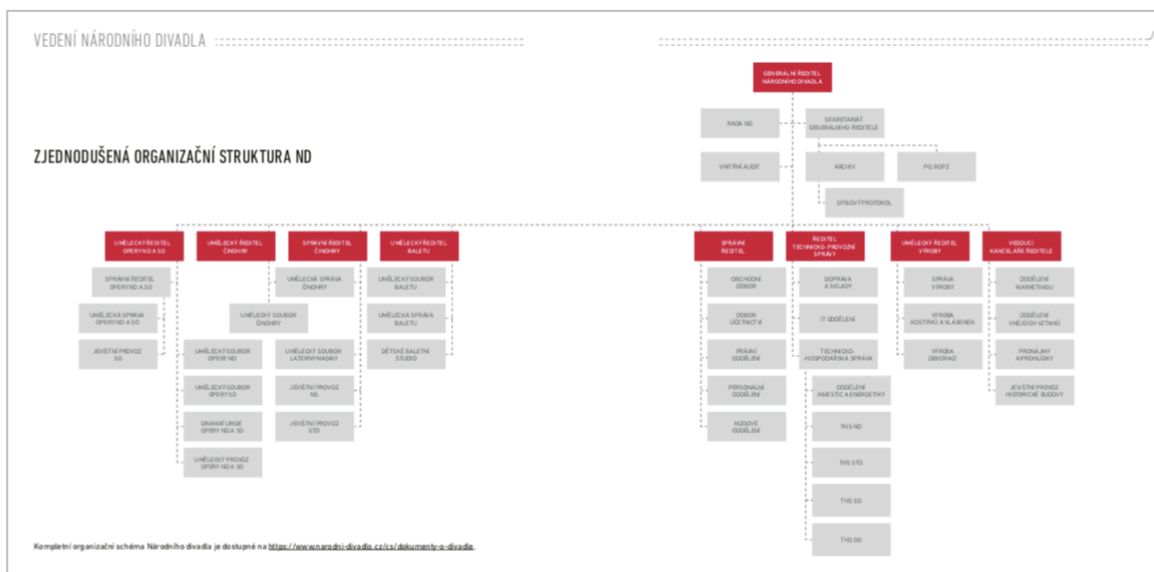
4.3.1 Organizační struktura

Prostředí ND se skládá z mnoha skupin. Jak je možné vidět na obrázku níže, vrcholový management ND se skládá z generálního ředitele ND a jeho sekretariátu a rady ND. Dalšími skupinami jsou vnitřní audit, archiv, PO BOZP a spisový protokol.

Pod těmito skupinami je správní oddělení, technicko-provozní správa ND, umělecká výroba a umělecké soubory, do kterých spadá Činohra, Opera, Balet a Laterna magika.

Všechna oddělení spolu úzce spolupracují, aby byl chod organizace co nejlepší.

Generální ředitel ND má rozhodovací funkci. Rozhoduje o nástupech nových zaměstnanců (podpisem smlouvy), ale i o jakékoliv změně, která se v ND má stát. Společně s odbory a vedoucími pracovníky má porady týkající se chodu ND. V ND je platná kolektivní smlouva, podle které je v rámci divadla postupováno. Také platí pravidla uvedená v zásadách, které jsou pravidelně aktualizovány podle různých novelizací, které v průběhu let nastávají.



Obrázek 27: Organizační struktura ND

Zdroj: (Výroční zpráva 2021, 2022).

4.3.2 Marketingový mix

Tato kapitola se věnuje popsaní marketingového mixu v příspěvkové organizaci Národní divadlo.

4.3.2.1 Produkt

Produkt Národního divadla je především předvádění divadelních představení. Dalšími, vedlejšími produkty, které Národní divadlo nabízí, jsou různé dárkové předměty s logem divadla (diář, kalendář, plakáty).

Divadelní představení, která divadlo nabízí, jsou především klasická díla a přináší je divákům v podání činoherního, operního či baletního představení. Díky rozsáhlému hereckému, pěveckému a tanečnímu souboru a třem budovám, které k divadlu patří, nabízí Národní divadlo svou jedinečnost. Divadelní představení se dají rozdělit na aktuálně hraná, ukončená a připravující se.

Soubory ND:

Činohra

Činohra ND je jednou z nejvýznamnějších a nejstarších divadelních scén v České republice. Tento soubor má bohatou historii a také tradici. Věnuje se především klasické a světové dramate. Spolupracuje s významnými českými, ale i zahraničními režiséry a pyšní

se čtyřmi hracími prostory. Mezi tyto prostory patří historická budova ND, která je jedním z nejproslulejších scén a symbolem české kultury a přitahuje diváky z celé republiky. Další prostory se nacházejí ve Stavovském divadle, na Nové scéně a také nově bude působit ve Státní opeře, která je největší divadelní scénou v Praze. Soubor Činohry Národního divadla je považován za jednu z nejprogresivnějších dramaturgií v České republice. (O nás, 2023)

Činohra uvádí 6–7 premiérových představení do roka. Činohra ND také nabízí doprovodné aktivity a vzdělávací programy. Mezi tyto programy patří například úvodní slova před inscenací nebo diskuse s tvůrci po inscenaci. Dalšími programy jsou například programy pro mladé diváky – ND Young, dílny k představením, program Partnerská škola Činohry ND a další. Činohra Národního divadla také úzce spolupracuje se studenty divadelních škol, které i aktivně zapojuje do jejích programů.

Představení se zaměřují i na návštěvníky nemluvící česky – představení jsou pravidelně titulkována do anglického jazyka. (O nás, 2023)

„Domníváme se, že současné divadlo má chránit kulturní odkaz českých zemí, jak to ostatně stojí v preambuli Národního divadla.“ (O nás, 2023)

V současné době se Činohra ND soustředí na převedení činohry do mezinárodního kontextu – spolupráce s jinými divadly v Evropě (výměna inscenací), rozvíjení zahraničních kontaktů (workshopy, setkání) a mezinárodní festival Pražské křižovatky. Dobré vztahy se zahraničními divadly jsou pro Činohru ND velice důležité pro přenesení českého divadla do evropského či světového kontextu. (O nás, 2023)

Opera

Historie opery v České republice sahá až do 17. století, kdy bylo uvedeno první představení při korunovaci Ferdinanda III. Habsburského. V 18. století bylo otevřeno Hraběcí Nosticovo divadlo (v současné době Stavovské divadlo), které je spojováno i se jménem Wolfgang Amadeus Mozart, který v roce 1787 v tomto divadle dirigoval svou Figarovu svatbu, která měla v Praze velké ohlasy. Z tohoto důvodu se rozhodl složit pro tuto metropoli i další operu, kterou byla opera Don Giovanni. Premiéru této opery v Praze i sám dirigoval. (O nás, 2023)

V roce 1799 divadlo odkoupili čeští stavové a přejmenovali ho tak na Stavovské divadlo, kde 2. 2. 1826 měla premiéru první česká opera Dráteník. (O nás, 2023)

I v 19. století působili ve Stavovském divadle světově uznávaní umělci. Toto divadlo také hrálo významnou roli během českého národního obrození. Na scéně ND odehrál operní soubor světové premiéry různých významných oper, kterými jsou Rusalka, Čert a Káča (Antonín Dvořák), Juliette (Bohuslav Martinů) či Výlety páně Broučkovy (Leoš Janáček). V opeře Národního divadla se střídaly mnohé osobnosti, které zasáhly do vývoje orchestru a české filharmonie. Mezi ně patří Adolf Čech, Karel Kovařovic, Otakar Ostrčil, Václav Talich a další. V roce 1888 byl zahájen provoz Nového německého divadla (dnes Státní opera). Postupně se začínala rozvíjet spolupráce s významnými dirigenty. (O nás, 2023)

Mezi významné osobnosti pojící se se Státní operou patří například režisér David Radok, jehož inscenace získaly mnoho ocenění. (O nás, 2023)

K významným představením posledních let patří opera Nagano (2004), která pojednává o vítězství českého hokejového týmu na olympijských hrách.

Opera Národního divadla taktéž spolupracuje s mnoha hudebními či operními festivaly, a to nejen v České republice, ale i v zahraničí (mezinárodní hudební festival Pražské jaro, mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl). (O nás, 2023)

Pod pojmem Opera Národního divadla stojí dva operní soubory, jimiž jsou Opera Národního divadla, která odehrává svá představení v historické budově ND a ve Stavovském divadle, a soubor Státní opery, která vystupuje v budově Státní opery ND. V rámci jedné sezóny nabízí soubory opery přes 40 inscenací měsíčně. (O nás, 2023)

Balet

Balet Národního divadla byl založen v roce 1883. V současnosti je nejpočetnějším souborem v České republice a působí v něm osmdesát dva tanečníků, kteří jsou devatenácti národností. Jedná se o prolínání mnoha tanečních stylů, jelikož tanečníci jsou z odlišných tanečních škol. Soubor Baletu také buduje spolupráci se zahraničními choreografy, inscenátory a designéry, díky čemuž patří Balet ND mezi významná evropská taneční divadla. (O nás, 2023)

Repertoár Baletu ND je velice pestrý a nabízí jak „stěžejní dějové tituly baletního světového odkazu“, jako jsou Romeo a Julie, Labutí jezero, Spící krasavice, Louskáček – Vánoční příběh, tak i komponovaná díla současného tance a moderní estetiky, těmi jsou například: nová hra bpm, Forsythe / Clug / McGregor, Phoenix, Kylián – Mosty

času. V poslední řadě také nabízí současný balet, kam se řadí například Kafka: Proces či Leonce & Lena. (O nás, 2023)

Soubor Baletu ND šíří kulturu i v zahraničí, kde šíří a propaguje významná díla baletního repertoáru. V rámci realizovaných turné, které vedl umělecký ředitel baletu Filip Barankiewicz, mohl soubor Baletu ND představit v zahraničí dílo Jiřího Kyliána a propojit tak jeho odkaz s Evropou. V roce 2019 došlo k propojení souboru Baletu ND s Korejským národním Baletem, kde byla uvedena premiéra inscenace Gods and Dogs. Jednalo se o historicky první hostování českého souboru v Koreji. Zároveň díky tomuto propojení došlo k tomu, že Korejský národní Balet vystoupil v Praze v Národním divadle v inscenaci Kylián – Mosty času. Tato inscenace byla souborem Baletu ND v pocovidové době představena také v izraelské opeře v Tel Avivu. Soubor Baletu ND také navštívil čínské turné, kde bylo uvedeno 10 celovečerních představení ve významných divadelních domech. Několikrát byl balet uveden i ve Španělských městech, dále pak i v Itálii, Finsku a v Německu. (O nás, 2023)

Laterna magika

Laterna magika se výrazně odlišuje od ostatních divadelních souborů. Divadelní režisér Alfréd Radok vytvořil tým, který společně tento soubor tvořil, v tuto dobu však nevěděl, že zakládá nový soubor. Tento soubor, který byl kombinací akcí a filmu, měl také velký podíl na úspěších Československa na světové výstavě a po uvedení o licenci na tento druh divadelního souboru zažádalo 14 států. Nejprve se jednalo o spojení akcí na jevišti a filmem, které je neustále rozvíjeno. V současné době jsou tedy využívány mnohé prostředky, s nimiž má tento soubor zkušenosti a každé představení je založeno na odlišných principech. (O nás, 2023)

Od roku 2021 se stal novým uměleckým šéfem Laterny magiky Radim Vizváry, který představil novou koncepci pro Laternu magiku jako pro multižánrové divadlo. V tomto konceptu jde o experimentování s novými technologiemi (intervence ve veřejném prostoru, site specific, nový festival-bienále multižánrového divadla). Pod jeho vedením vzniklo dílo Zázrak (s)tvoření – inscenace pro děti, další inscenací byla inscenace Robot Radius, která vznikla na počest k výročí dramatu Karla Čapka R. U. R. Toto dílo reprezentovalo Českou republiku na světové výstavě Expo 2020 v Dubaji. Tento soubor uvedl také v minulé sezóně (2021/2022) představení pro nejmenší – Batolaterna. Jedná se o představení pro batolata od

6 měsíců do 3 let a je z části představením a z části hernou. V letošní sezóně pak uvedl soubor Laterny magie inscenaci Krajiny těla, která je vizuálně pohybovou básní (navazující na koncept polyekranu Josefa Svobody). (O nás, 2023)

Aktuálně hraná představení jsou ta, která zákazník může aktuálně zakoupit a zhlédnout. Jedná se o 93 představení v sezóně 2022–2023. Do těchto představení spadají i nově uvedené tituly v této sezóně a koncerty, které jsou pořádány výjimečně.

Aby divadlo poskytlo produkt pro více segmentů, nabízí představení s anglickými titulky. A v nově zrekonstruované Státní opeře má divák možnost navolit si titulky v jím zvoleném jazyce během představení. Tyto titulky se mu promítají na sedačce před ním, tudíž to nikterak neomezuje ostatní diváky.

Z hlediska marketingu je možné rozdělit produkt divadla na jádro produktu, kterým bude kulturní, divadelní zážitek, emoce, vlastní produkt, kterým bude představení, inscenace, očekávaný produkt, tudíž očekávání spotřebitelů, a v poslední řadě rozšířený produkt, do kterého spadá kavárna, bary v divadle a také výše zmíněné ostatní produkty, které jsou s divadlem spojeny – kalendáře, plakáty, propisky.

Dle dostupných údajů z roku 2021 vidíme v grafu, že divadlo odehrálo celkem 767 představení. Z toho se odehrálo 109 představení v Národním divadle, 81 představení ve Státní opeře, 63 představení ve Stavovském divadle a 64 představení na Nové scéně. Zbylá představení byla odehrána mimo divadlo, na zájezdech ND anebo online z důvodu pandemie nemoci covid-19.

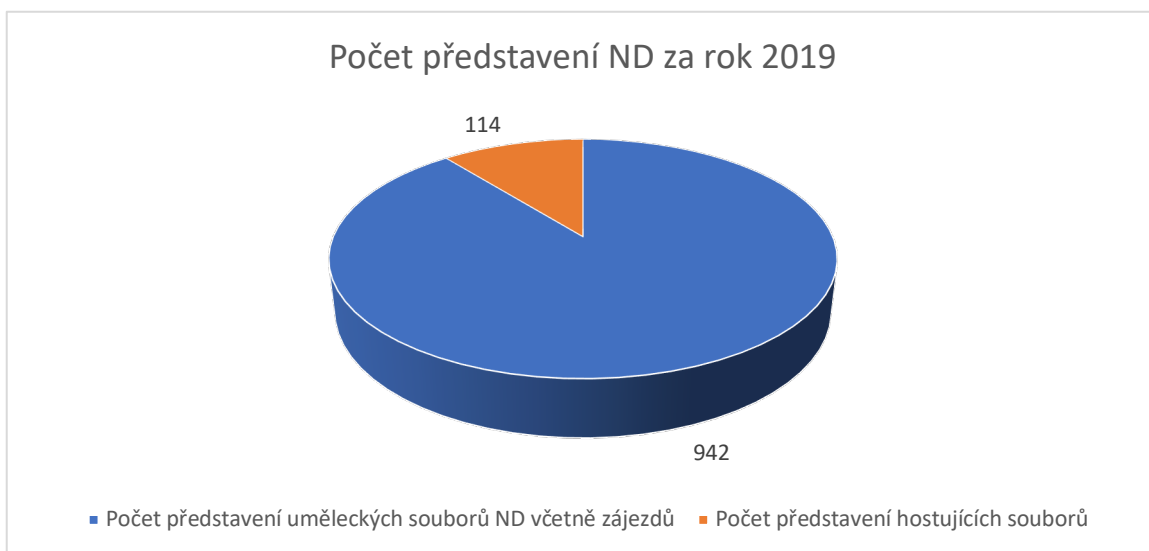
Z důvodu pandemie byl i mnohem vyšší počet neuskutečněných představení, a to 428. Z tohoto důvodu je v grafu také vidět, že se velice snížil počet nabízených vstupenek na představení, a to především kvůli opatřením, která byla v souvislosti s touto pandemií nařízena.



Graf 1: Počet představení za rok 2021

Zdroj: (Vlastní zpracování).

Dle *Grafu 1* je patrné, že za rok 2021 bylo odehráno celkem 767 představení. Nejvíce představení bylo odehráno uměleckými soubory přímo v budovách ND, do kterých jsou započteny i online představení, divadlo mimo divadlo (719 představení). 16 představení bylo odehráno uměleckými soubory ND na zájezdech a zbylých 32 představení bylo odehráno v budovách ND hosty (14); dále jde o pronájmy ND (17) a veřejné generální zkoušky (1).



Graf 2: Počet představení za rok 2019

Zdroj: (Vlastní zpracování).

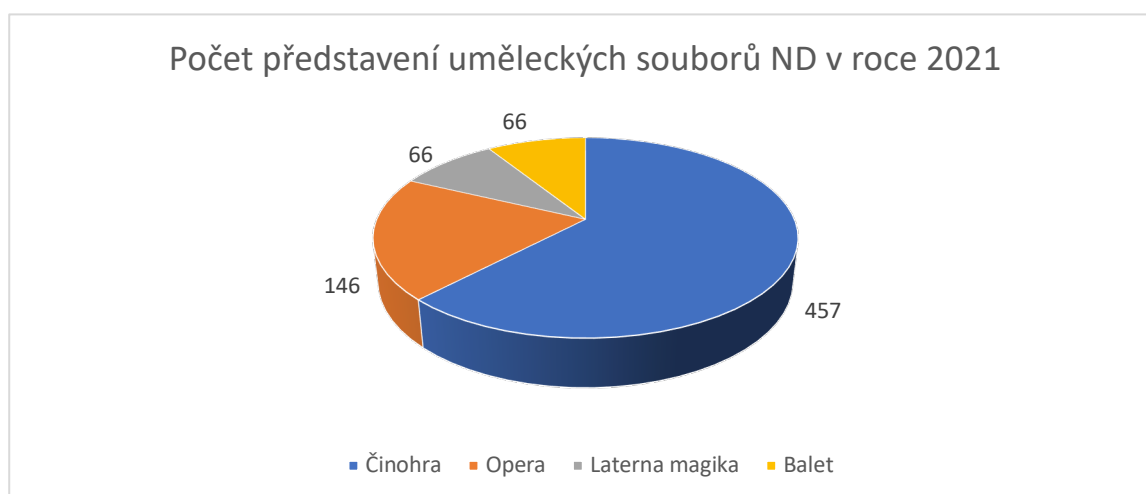


Graf 3: Počet představení za rok 2020

Zdroj: (Vlastní zpracování).

Dle grafů výše (*Graf 2 a Graf 3*) je patrná změna v počtu představení za dobu před pandemií nemoci covid-19 a v jejím průběhu. V roce 2019, kdy ještě pandemie nebyla, byl počet představení třikrát vyšší než v roce 2020, kdy pandemie začala. V roce 2019 bylo celkem 1056 představení. Z toho 942 představení bylo odehráno uměleckými soubory ND (včetně zájezdů) a 114 představení bylo provedeno hostujícími soubory, pronájmy a veřejnými generálními zkouškami.

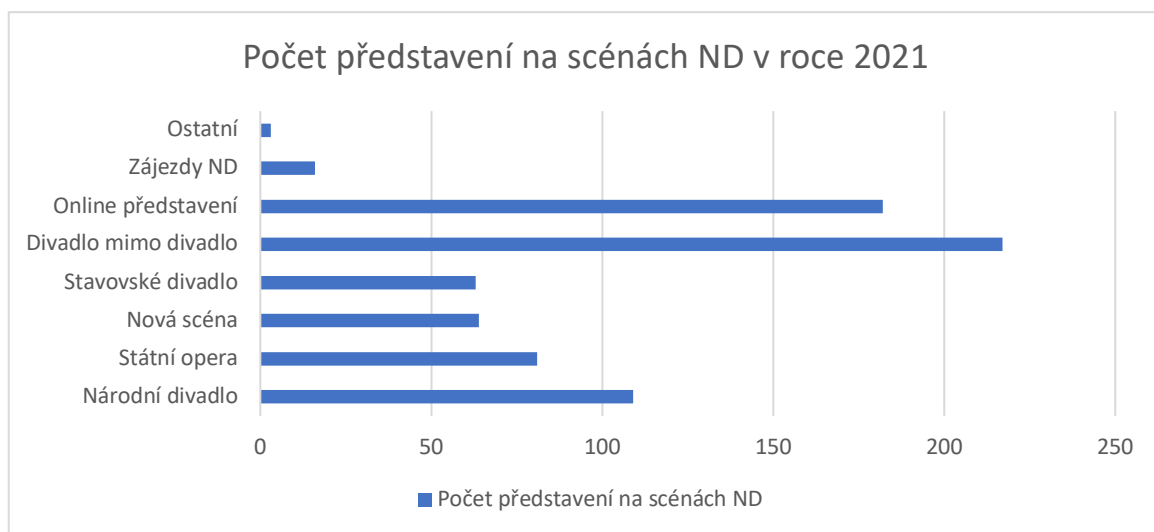
V roce 2020, kdy v lednu již začínala pandemie nemoci covid-19, můžeme vidět výrazný úbytek představení. Celkově bylo odehráno 380 představení. Z toho 348 představení bylo odehráno uměleckými soubory ND (včetně zájezdů) a 32 představení bylo odehráno hostujícími soubory, pronájmy a veřejnými generálními zkouškami.



Graf 4: Počet představení uměleckých souborů ND v roce 2021

Zdroj: (Vlastní zpracování).

V *Grafu 4* můžeme vidět celkový počet představení uměleckých souborů ND. Tedy Činohry, Opery, Baletu a Laterny magiky, a to jak v budovách Národního divadla, tak v zahraničí na různých zájezdech atd. Z grafu můžeme vyčíst, že výrazně nejvíce představení za rok 2021 odehrál umělecký soubor činohry (457), jako druhý nejvytíženější soubor byl umělecký soubor opery, který odehrál 146 představení v roce 2021. Následuje umělecký soubor baletu a laterny magiky, kteří měli oba po 66 představeních.

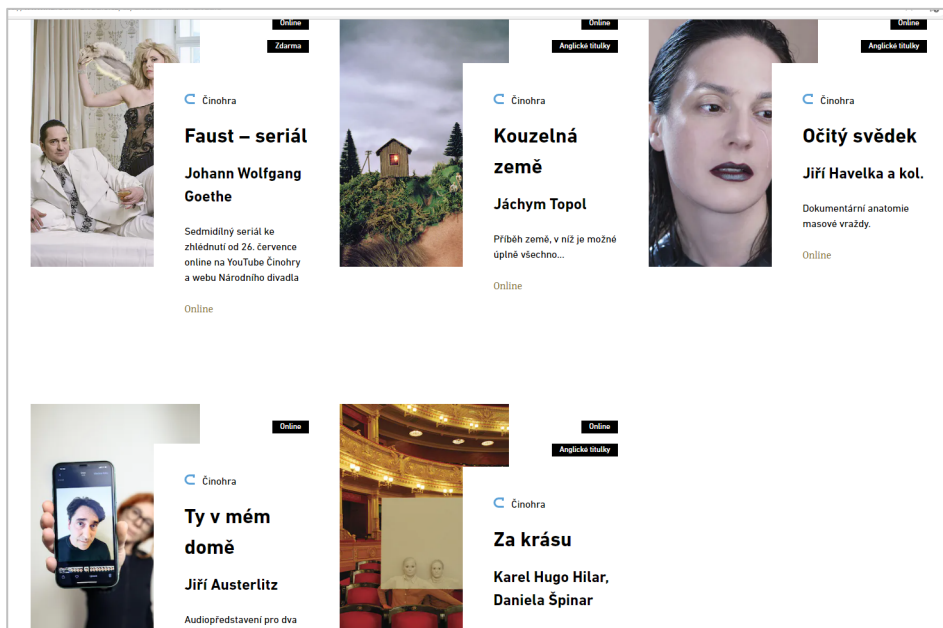


Graf 5: Počet představení na scénách ND v roce 2021

Zdroj: (Vlastní zpracování).

Podle *Grafu 5* bylo nejvíce odehraných představení v Národním divadle (109). Další scénou byla Státní opera, kde bylo odehráno 81 představení. Nová scéna a Stavovské divadlo byly na počtech odehraných představení velmi podobně (Nová scéna – 64, Stavovské divadlo – 63).

Dále byly v rámci pandemie zavedeny novinky, těmi jsou online představení a Divadlo mimo divadlo, které mají divákům zajistit kulturní zážitek z divadelního představení i v případě, že do divadla diváci nemohou. Divadlo mimo divadlo je konceptem činoherního souboru ND, kde je zachováno jeviště a pomocí zvukové a vizuální techniky komunikují soubory s diváky přibližně jako v divadle. Jedná se o snahu představit divadlo i mimo divadelní budovy.



Obrázek 28: Divadlo mimo divadlo

Zdroj: (Divadlo mimo divadlo: Projekt Činohry..., 2022).

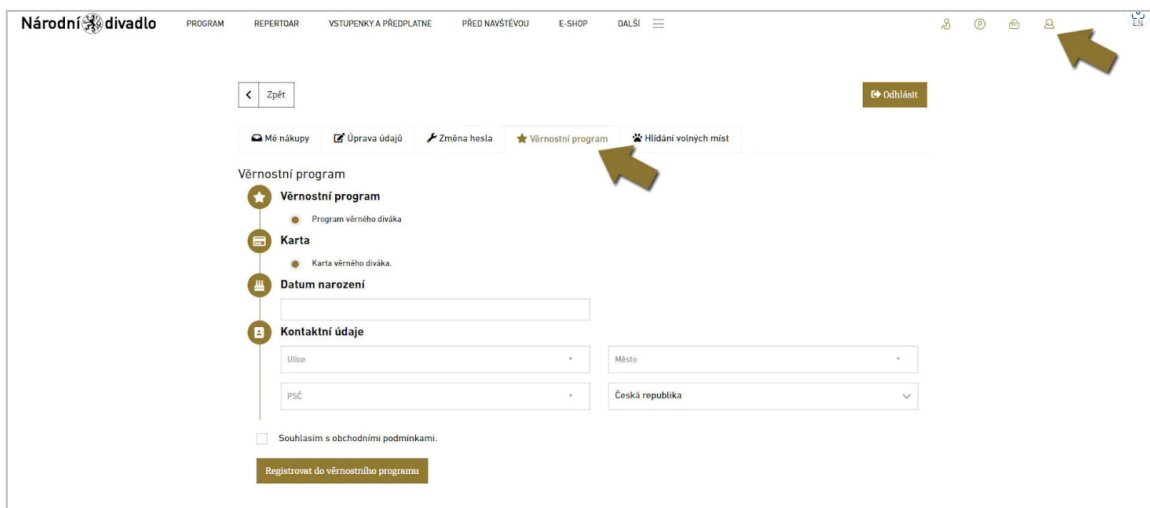
4.3.2.2 Cena

Národní divadlo při stanovování cen využívá cenovou diferenciaci. Je možné tak zpřístupnit kulturní požitek pro širší společnost.

Vstupné je rozděleno podle kategorií. Záleží však na tom, o jaké představení se jedná a v jaké budově se odehrává. Divadlo také nabízí zvýhodněné vstupné pro seniory nad 65 let a pro děti do 15 let, a to ve výši 50 %. Tato sleva však neplatí na všechna místa v sále.

Národní divadlo svým divákům také nabízí věrnostní program, který lze vidět na *Obrázku 29*, vstupenkové balíčky či předplatné.

Věrnostní program nabízí svým divákům výhodnější cenu vstupenek, a to podle toho, kolik představení navštěvují.



Obrázek 29: Program věrného zákazníka

Zdroj: (Program věrného diváka: ..., 2022).

Výhody věrnostního programu:

- uvítací sleva 5 %,
- možnost zakoupit na 1 představení až 5 vstupenek se slevou,
- účet, kde se automaticky započítávají nákupy,
- slib, že se těchto diváků nedotkne zdražování vstupného,
- slevové kupóny při dosahování vyšších úrovní členství,
- speciální newslettery s informacemi,
- neomezená platnost členství,
- možnost výměny nevhodného termínu představení. (Program věrného diváka:..., 2022)

Slevy získané v rámci členství:

- 1. představení – sleva 5 %,
- 2.–3. představení – sleva 10 % + bonusový kupon v hodnotě 100 Kč,
- 4.–5. představení – sleva 15 % + bonusový kupon v hodnotě 150 Kč,
- 6.–7. představení – sleva 20 % + bonusový kupon v hodnotě 200 Kč,
- 8.–9. představení – sleva 25 %,
- od 10. představení sleva 30 %. (Program věrného diváka:..., 2022)

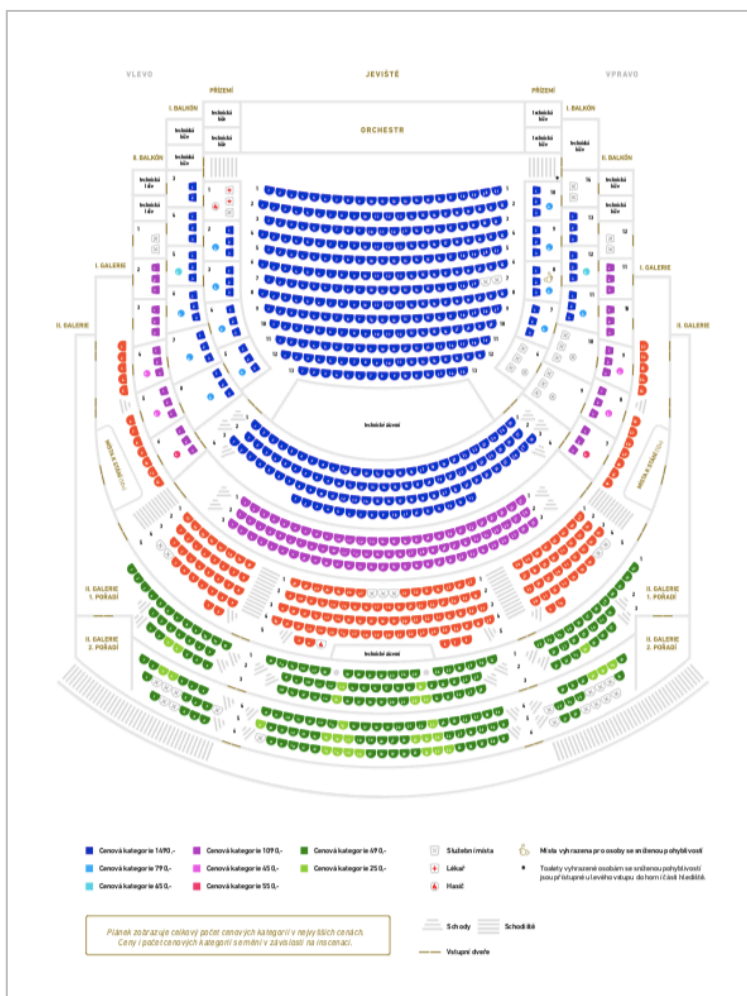
Dále divadlo nabízí vstupenkové balíčky. V tomto případě se jedná o vstupenky podobných titulů, které spojuje téma, zpracování či mají jinou příbuznost.

Národní divadlo nabízí i pojištění vstupenek. Tato služba je vhodná pro ty, co kupují vstupenky s velkým předstihem, jelikož podle obchodních podmínek Národní divadlo vstupenky běžně nevyměňuje či nevrací za ně peníze zpět. Toto pojištění je pro ND zajištěno ERV Evropskou pojišťovnou. Na internetových stránkách ND je uvedeno, na co se pojištění vztahuje a na co uplatnit nelze. Tato služba se nakupuje společně se vstupenkami a cena se odvíjí od ceny vstupenky. (Pojištění vstupenek, 2023)

V případech COVID-19 je 20% spoluúčast	
Cena vstupenky	Cena pojištění
1 - 500 Kč	39 Kč
501 - 1 000 Kč	69 Kč
1 001 - 2 000 Kč	99 Kč
2 001 - 3 500 Kč	219 Kč
3 501 - 5 000 Kč	349 Kč
5 001 - 10 000 Kč	690 Kč
10 001 - 18 000 Kč	990 Kč
18 001 - 25 000 Kč	1 190 Kč
25 001 - 35 000 Kč	1 990 Kč
35 001 - 50 000 Kč	2 990 Kč

Obrázek 30: Pojištění vstupenek dle ceny

Zdroj: (Pojištění vstupenek, 2023).



Obrázek 31: Cenové kategorie

Zdroj: (Plánek Národního divadla, 2023).

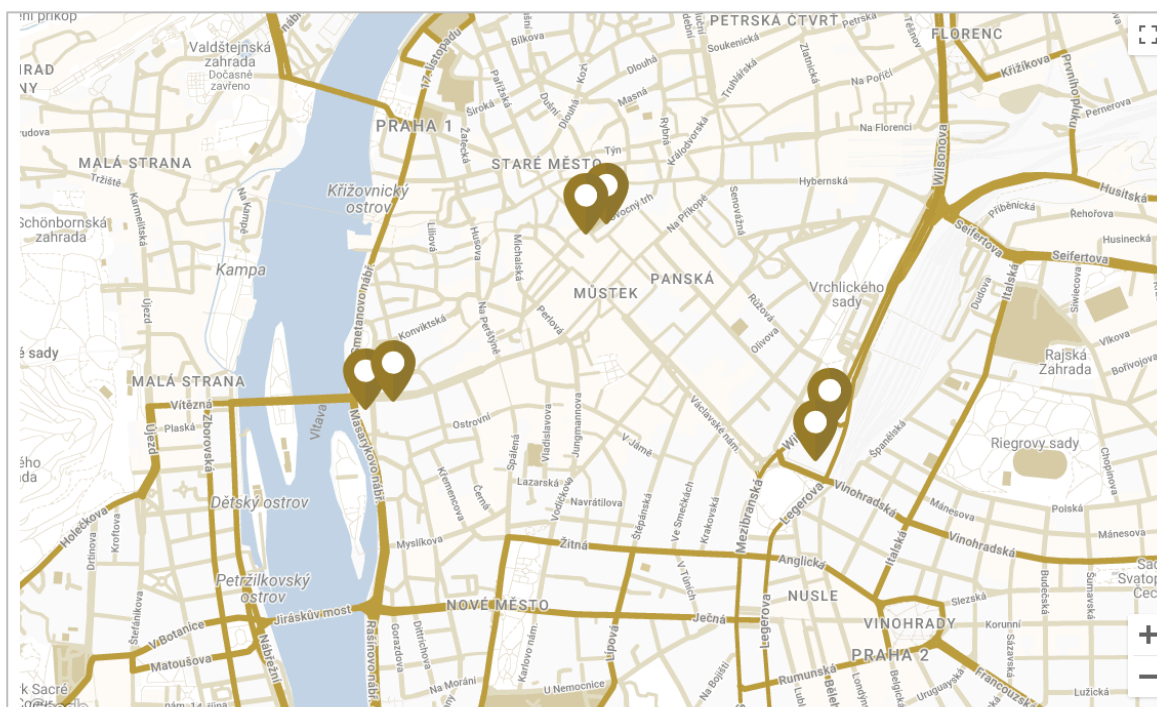
4.3.2.3 Distribuce

Národní divadlo využívá k prodeji vstupenek na představení přímé cesty. Těmi jsou nákup vstupenek na internetu online nebo v pokladnách Národního divadla, Stavovského divadla či Státní opery.

Na internetových stránkách ND je složka s názvem „Program“, kde může zákazník vidět plánovaná představení. Divák si může vyfiltrovat v sekci „Upřesnit výběr“, o jakou scénu by měl zájem (ND, Státní opera, Stavovské divadlo, Nová scéna), jaký žánr ho zajímá (Činohra, Opera, Balet, Laterna magika, koncert) a jsou zde další filtry, kde divák může vybírat, zda hledá premiérový titul, titul vhodný pro děti a tak dále.

Po vybrání vhodného titulu nám stránky ND ukáží, zda jsou na představení stále volné vstupenky. Divák si následně musí rozkliknout titul, výběr vstupenek a poté si může sám vybrat volná místa v hledišti.

Vstupenky na představení lze také zakoupit přímo na pokladnách ND, kde pokladní mohou zákazníkovi poradit s výběrem titulu. Jak je zřejmé z *Obrázku 32*, pokladny Národního divadla se nacházejí na třech místech. První je u Národního divadla v budově Nové scény. Dalším místem, kde si divák může zakoupit lístky na představení, je pokladna Stavovského divadla, a poté je to pokladna Státní opery. Národní divadlo také nabízí večerní pokladny, tedy možnost nakoupení lístků ve večerních hodinách. Tyto pokladny jsou otevřeny 45 minut před začátkem představení.



Obrázek 32: Mapa pokladen ND

Zdroj: (Pokladny Národního divadla Od 1. března 2023..., 2023).

V případě divadelních představení je také podstatné, aby se zákazníci zvládli dostat na místo konání akce. Je potřeba, aby bylo divadlo pro diváky dobře dostupné. Do Národního divadla je možné se dostat metrem B ze stanice Národní třída (cca 300 m) nebo tramvají do stanice Národní divadlo. Do Státní opery je dostupnost z metra C ze stanice Muzeum. A do Stavovského divadla je možné se dostat ze zastávky Staroměstská (stanice metra B a různých tramvajových linek) nebo ze zastávky Můstek (stanice metra B a A či různých tramvajových linek).

V hlavní budově Národního divadla je také dostupné placené parkoviště, které je zpoplatněno 60 Kč/hod. Toto parkoviště poslouží divákovi i v případě, že jde navštívit Novou scénu ND.

V případě návštěvy Státní opery může zákazník zaparkovat těsně před budovou v parking centru (toto parkování nespadá pod správu Národního divadla). U budovy Stavovského divadla není možnost využít parkování.

Co se týká nepřímých distribučních cest, Národní divadlo využívá k distribuci vstupenek také internetové portály, které zprostředkovávají prodej lístků na různé kulturní, sportovní a zábavní akce. Těmito portály jsou Ticketstream.cz a Ticketportal.cz.

Stránka Ticketportal vznikla roku 2000 a od té doby se stala největší platformou pro distribuci vstupenek v České a Slovenské republice. Zákazníci stránek si mohou v nabídce vybrat svá oblíbená místa a akce a vstupenky na ně zakoupit přes internet. Na portálu jsou také dostupné informace o akci (datum, místo konání, ceny, umělci). Portál nabízí svým spotřebitelům různé platební možnosti (kreditní karty, bankovní převody, platba na dobírku). Ticketportal také nabízí mobilní aplikaci pro snadnější přístup k informacím a k nákupu.

Pro organizátory akcí je portál praktickou volbou pro distribuci lístků a pro propagaci jejich akcí. Tato stránka totiž mimo distribuce nabízí také propagaci akcí a to například pomocí e-mailové propagace, integrace sociálních sítí nebo cílené reklamy. Organizátoři mohou také využít platformy pro sledování prodeje vstupenek a pro chování zákazníků.

Ticketstream je český portál, který byl založen v roce 2008 a funguje na podobný princip jako stránka popsaná výše. Portál nabízí distribuci vstupenek na různé kulturní či sportovní akce. Organizátorům akcí umožňuje portál vytvoření akce a prodej vstupenek přes internet. Zákazníci tohoto portálu mohou poté vstupenky nakoupit online či v kamenných prodejnách.

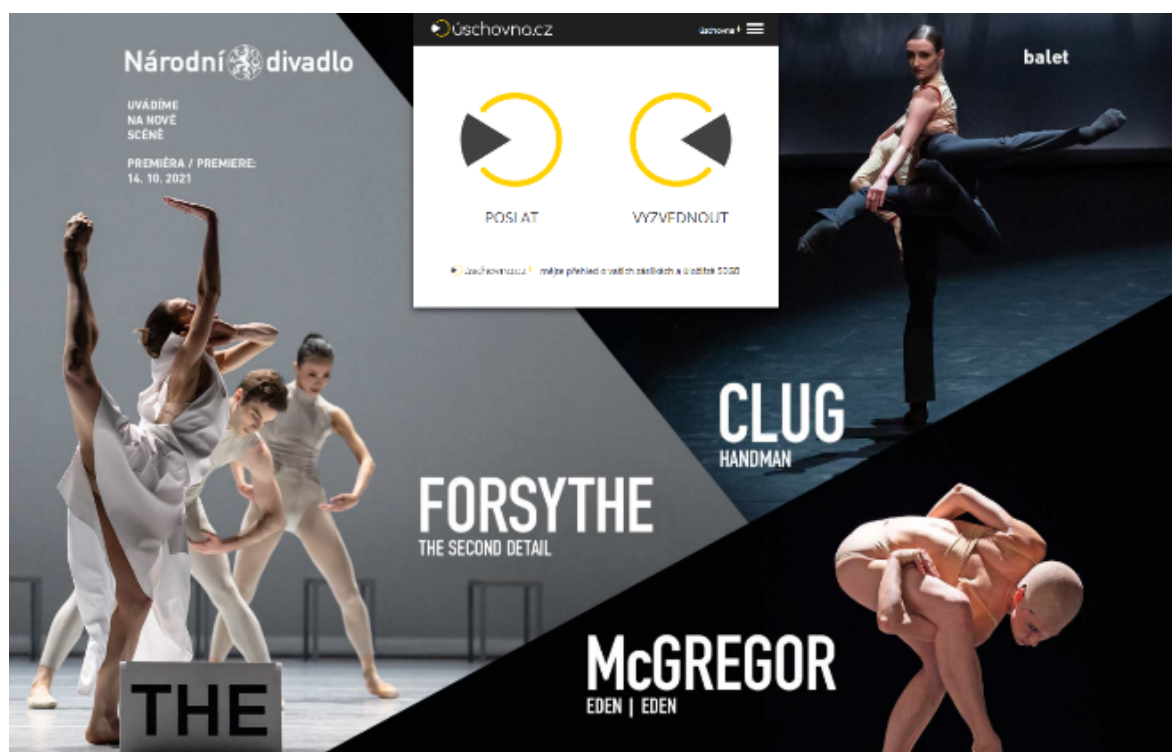
4.3.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace zahrnuje veškeré nástroje, které jsou divadlem využívány k oslovení a k upoutání pozornosti stávajících, ale i potenciálních nových zákazníků.

Národní divadlo k marketingové komunikaci využívá reklamu – médiamix, podporu prodeje – tedy různé slevy (pro studenty, důchodce), práci s veřejností – public relations, což zahrnuje komunikaci s médii, díky čemuž získává publicitu, přímý marketing a sponzoring. Osobní prodej je používán především pro prodej vstupenek v pokladnách. Organizace také

využívá event marketing, pořádá různé festivaly a speciální akce. V neposlední řadě divadlo užívá guerilla marketing, tedy alternativní způsoby propagace (street art).

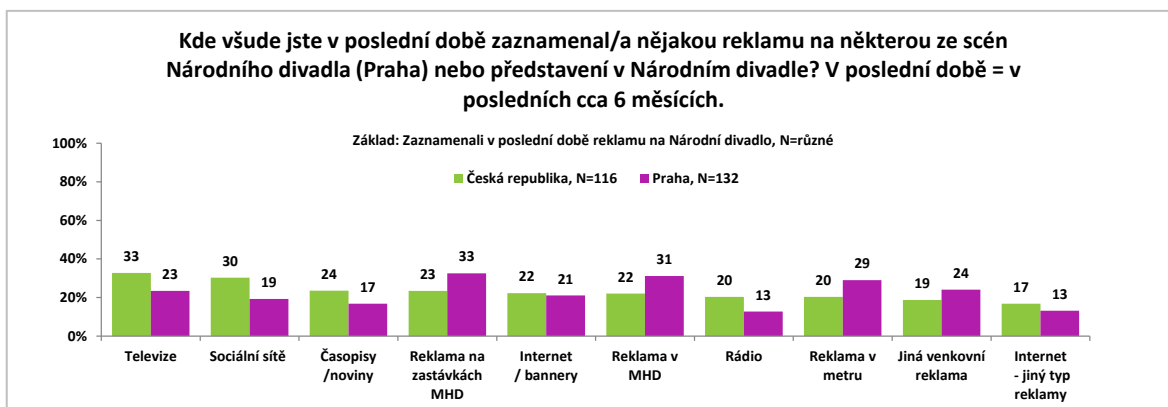
Pomocí médiamixu ND propaguje premiéry, zahájení sezóny, předplatné, mecenášský klub a jiné divadelní události (koncerty, zahajovací eventy, obchodní nabídky). V rámci médiamixu ND využívá outdoor – různé reklamní plochy, které jsou umístěny na zastávkách MHD, některé přímo v MHD –, print, rádio, online reklamu a média ND. Médiatypy jsou zaměřeny na místech s významnou viditelností (MHD). Tiskoviny jsou voleny dle cílové skupiny, ND využívá médium Mafra – silný celoplošný záběr. Rádio je voleno jako médium, které má silný zásah. ND využívá ČRo a Rádio Impuls především díky cílové skupině, která toto rádio poslouchá. V online prostředí ND volí displeje na portálech, remarketing, PPC a sociální sítě. V online prostředí se divadlo zaměřuje i na netradiční portály, jakým je například portál Uschovna.cz (Obrázek 33).



Obrázek 33: Online reklama na portálu Uschovna.cz

Zdroj: (Národní divadlo, ©2022).

Cílem marketingové komunikace ND je zvýšit povědomí o divadle a o jeho představeních. Dalším cílem je přilákat nové diváky a také si udržet diváky stávající.



Graf 6: Kde byla zákazníci zaznamenána reklama na ND

Zdroj: (Nielsen Admosphere).

Dle nezávislého průzkumu, který je vidět v *Grafu 6* výše, je zřejmé, že pražští obyvatelé zaznamenali nejčastěji reklamu na ND na zastávkách MHD a přímo v MHD/metru. Zákazníci z České republiky zaznamenali reklamu nejčastěji v televizi a na sociálních sítích.

Národní divadlo svou komunikaci zaměřuje i na různé regiony, obce, kterým nabízí nabídky na představení. Národní divadlo dává do povědomí tyto nabídky a regiony či obce poté zorganizují zájezdy pro své občany, kteří si vstupenky na představení zakoupí. Zároveň dává nabídky i státním institucím (školy, nemocnice) a svým sponzorům, kterým většinou dává nabídky na představení, která nejsou plně vyprodaná. Zaměstnanci těchto institucí poté mohou těchto nabídek využít pomocí různých interních zdrojů, dle konkrétní organizace.

V rámci public relations věnuje Národní divadlo pozornost vztahům s novináři a také různým médiím, které propagují a recenzují jejich inscenace. V rámci divadla to poté zpracovává pracovník, který zaměstnancům rozesílá články, které o divadle a o divadelních inscenacích vyšly. Tyto články rozesílá každý den jako monitoring.

Národní divadlo

Národní divadlo

Internet

nadNárodní týden divadla láká na bohatý program Více na str. 1
 14.03.2023 narodni-divadlo.cz ~ Infotype: Nepojmenováno ~ Datum importu: 14.03.2023 13:37 ~ Celková návštěvnost: 149 110 ~ RU / den: 5 000 ~ Vydavatel: narodni-divadlo.cz ~ Země: Česko ~ AVE: 750,00 Kč ~ GRP: 0,06

...v týdnu mezi 20. a 27. březnem 2023 navštívit tematický program **Národního divadla** k hned několika světovým "divadelním" dnům! Všechny akce i představení jsou zdarma. Světový den divadla pro děti a mládež, Mezinárodní den loutkového divadla, Světový den poezie, Světový den mimů či Světový den...

Tiskovaná média

DIVADLO BAKCHANTKY Více na str. 2
 15.03.2023 Žena a život ~ Strana 63 ~ Vytlačeno: 41 361 ~ Prodáno: 21 435 ~ Infotype: Nepojmenováno ~ Datum importu: 15.03.2023 00:59 ~ Čtenost: 252 325 ~ Vydavatel: Mafra, a.s. ~ Země: Česko ~ AVE: 24 534,85 Kč ~ GRP: 2,80

...míru **Národního divadla** vzniklo hudebně-divadelní představení Bakchantky, ve kterém vystupuje kromě herců i kapela Bert & Friends a operní sbor. Euripidova tragédie je líčena moderním způsobem. Vypráví příběh o bohu Dionýsovi a vládcí Pentheovi, kteří se nedokážou domluvit na kompromisu. V hlavních...

Všechno je karneval Více na str. 2
 15.03.2023 Vogue ~ Strana 48 ~ Rubrika: Vogue life culture ~ Vytlačeno: 18 400 ~ Prodáno: 15 033 ~ Infotype: Nepojmenováno ~ Datum importu: 15.03.2023 00:59 ~ Čtenost: 80 346 ~ Vydavatel: V24 Media s.r.o. ~ Země: Česko ~ AVE: 483 035,09 Kč ~ GRP: 0,89

...se vám nejzábavnější česká drag queen Miss Petty. Herec Stanislav Majer vám přiblíží **divadelní** inscenaci Moskoviáda. A Albert z Bert & Friends vás zve na Bakchantky do **Stavovského**. Filmů o dospění, o tom křehkém přerodu dítěte v dospělého, jež povětšinou provázejí rozhárané emoce, již byla a...

Celé znění zpráv

Internet

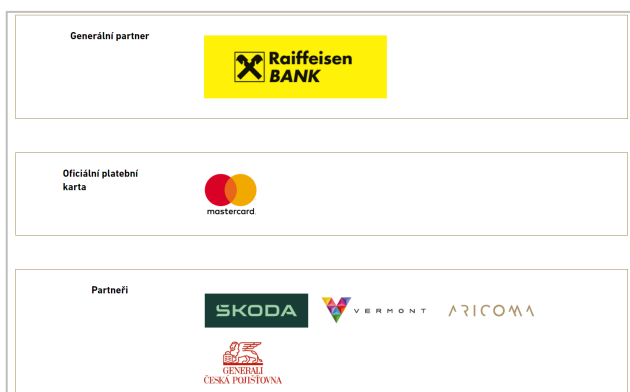
nadNárodní týden divadla láká na bohatý program

Obrázek 34: Monitoring ND

Zdroj: (Vlastní zpracování).

Národní divadlo také využívá webové stránky, kde poskytuje informace o představeních a zároveň je na nich zprostředkován prodej vstupenek na představení. Zákazníci mohou na stránkách také zjistit informace o divadle, o jeho historii a o novinkách.

Národní divadlo spolupracuje s mnoha partnery, kterými jsou různé festivalové akce, koncerty a jiné kulturní akce, ale také různé instituce, které ND podporují a sponzorují. Toto je další způsob, jak se dostává ND do povědomí nových zákazníků.



Obrázek 35: Sponzoři a partneři ND

Zdroj: (Sponzoři a partneři, 2023).



Obrázek 36: Partneři inscenací a generální mediální partner

Zdroj: (Sponzoři a partneři, 2023).

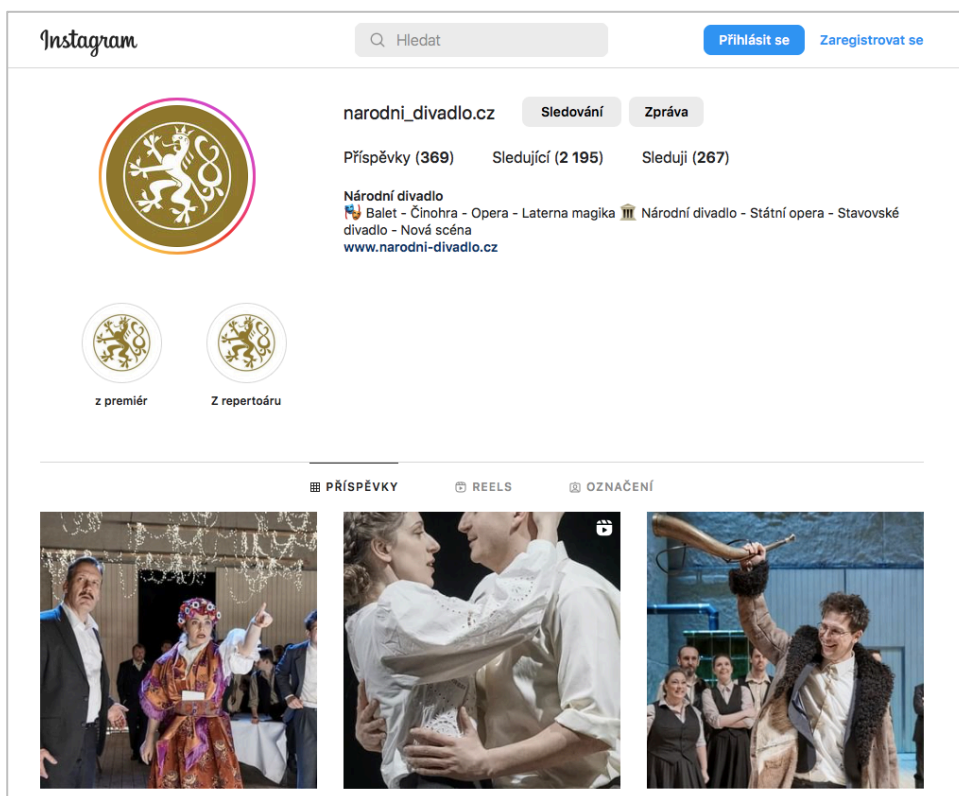
	Facebook		Instagram		YouTube
Centrální	24 600	Centrální	2 350	Centrální	1 020
Balet	17 900	Balet	11 700	Balet	5 150
Činohra	15 600	Činohra	4 680	Činohra	1 250
Laterna magika	5 300	Laterna magika	2 920	Laterna magika	650
Opera	13 100	Opera	4 910	Opera	950
Nová scéna	11 800	Balet Opery	430		
Pražské křižovatky	1 500	ND Young	1 230		
ND+	1 000	Nová scéna			
Mecenášský klub	500	Mecenášský klub	220		
Celkem	91 300		30 540		9 020

Tabulka 3: Sledovatelé na soc. sítích

Zdroj: (Vlastní zpracování).

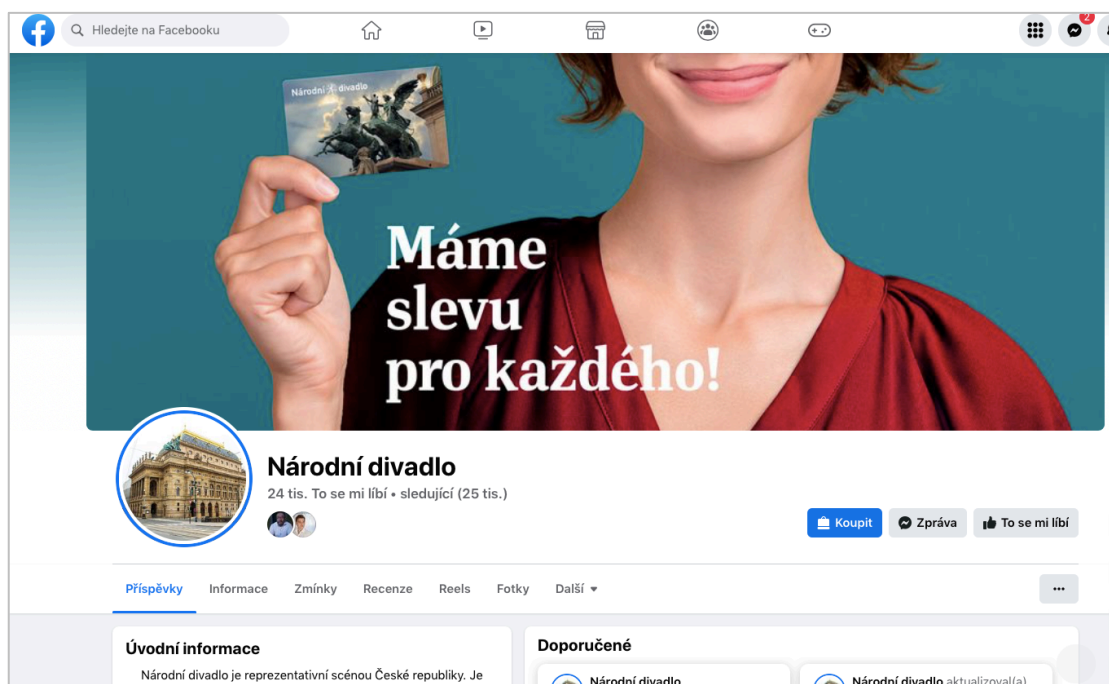
Dalším komunikačním kanálem, které divadlo využívá, jsou sociální sítě. Národní divadlo využívá sociální sítě, jako jsou Facebook, Instagram, Twitter a YouTube, kde mají své stránky jak jednotlivé soubory ND, tak i samotné ND jako celek, jak lze vidět na *Obrázcích 37 a 38*. Pomocí sociálních sítí mohou zákazníci snadno zjistit informace o představeních a novinkách.

Dle *Tabulky 3* je vidět, že nejvíce fanoušků na sociálních sítích má soubor Baletu ND, za souborem Baletu má nejvíce fanoušků soubor činoherní, dále soubor operní a až poté soubor laterny magiky. Nejvíce fanoušků má Národní divadlo na Facebooku (nejvíce centrální stránka), a to až trojnásobně oproti Instagramu.



Obrázek 37: Instagram ND

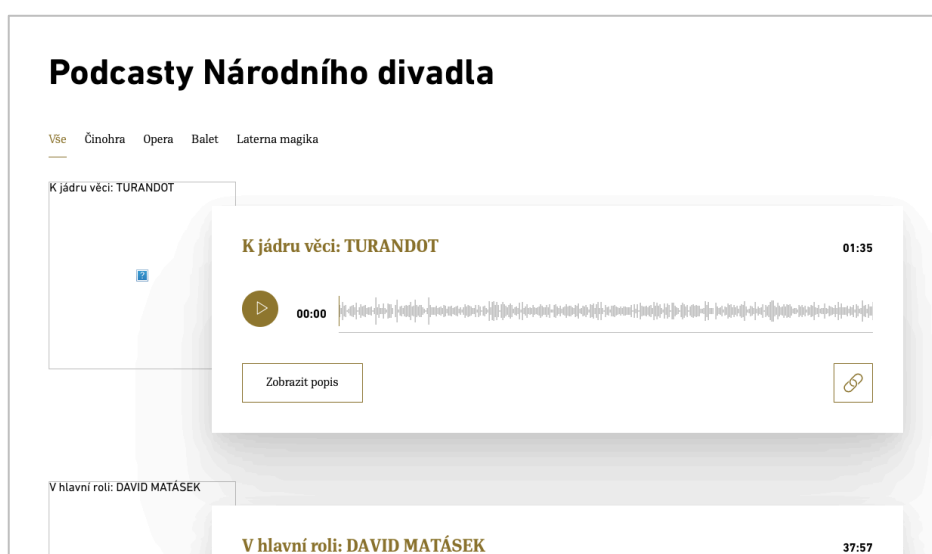
Zdroj: (Instagram, 2023).



Obrázek 38: Facebook ND

Zdroj: (Facebook, 2023).

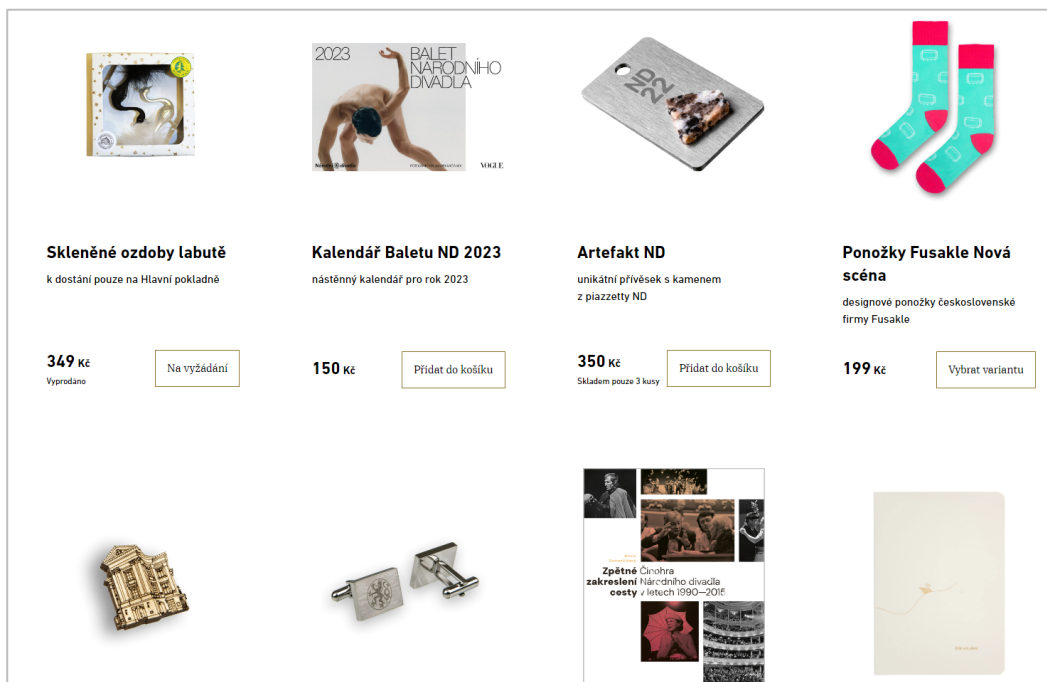
Podporu prodeje Národní divadlo nabízí formou slev, již zmíněných v kapitole 4.3.1.2. Národní divadlo nabízí různé věrnostní programy. Například věrnostní program „Karta věrného zákazníka“ nabízí slevu až 30 %. ND také nabízí zvýhodněné balíčky, které jsou již popsány v kapitole výše. Další podporou prodeje ND jsou předplatné. Předplatné nabízí divadlo celosezónní, vánoční nebo pro školy.



Obrázek 39: Podcast ND

Zdroj: (Podcasty Národního divadla, 2023).

Nově také v pandemii nemoci covid-19 přišlo ND s myšlenkou podcastu (Obrázek 39). Tyto podcasty jsou k nalezení na oficiálních stránkách Národního divadla všem zákazníkům a týkají se dění kolem Národního divadla. Divák zde může nalézt podcasty s umělci Národního divadla či podcasty týkající se inscenací divadla.



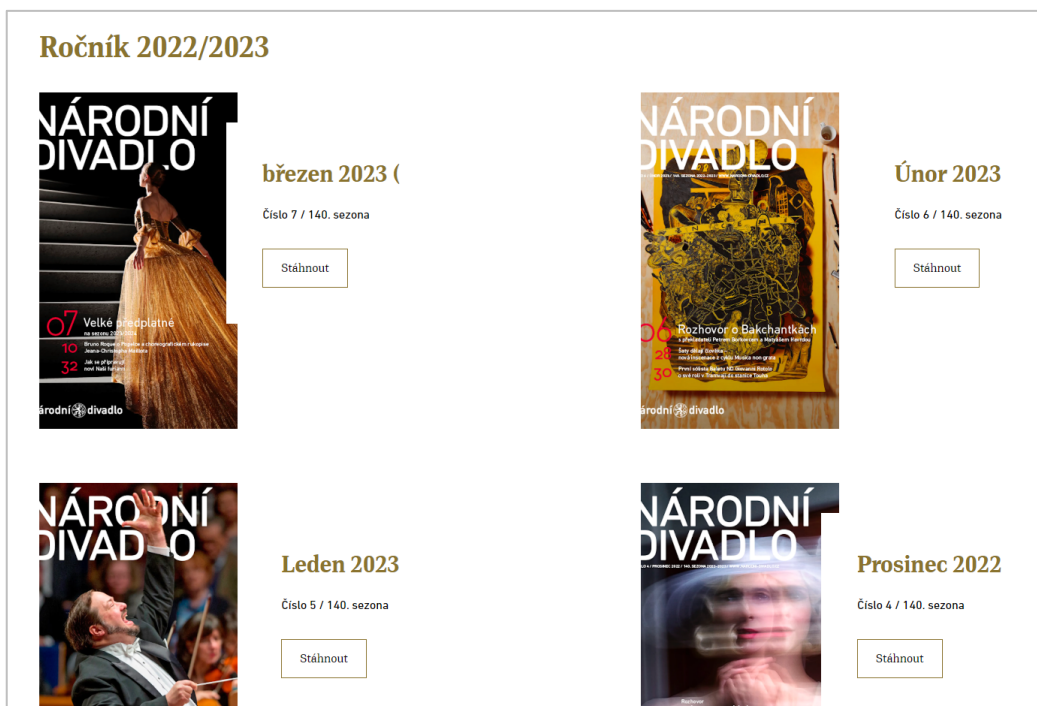
Obrázek 40: E-shop ND

Zdroj: (Sortiment, 2023).

Do podpory prodeje se také řadí upomínkové předměty, které ND nabízí, některé z nich lze vidět na Obrázku 40. Upomínkové předměty lze nalézt na e-shopu ND či na hlavní pokladně ND. V případě, že si divák koupí toto zboží s logem, napomáhá ND s propagací.

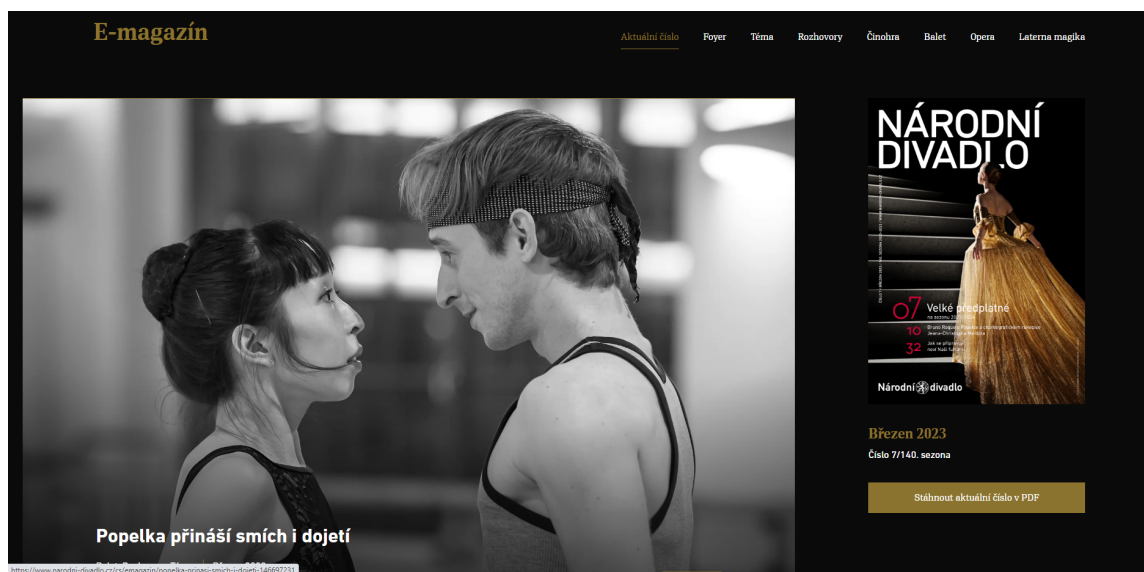
Součástí marketingové komunikace je také e-magazín, který vychází měsíčně (viz Obrázky 41 a 42). Je dostupný na webových stránkách ND nebo v tištěné podobě na pokladnách Národního divadla a v hledištích. E-magazín diváky informuje o aktuálním dění na scéně ND, přináší informace o chystaných premiérách, o připravovaných pohostinských představeních českých a zahraničních ansámbľů, zajímavosti ze současnosti, ale i z historie ND a také obsahuje aktuální program na následující dva měsíce.

Divadlo také nabízí možnost tento časopis zasílat domů. A to pouze za cenu poštovního (Časopis Národní divadlo, 2023).



Obrázek 41: Ročník 2022/2023

Zdroj: (Časopis Národní divadlo, 2023).



Obrázek 42: E-magazín ND

Zdroj: (E-magazín, 2023).

Prvkem direct marketingu, který ND nabízí, je zasílání mimořádných nabídek, novinek, informací a slev po zadání e-mailové adresy na webových stránkách.

Součástí event marketingu jsou různé doprovodné programy, jak je možné vidět na *Obrázku 43*. Tyto programy jsou nabízeny především u premiérových titulů, ale mohou být

i u titulů hraných dlouhodobě. V dramaturgickém úvodu divákovi představí dramaturg ND něco o inscenaci.

Divadlo nabízí i jiné doprovodné programy, a to například programy pro studenty ve věku 11–18 let, kde se studenti mohou něco dozvědět o historii ND za pomoci her a zábavných aktivit (Na stopě Národního divadla..., 2022).



Obrázek 43: Doprovodný program

Zdroj: (Program věrného diváka..., 2022).

Národní divadlo také nabízí prohlídky svých budov, a to jak v českém jazyce, tak v jazyce anglickém. Prohlídka budovy Národního divadla trvá okolo 50 minut. Trasa prohlídky vede celým divadlem, a sice přes základní kameny v podzemí, přízemí s hledištěm, prostory dvou foyer s uměleckými díly a také přes nejvyšší místo v divadle, kterým je terasa u trig s výhledem na Petřín a Pražský hrad (Prohlídka Národního divadla..., 2023).

4.3.2.5 Lidé

Dalším důležitým prvkem v marketingovém mixu jsou lidé, kteří hrají u divadla velkou roli. Tento prvek lze u ND rozdělit do dvou částí. První z nich je umělecká složka, druhou z nich budou neumělečtí pracovníci ND.

Umělečtí pracovníci bývají známé osobnosti, jsou pro zákazníky populární a mohou tedy do divadla přilákat velké množství diváků. Někteří zákazníci z důvodu, aby mohli vidět svého oblíbeného umělce, mohou přicestovat za kulturním zážitkem z okolních, ale i vzdálených měst, dokonce i ze zahraničí. Tito umělečtí pracovníci lákají nejen diváky, ale

také pozornost médií, čímž se divadlo dává do povědomí dalším potenciálním zákazníkům.

Neumělecká složka pracovníků ND je však pro divadlo také důležitá. Jedná se například o administrativní pracovníky, technické pracovníky, uvaděče, prodavače vstupenek, švadleny kostýmů, maskéry atd.

Necelou polovinu všech pracovníků tvoří pracovníci z technické správy (zhruba 45 %), spadá sem tedy nejvíce pracovníků z celého divadla. Další velkou skupinou pracovníků jsou umělečtí pracovníci. Administrativní zaměstnanci tvoří v organizaci zhruba 10 %.

Nejvíce zaměstnanců zaměstnává divadlo na hlavní pracovní poměr (cca 83 %), oproti dohodám (DPP, DPČ).

4.3.3 Matice IFE

	Váha	Ohodnocení	Váha × ohodnocení
Silné stránky:			
Umělecká kvalita představení	0,15	4	0,6
Dobré postavení na trhu	0,1	3	0,3
Kvalifikovaní umělci a ostatní zaměstnanci	0,1	4	0,4
Dobré technologie a divadelní zařízení	0,1	3	0,3
Finanční stabilita	0,1	4	0,4
Dobré zázemí pro publikum	0,05	3	0,15
Spolupráce s významnými partnery	0,05	4	0,2

Tabulka 4: Matice IFE – silné stránky

Zdroj: (Vlastní zpracování)

	Váha	Ohodnocení	Váha × ohodnocení
Slabé stránky:			
Nedostatek inovací	0,1	2	0,2
Limitovaný vstup do nových trhů	0,1	2	0,2
Nízká rozdílnost zákazníků	0,1	2	0,2
Vysoké náklady na provoz a údržbu	0,1	2	0,2

Tabulka 5: Matice IFE – slabé stránky

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Hodnocení faktorů bylo provedeno na škále od 1 do 4, kde 4 představuje velmi silný faktor a 1 velmi slabý faktor. Váhy byly nastaveny podle relativní důležitosti výše uvedených faktorů.

Z matice IFE je zřejmé, že má organizace mnoho silných stránek. Jako nejsilnější stránkou byla vyhodnocena kvalita představení, jak lze vidět v *Tabulce 4*, která získala vážené hodnocení 0,6. Dalšími silnými faktory jsou pro Národní divadlo kvalifikovaní umělci a finanční stabilita. Jako nejméně podstatný faktor bylo vyhodnoceno dobré zázemí pro publikum, které získalo vážené ohodnocení pouze 0,15. Znamená to tedy, že tento faktor nemá na cíle veliký vliv.

U slabých stránek, jak je zřejmé z *Tabulky 5*, organizaci nejvíce ohrožují nedostatky inovací, limitovaný vstup na trh, nízká rozdílnost zákazníků a vysoké náklady na provoz. Všechny tyto faktory byly vyhodnoceny stejným váženým ohodnocením, které bylo 0,2.

Celkové vážené hodnocení společnosti je 3,35, což znamená, že pozice organizace je dostatečně silná na to, aby naplnila strategický záměr.

Na základě této matice by organizace měla nastavit opatření, aby zlepšila své slabé stránky a zároveň se více zaměřila na ty silné. Tímto zlepšením by mohly být například investice do inovací, které by mohly rozšířit stálé zákazníky o nové.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Návštěvnost a tržby

Národní divadlo je významnou institucí České republiky s velice dobrým postavením na trhu. Marketingovou strategii ND lze zhodnotit jako poměrně úspěšnou. ND se podařilo vybudovat skvělou pověst a prestiž v kulturní a umělecké sféře. Marketingová strategie by měla být zaměřena takovým směrem, aby oslovila co nejširší spektrum diváků. Důležité je, aby se ND zaměřilo na šíření povědomí o inscenacích. K tomu je potřeba, aby divadlo správně využívalo nástroje marketingové komunikace. Dalším krokem by mohlo být zvýšení viditelnosti divadla v internetovém prostoru a nabídnutí tak dostupnosti divadelních představeních i pro lidi, kteří preferují různé streamovací platformy z pohodlí domova.

Dále je dobré cílit na již stávající publikum a nabízet jim různé benefity. Bylo by vhodné, aby ND spolupracovalo i s jinými kulturními institucemi, aby přilákalo a vytvořilo o sobě větší povědomí u více diváků. Národní divadlo se také snaží v rámci navazování úzkých vztahů se svými diváky o zapojení různých aktivit (workshopy, kulturní akce pro školy).

Marketingová strategie ND by měla podporovat i jeho historickou hodnotu, zároveň by ale měla oslovovat publikum ukázkami nového, moderního přístupu k umění.

V posledních letech se ND snaží oslovit i mladší vrstvy diváků. K tomuto využívá především sociální sítě, kde sdílí veškeré své aktivity.

Rok	Návštěvnost	Tržby	Procento návštěvnosti	Počet představení v ND	Průměrná cena za představení
2014	562 031	260 658 000	70,21 %	1 071	463,78
2015	590 323	269 517 536 Kč	72,2 %		
2017	511 922	253 802 247 Kč	76,9 %	955	495,78 Kč
2018	483 716	244 337 631 Kč	78,4 %	914	505,13 Kč
2019	461 064	239 168 130 Kč	77,7 %	886	518,73 Kč
2020	169 388	93 665 290 Kč	62,1 %	346	552,96 Kč
2021	157 023	84 533 887 Kč	70,6 %	320	538,35 Kč

Tabulka 6: Návštěvnost a tržby za roky 2014–2017

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k rostoucím cenám se i u divadla projevuje zdražení vstupenek. Z *Tabulky 6* výše je patrné, že od roku 2014 do roku 2021 vzrostly průměrné ceny z 463,78 Kč na 538,35 Kč a návštěvnost představení klesla od roku 2017 do roku 2021 o 6,3 %. Při porovnání let 2017 a 2020 tomu bylo dokonce o 14,8 %. Tato skutečnost však je zapříčiněna pandemií nemoci covid-19, kdy se mnoho lidí bálo chodit do veřejných institucí a zároveň byla vládou nařízena mnohá opatření, která limitovala návštěvnost.

Co se týká počtu představení, je vidět výrazný pokles od roku 2014 (1071 představení celkem v budovách ND) do roku 2021 (320 představení celkem v budovách ND). V tabulce je vidět, že výrazný pokles přišel až v době pandemie, kdy byl zákaz pořádání kulturních akcí, kdy od roku 2017 do roku 2019 bylo v průměru odehráno 918 představení ročně. V roce 2020 (doba, kdy začala pandemie nemoci covid-19) se tento počet výrazně snížil, a to na 346 představení ročně. V roce 2021 došlo ještě k dalšímu poklesu, a to na 320 představení za rok. Je tedy zřejmé, že od této doby se divadlo nedostalo zpět na dřívější vysoké počty představení za rok.

Z výsledků zkoumání návštěvnosti divadla byla použity data od roku 2014 do roku 2021. Jak lze z výsledků vidět v letech 2014 a 2015 byl počet diváku za rok výrazně vyšší než v letech posledních. Návštěvnost zaznamenala nejvyšší pokles v roce 2020, kdy byla zhruba o 360 000 diváků nižší než předchozí roky. Toto radikální snížení má za následek pandemie nemoci covid-19, kvůli které bylo třeba udělat mnohá opatření související s uzavřením divadel. Divadelní průmysl se tomuto období musel hodně přizpůsobit a vyhledávat mnoho jiných alternativ, jak dostat kulturu mezi diváky.

Jak je vidět z roku 2021, počet vstupenek opět zaznamenává nárůst oproti předchozímu roku, stále se však jedná o velice nízké číslo oproti předchozím rokům. Jedním z důvodů může být i to, že se ND doposud nedostalo na počet představení za rok, které zvládalo odehrávat před pandemií. Je potřeba, aby ND začalo zvyšovat počty inscenací a aby zvýšilo marketingovou komunikaci s diváky. Je zapotřebí se dostat divákům opět do podvědomí různými formami marketingové komunikace. Mezi možnostmi patří i oslovení influencerů či komunikace s diváky prostřednictvím diváckého průzkumu.

Největší návštěvnost mají každoročně baletní představení (během let 2017–2019 to bylo až 94 %), během covidu se toto číslo snížilo na 82,2 %. V roce 2021 je však vidět opětovný nárůst na 87,6 %.

Nejmenší návštěvnost představení měla během let 2017–2019 *Laterna magika* (v průměru 64,9 %). Toto číslo se však během covidu výrazně neodchýlilo a návštěvnost se pohybovala okolo 62,3 %. Roku 2021 však tato návštěvnost lehce vzrostla, a to na 66,6 %. Jak již bylo výše zmíněno, novým uměleckým ředitelem se stal v roce 2021 Radim Vizváry, je tedy možné, že jeho produkce je pro diváky atraktivnější a zvýšila tak návštěvnost souboru *Laterna magika*. Což je možné vidět i na skutečnosti, že v současnosti jsou představení *Laterny magiky* pro nejmenší – *Batolaterna* – dlouhodobě vyprodaná.

Výrazný pokles v návštěvnosti je však zaznamenán u činoherních představení, kdy to v letech 2017–2019 bylo v průměru 72,7 % a během pandemie toto číslo spadlo na 47,7 %, což je nejvýraznější skok v porovnání s ostatními soubory. V roce 2021 však toto číslo opět vzrůstá, stále se ale nedostalo na původní hodnoty (68 %).

Vzhledem k tomu, že je vidět výrazný pokles tržeb z představení a jelikož opatření již jsou rozvolněna, je potřeba, aby se divadlo postupně začalo vracet na původní čísla návštěvnosti a také na původní čísla odehraných her. Tržby jsou kvůli méně odehraným představením skoro o 200 milionu Kč za rok nižší, než bývaly v době před covidem.

V nejnovější tiskové zprávě ND je představeno, že v sezóně 2023/2024 bude uvedeno 81 inscenací a z toho bude 20 premiér. V sezóně 2022/2023 bylo premiér 19, tudíž toto číslo zůstává stejné.

Novinkou pro příští sezónu je také vstup souboru činohry na scénu Státní opery. Z důvodu stále nižší návštěvnosti než v době před pandemií je dobré, že ND plánuje přivést soubor činohry i na tuto scénu. Tento krok by mohl zvýšit návštěvnost a Činohra by se mohla dostat na původní nebo i na vyšší čísla.

Z pohledu marketingu by bylo vhodné, aby ND začalo ve velké míře využívat sociální sítě, kde by oslovovalo stále více sledujících. Tento způsob je v dnešní době jeden z neúčinnějších prostředků, jak nalákat mladé publikum do divadel.

Z mého pohledu si myslím, že využívání reklamních prostředků, jako jsou billboardy, plakáty a reklamy v časopisech a novinách, je dostačující.

V lednu tohoto roku (2023) byl také zaveden nový program – Program věrného diváka. Registrace do tohoto programu je zcela zdarma a návštěvník za ni dostane slevu 5 % na představení. Poté se slevy odvíjejí od toho, kolikrát návštěvník divadlo navštíví (čím více do divadla chodí, tím vyšší slevy získá). Zákazníci zaregistrovaní v tomto programu však získají i další bonusy ve formě slevových kupónů či speciálního newsletteru. Tento

program by mohl zvýšit návštěvnost vzhledem k tomu, že se slevy budou odvíjet od počtu navštívených představení.

Zároveň divadlo uvedlo, že v sezóně 2023/2024 uvede 28 skupin celosezonního předplatného obsahujících představení od září 2023 do konce června 2024. Tento program bude nabízet převážně premiérové tituly a z již uvedených titulů to budou převážně ty nejoblíbenější.

V minulém roce (31. března 2022) uvedl Balet ND hru „bpm“, do které dělal hudbu NobodyListen. NobodyListen patří mezi slavné české DJ, vystupuje po boku mnoha českých rapperů a je známý mezi mladší vrstvou populace. Myslím, že tento krok by do divadla mohl nalákat mnoho mladých návštěvníků, kteří mají rádi jeho styl hudby a chtějí tak podpořit svého oblíbeného umělce. Tímto krokem divadlo propojilo zájem u mladé populace společně s kulturním a tanečním uměním na scéně jednoho z největších představitelů klasického a historického umění. Myslím, že ND by mělo zvážit využívání více takovýchto kroků, jelikož dle výzkumů mají mladí lidé o divadlo zájem. Spojení divadla s jejich oblíbeným umělcem by je tak do divadla mohlo přivést a mladí diváci by tak mohli navštěvovat divadelní scénu na pravidelnější bázi.

Dle portálu Statistikakultury.cz, který ukazuje statistické ukazatele i v divadelní oblasti, si vede Národní divadlo poměrně dobře. I přes veliké snížení her v posledních letech obsadilo v roce 2021 první příčku oproti ostatním divadlům v počtu uvedených titulů a počtu premiér. Co se týká počtu celkových představení, Národní divadlo se umístilo oproti konkurenčním divadlům na druhé pozici. V oblasti návštěvnosti je ND také na první pozici (o 40 159 diváků před konkurenčním divadlem v Brně umístěným na druhé příčce, druhé pražské divadlo se umístilo na páté pozici s nižším počtem návštěvníků skoro o 100 000), a to i v oblasti týkající se návštěvnosti titulů pro děti a mládež. V této oblasti návštěvnosti v Praze dominuje o 8 069 návštěvníků.

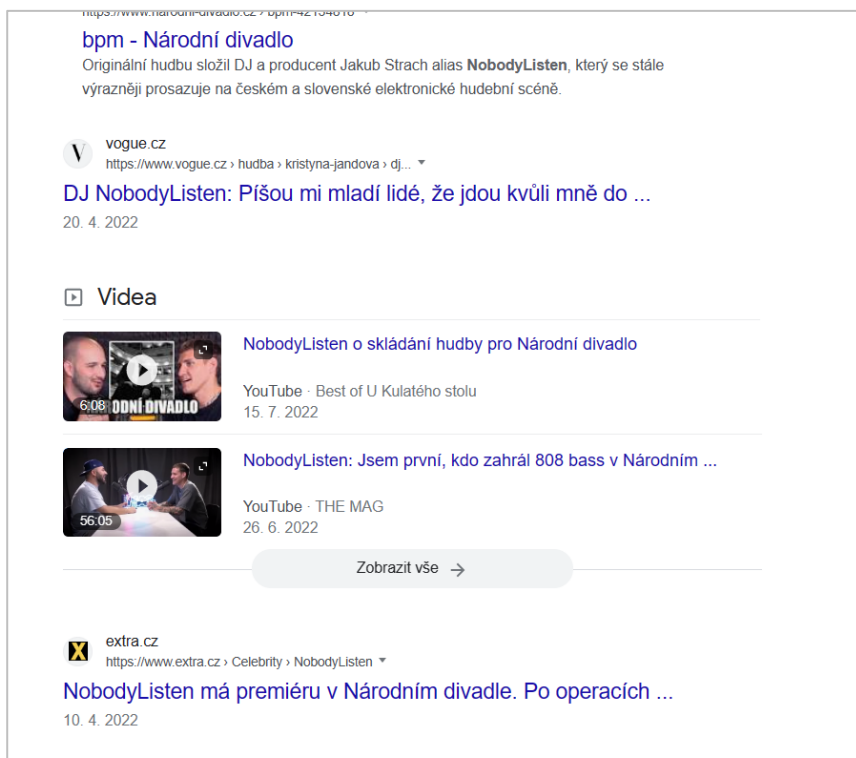
5.2 Návrh na vylepšení marketingové strategie

Vzhledem k výsledkům z analýz, které byly interpretovány v předchozích kapitolách, je zřejmé, že divadla by mělo navštěvovat více občanů. Kritickými faktory jsou však čas a peníze. Z důvodu finanční krize většina lidí šetří své peněžní prostředky a nevěnuje se tolik volnočasovým aktivitám. Někteří si za dobu pandemie navykli být doma a nevyhledávají proto odreagování jinde. Z výsledků je však patrné, že lidé tento druh

zábavy vnímají jako relax, odpočinek od všedních starostí a zábavu. Je doba, kdy se lidé potřebují odreagovat od běžných myšlenek, jelikož pracovní vytížení a situace, ve které žijeme – ekonomická krize, válka na Ukrajině –, nejsou lehké pro nikoho. Je potřeba, aby divadlo v těchto nelehkých a stresujících situacích pomáhalo, aby šířilo radost a zábavu. Bylo by vhodné hrát více inscenací, které by byly komediální. Zároveň by bylo dobré tento fakt vyzdvihnout i v marketingové komunikaci. Myslím si, že většina populace neví, že by ND mohlo hrát i takovéto tituly, a žije v podvědomí, že hrají pouze klasické či historické hry, které nejsou o zábavě.

Zároveň bych doporučila zařadit atraktivní umělce, kteří by zaujali i mladší segment, jako tomu bylo například u díla „bpm“. Zařazení oblíbených interpretů či herců by mohlo vzbudit vysoké ohlasy a pro umělce by mohla být čest zahrát si na tak velké české scéně, jako je Národní divadlo. I tento fakt by bylo vhodné vyzdvihnout v marketingové komunikaci. Zároveň by bylo vhodné, aby tito umělci prezentovali (např. na svých sociálních sítích) tuto inscenaci, jejich působení v ní atd. Aby jejich fanoušci měli o tomto kroku povědomí.

Jak lze vidět z *Obrázku 44*, mladí lidé díky svému oblíbenému umělci skutečně navštívili ND (někteří dokonce poprvé v životě). Do Národního divadla dostal tento umělec svou hudbu. *„Díky tomu, že jsem měl při tvorbě volnou ruku, tam jsou i čistě elektronické pasáže, při kterých se celé divadlo otřásá v základech. Ale je to můj sound, moje hudba a moje muzika. Přesně taková, jakou jsem jí chtěl udělat,“* uvádí známý český DJ NobodyListen. V případě zařazení více takovýchto inscenací do repertoáru ND, kde se pojí klasické umění s moderními prvky, které jsou u mladé populace oblíbené, mohlo by dojít k velkému nárůstu návštěvnosti tohoto segmentu (Jandová, 2023).



Obrázek 44: Internetové titulky o inscenaci s NobodyListen

Zdroj: (Google.com – vlastní zpracování).

Dalším aspektem by mohlo být oslovení některých influencerů. Žijeme v době, kdy je velice populární influencer marketing. Nejen mladí lidé, ale i lidé středního věku jsou influencery velice ovlivnitelní a kladné recenze na výrobky či služby berou velice kladně a doporučením důvěřují. Tento typ marketingu by mohl fungovat i co se týče divadelního průmyslu.

V první řadě je důležité zaměřit se na influencera, kterého sleduje cílová skupina, kterou by mělo ND oslovit. Influenceři se dají rozdělit do dvou skupin. První jsou celebrity s plošným dosahem – v tomto případě se může jednat o slavné umělce, sportovce, moderátory či zpěváky, kteří mohou mít i miliony sledujících. Jejich sledující jsou však s různými zájmy a nedá se v tomto případě cílit na jednu určitou skupinu. Druhou skupinou jsou influenceři s konkrétním zájmem, tito influenceři mají menší počet sledujících, ale zato je sledují lidé, kteří mají zájem o určité „téma“, jsou to většinou podobně smýšlející lidé. Dalším krokem je zjistit, jaký má vybraný influencer skutečný vliv (jak reagují jeho sledující na jeho příspěvky), dále je důležitá kvalita profilu a data vypovídající o jeho dosahu. V neposlední řadě doporučuji nezaměřit se na influencera, u kterého je známé, že „bere každou nabídku“, kterou dostane. Jeho profil je pak přehlcený reklamami a spoustu návštěvníků to může odradit.

V posledním kroku je také důležité dohodnout se, jakou formou spolupráce bude probíhat a zda bude krátkodobá, či dlouhodobá. Forma spolupráce bývá většinou individuální dle domluvy. Nejběžnější formou je placená spolupráce, kdy influencerovi za propagaci je nabídnuta finanční odměna. Dalším typem je affiliate marketing, kdy influencer dostane slevový kód pro své sledující a z jejich nákupů poté čerpá jisté provize – tento typ bych ND nedoporučovala. Poslední formou spolupráce je barter – influencer tedy dostane na vyzkoušení službu – vstupenku na představení – a poté udělá recenzi na svém profilu (Vohralík, 2021).

Jako nejvhodnější formu, alespoň do začátku, vidím barterový obchod a spolupráci krátkodobou, kdy by divadlo nabídlo vybraným influencerům dvě vstupenky na představení a ti by poté udělali příspěvek, kde by toto představení zrecenzovali.

Také se v rámci tohoto marketingu dají využít různé soutěže, které jsou například na sociální síti Instagram velice populární. Tím by se mladý, nezkušený divák mohl dostat na scénu ND, kde by získal povědomí o tomto prostředí, a v případě, že by se mu vše zalíbilo, mohl by se stát pravidelným návštěvníkem.

Doporučuji se zaměřit i na influencers, které sleduje i střední věková kategorie. Jako vlivné influencers by do tohoto projektu divadlo mohlo oslovit například: Jirku Krále, Erika Meldika, Veroniku Arichtevu, Nikolu Leitgeb či Martinu Pártlovou, Moniku Bagárovou, Nikolu Čechovou, Annu Šulcovou, Karla Kováře či Marianu Prachařovou.

Je potřeba si však dát pozor i na přehlcení, kampaň má větší úspěšnost při propagaci např. 2–3 influencers, než když produkt propaguje influencerů 5 a více. (Vohralík, 2021).

Další cílení by se mělo zaměřit na diváky vysokoškolsky vzdělané, na vyšších pracovních pozicích (manažeři, právníci, lékaři), ve věku 30–55 let, žijící v Praze a Středočeském kraji. Tento segment dle výzkumu má největší zájem o kulturní vzdělávání a má zájem do divadel chodit více. Proto je vhodné stále využívat odborné publikace, ať už tištěné, nebo internetové, které tento segment využívá – FORBES, magazín Právo (využívají vzdělaní lidé na vyšších manažerských pozicích). Dále také billboardy, umístěné spíše na hlavních tazích komunikací. Dalšími nástroji médiamixu, které využívají tito cíloví zákazníci, jsou rozhlasová rádia – Radiožurnál a Vltava – jejich posluchači jsou ve věku 30+ a mají především vysokoškolské vzdělání. Na tento segment je z mého pohledu dosavadní cílení ze strany ND však dostačující.

5.3 Kampaň na další sezónu

Do navržené kampaně na další sezónu jsem zahrнула přibližné náklady dohledatelné na internetových stránkách jednotlivých poskytovatelů. Zároveň jsem do těchto nákladů zahrнула i již výše zmiňovaný influencer marketing. V *Tabulce 7* jsou rozpracovány náklady do jednotlivých měsíců, které by bylo vhodné využívat k marketingové komunikaci se zákazníky.

Plán na nadcházející sezónu	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Odhad ceny celkem
Outdoor:												
Billboardy	x	x	x		x	x						106 500 Kč
CLV na nádražích	x	x	x		x	x	x					63 000 Kč
CLV stanice metra	x	x	x		x	x	x					123 900 Kč
Polepy MHD	x	x	x	x	x		x	x	x			51 200 Kč
Zastávky	x	x		x	x		x	x				70 800 Kč
Metrovision	x	x		x	x	x		x				1500 Kč
PPC reklama:												
Sklik	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12 000 Kč
Google Ads	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12 000 Kč
Rádio:												
ČRO Radiožurnál		x		x	x							3 294 600 Kč
ČRO Vltava	x	x		x	x	x	x					2 016 000 Kč
Tisk:												
Denik.cz	x	x	x	x	x	x	x	x				47 520 Kč + 57 600 Kč
Forbes	x	x	x		x	x	x					570 000 Kč
Online média:												
Forbes	x	x	x	x	x	x	x	x	x			315 000 Kč
Influencer marketing	x	x		x	x	x		x	x			61 600 Kč
Celkem												6 650 670 Kč

Tabulka 7: Harmonogram na další sezónu

Zdroj: (Vlastní zpracování).

6 Závěr

V této diplomové práci byla představena divadelní příspěvková organizace Národní divadlo v Praze. I na tuto instituci měl veliký vliv pandemický stav, který probíhal v letech 2019–2021. Organizace má i nyní, poté co jsou již uvolněny restriktce, které omezovaly instituce v návštěvnosti a v provozování hlavních činností, stále několikanásobně nižší tržby, než tomu bylo před touto situací. Proto je potřeba využívat správné marketingové nástroje, aby se obraty začaly opět postupně zvedat.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí. První částí byla část teoretická, která obsahuje potřebné informace pro vypracování a pro uvedení do problematiky daného tématu. Na začátku této části je charakterizován pojem marketing. Dále je popsáno, co je potřeba řešit a analyzovat na základě vnějšího prostředí organizace, kam spadá popis makroprostředí a mikroprostředí a matice EFE. Následně byly vymezeny pojmy vnitřního prostředí organizace, kam se řadí marketingový mix, který je při sestavování marketingové strategie jednou z nejdůležitějších částí. Tato kapitola se také zaměřuje na samotného zákazníka a na to, jak je pro organizaci důležité svého návštěvníka znát. Poslední kapitola této části je věnována samotné marketingové strategii, kde je i vytyčeno stanovení marketingových cílů.

V praktické části práce byla na úvod představena organizace Národní divadlo v Praze, historie divadla a základní charakteristika, také byl na úvod nastíněn marketing ND. Dále bylo pokračováno analyzováním vnějšího prostředí, kde byla využita STEP analýza pro analýzu makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza atraktivity odvětví a analýza konkurence pro analýzu mikroprostředí. Pomocí těchto analýz byly zjištěny možné situace, které by mohly odvětví ohrozit, jako jsou například vysoké ceny za představení či neměnicí se repertoár. Příležitosti, které byly na základě těchto analýz odhaleny, byly například zájem o to častěji navštěvovat divadla, ale také vzrůstající zájem mladistvé společnosti o návštěvu inscenací. Velmi kladně také byla hodnocena dostupnost divadel MHD. Následně byla sestavena a vyhodnocena matice EFE.

V další kapitole praktické části byla diplomová část zaměřena na vnitřní prostředí. V této části byla nejprve nastíněna organizační struktura ND a dále byl charakterizován marketingový mix ND. Na konci této kapitoly byla sestavena a vyhodnocena matice IFE, kde byly popsány a zhodnoceny silné a slabé stránky organizace. Mezi nejsilnější faktory týkající se silných stránek patří umělecká kvalita představení a následně i kvalifikování

umělci. Mezi slabiny organizace naopak patří například nedostatek inovací a vysoké náklady na provoz a údržbu.

Další část práce byla zaměřena na zhodnocení. Zhodnocení je zaměřeno především na razantní pokles návštěvnosti v divadle a tím související mnohonásobně nižší tržby, než tomu bylo dříve. V návrhu byly uvedeny cíle, o kterých by divadlo mohlo uvažovat do budoucna. Těmito cíli bylo postupně opět zvedat počty hraných představení, jako tomu bylo před pandemickou krizí. Dalším mnou navrhovaným cílem bylo oslovit i mladší skupiny diváků. Dle výzkumů mají i tito mladí lidé zájem o občasnou návštěvu kulturních institucí. Zapojením vlivných influencerů či jejich oblíbených umělců, jako tomu bylo v minulém roce, kdy byl do inscenace zapojen známý DJ, který do divadla spoustu mladých lidí nalákal, by tomuto kroku mohlo napomoci. Působení na stávající segment dělá ND velice dobře, a proto doporučuji pokračovat ve stejné strategii. V poslední části práce byl sestaven přibližný rozpočet, který by bylo možné využít pro další sezónu. Do tohoto rozpočtu jsou zahrnuty i přibližné náklady na doporučovaný influencer marketing.

Autorka práce věří, že diplomové práce bude Národnímu divadlu prospěšná. V případě, že se organizace pokusí v budoucnosti zaměřit na navržené návrhy, mohlo by to pomoci k naplňování vize a poslání divadla.

7 Seznam použitých zdrojů

CZ PRES – kultura a audiovize, 2023. *Mkcr.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/novinky-a-media-cs-4/5070cs-cz-pres-kultura-a-audiovize>

Časopis Národní divadlo, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle/casopis>

Divadlo mimo divadlo: Projekt Činohry Národního divadla nejen pro časy karantény, 2022. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/divadlo-mimo-divadlo>

Elektrina - ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 1 rok - měna EUR, 2023. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elekriny-graf-vyvoje-ceny/>

E-magazín, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/emagazin>

FORET, M., FORETOVÁ, V., 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0207-X.

FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024781433.

FOTR, J., E., VACÍK, I., SOUČEK, M., ŠPAČEK a S. HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 9788024739854.

Inflace, spotřebitelské ceny, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Influencer marketing: jak a kde najít toho pravého influencera?, 2022. *Upgates* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/influencer-marketing>

Jak vytvořit kvalitní marketingovou strategii, ©2022. *Fastcentrik.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.fastcentrik.cz/jak-si-zalozit-vlastni-eshop/business-plan/jak-vytvorit-kvalitni-marketingovou-strategii>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategická marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024746708.

JANDOVÁ, K., 2023. DJ NobodyListen: Píšu mi mladí lidé, že jdou kvůli mně do Národního divadla. Někteří i poprvé v životě. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-daily/hudba/kristyna-jandova/dj-nobodylisten-pisou-mi-mladi-lide-ze-jdou-kvuli-mne-do-narodniho-divadla-nekteri-i-poprve-v-zivote>

JOHNOVÁ, R., 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 9788024727240.

Kalkulačka: Do které společenské třídy patříte?, ©2023. *Irozhlaz.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo#tridy-box

KARLÍČEK, M., 2013. *Základy Marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024742083.

KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOČÍ, P., M. ZLATKOVSKÝ a J. CIBULKA, 2019. Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. Zjistěte, do které patříte vy. *Irozhlaz.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2011. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9780132390026.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., 2012. *Moderní marketing*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 9788024715452.

Kultura a volný čas mladých, 2022. *Adam.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.adam.cz/kultura-a-volny-cas-mladych/>

Kultura a volný čas mladých, 2022. *Česká rada dětí a mládeže* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://crdm.cz/clanky/aktuality/kultura-a-volny-cas-mladych/>

Mapování kulturního chování obyvatel hl. m. Prahy, 2019. *PPM Factum* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1%20zpr%C3%A1va_IPR%20kulturn%C3%AD%20chov%C3%A1n%C3%AD.pdf

Martin Baxa: Kulturou žijí všichni, může nás spojit, 2021. *Ekonom.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/clanek/21984-kulturou-ziji-vsichni-muze-nas-spojiti>

Na stopě Národního divadla - dílna pro skupiny, 2022. *Upgates* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/predstaveni/na-stope-narodniho-divadla-skoly-63547415>

Národní divadlo hodnocení aktuálních inscenací, 2023. *I-divadlo.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.i-divadlo.cz/divadlo/narodni-divadlo/hodnoceni>

Národní divadlo – historie, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/sceny/narodni-divadlo/historie>

Národní divadlo, ©2022. [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs>

Národní plán obnovy, 2023. *Mkcr.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/novinky-a-media-cs-4/4886cs-narodni-plan-obnovy>

O nás, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/soubory/cinohra/o-nas>

O nás, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/soubory/balet/o-nas>

O nás, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/soubory/opera/o-nas>

O nás, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/soubory/laterna-magika/o-nas>

Obyvatelstvo: Česká republika měla k 31. prosinci 2022 10 533 399 obyvatel, ©2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Plánek Národního divadla, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1664970567-nd-cenove_kategorie.pdf

Platy, benefity, top pozicie – Praha, 2023. *Platy.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/partner/region/praha>

Platy, benefity, top pozicie - Středočeský kraj, 2023. *Platy.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/partner/region/stredocesky-kraj>

Podcasty Národního divadla, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/podcasty>

Pohyb obyvatelstva - rok 2022 Počet narozených v roce 2022 prudce poklesl, 2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2022>

Pojištění vstupenek, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-prodeji/pojisteni-vstupenek>

Pokladny Národního divadla Od 1. března 2023 je zahájen předprodej na představení konaná do konce srpna 2023, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/pokladny-narodniho-divadla>

PORTER, M. E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. 1st ed. New York: Free Press. Chapter 2: Competitive advantages of firms. ISBN 9781416595847.

PORTER, M., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 0684841460.

Porterův model, 2023. *Braintools.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

Proč ceny energií tak prudce vzrostly, 2023. *ČEZ* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>

Prognóza ČNB – zima 2023, 2023. *Česká Národní Banka* [online]. [cit. 2023-03-25].
Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Program věrného diváka: Nový věrnostní program odmění každého diváka!, 2022. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/program-verneho-divaka>

Prohlídka Národního divadla (jednotlivci) česky, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/predstaveni/prohlidka-narodniho-divadla-cj-1941030>

Průměrná hrubá mzda v Praze - 4. čtvrtletí 2022 dosáhla hodnoty 52 213 Kč, 2023. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/701309-prumerna-hruba-mzda-v-praze-4-ctvrtleti-2022-dosahla-hodnoty-52-213-kc/>

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2023. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Sortiment, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/e-shop>

Sponzoři a partneři, 2023. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/podporuji-nas/sponzori-a-partneri>

STORBACKA, K., LEHTINEN, J., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN80-7169-813-X.

SVOBODA, D. a T. NĚMEČKOVÁ, 2006. *Management rozvojových projektů*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1154-1.

SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P., 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 9788024798820.

VÁCHAL, J., PÁRTLOVÁ, P., STRAKOVÁ, J., 2010. *Strategický management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. Dostupné z: DOI:10.17512/pjms.2018.18.1.26

VÁCHAL, J., P. PÁRTLOVÁ a J. STRAKOVÁ, 2010. *Strategický management: studijní opora pro kombinované studium: bakalářský studijní program*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 1 CD-ROM. Expert (Grada). ISBN 978-80-87278-61-1.

VOHRALÍK, J., 2021. TOP 21 největších českých influencerů – kdo jsou a kolik mají sledujících?. *Upgates* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2021-05-05-top-20-nejvetsich-ceskych-influenceru-kdo-jsou-a-kolik-maji-sledujicich/>

Výkazy, 2022. *STATISTIKA KULTURY České republiky* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/vykazy/>

Výroční zpráva 2018. *Národní divadlo* [online]. 2018 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575540511-nd-vz2018-12.pdf>

Výroční zpráva 2019. *Národní divadlo* [online]. 2019 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1575540511-nd-vz2018-12.pdf>

Výroční zpráva 2021, 2022. *Národní divadlo* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1650610241-nd-vz_2021.pdf

WOLF, V. Předkrizová kupní síla se Čechům vrátí nejdříve za tři roky, 2023. *Ekonom.cz* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67160940-predkrizova-kupni-sila-se-cechum-vrati-nejdrive-za-tri-roky>

Youthwiki: Europe encyclopedia of National Youth Policies, 2022. *European Commission* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki>

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let, 2023. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
2000. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nákupní marketingový mix.....	23
Obrázek 2: Marketingové strategie	39
Obrázek 3: Logo.....	43
Obrázek 4: Médiaplán UŽ!	46
Obrázek 5: Kampaň UŽ!.....	47
Obrázek 6: Pohled 1 – kampaň UŽ!.....	47
Obrázek 7: Pohled 2 – kampaň UŽ!.....	48
Obrázek 8: Přírůstek počtu obyvatel.....	49
Obrázek 9: Rozdělení kapitálů mezi společenskými třídami.....	49
Obrázek 10: Zastoupení tříd mezi obyvateli krajů.....	50
Obrázek 11: Návštěvnost mladých na kulturních akcích.....	51
Obrázek 12: Zájem o kulturu – segmentace.....	52
Obrázek 13: Návštěvnost kulturních institucí.....	53
Obrázek 14: Zájem o návštěvu kulturních institucí	53
Obrázek 15: Pravidelnější návštěvnost kulturních institucí.....	54
Obrázek 16: Cenová politika kulturních akcí	54
Obrázek 17: Změny v divadlech	55
Obrázek 18: Inflace.....	57
Obrázek 19: Měsíční vývoj spotřebitelských cen	58
Obrázek 20: Průměrné platy ve Středočeském kraji.....	58
Obrázek 21: Průměrné platy v Praze.....	59
Obrázek 22: Vývoj cen energií	60
Obrázek 23: Vývoj cen energií v ND.....	60
Obrázek 24: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	63
Obrázek 25: Mapa konkurentů.....	65
Obrázek 26: Konkurenční kulturní instituce	68
Obrázek 27: Organizační struktura ND	70
Obrázek 28: Divadlo mimo divadlo.....	78
Obrázek 29: Program věrného zákazníka	79

Obrázek 30: Pojištění vstupenek dle ceny	80
Obrázek 31: Cenové kategorie.....	81
Obrázek 32: Mapa pokladen ND	82
Obrázek 33: Online reklama na portálu Uschovna.cz	84
Obrázek 34: Monitoring ND.....	86
Obrázek 35: Sponzoři a partneři ND	87
Obrázek 36: Partneři inscenací a generální mediální partner	87
Obrázek 37: Instagram ND	88
Obrázek 38: Facebook ND	89
Obrázek 39: Podcast ND.....	89
Obrázek 40: E-shop ND.....	90
Obrázek 41: Ročník 2022/2023	91
Obrázek 42: E-magazín ND.....	91
Obrázek 43: Doprovodný program	92
Obrázek 44: Internetové titulky o inscenaci s NobodyListen.....	100
Obrázek 45: Návštěvnost a tržby v letech 2017–2018	119
Obrázek 46: Návštěvnost a tržby v letech 2018–2019	119
Obrázek 47: Návštěvnost a tržby v letech 2019–2020	120
Obrázek 48: Návštěvnost a tržby v letech 2020-2021	120

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví	66
Tabulka 2: Matice EFE	68
Tabulka 3: Sledovatelé na soc. sítích.....	87
Tabulka 4: Matice IFE – silné stránky.....	93
Tabulka 5: Matice IFE – slabé stránky	93
Tabulka 6: Návštěvnost a tržby za roky 2014–2017.....	95
Tabulka 7: Harmonogram na další sezónu	102

Seznam grafů

Graf 1: Počet představení za rok 2021	75
Graf 2: Počet představení za rok 2019	75
Graf 3: Počet představení za rok 2020	76
Graf 4: Počet představení uměleckých souborů ND v roce 2021	76
Graf 5: Počet představení na scénách ND v roce 2021	77
Graf 6: Kde byla zákazníci zaznamenána reklama na ND	85

Seznam použitých zkratk

ND – Národní divadlo

SO – Státní opera

9 Seznam příloh

Příloha 1: Porterův model	116
Příloha 2: Návštěvnost ND	119
Příloha 3: Statistika kultury	121
Příloha 4: Ceny médiamixu	129

10 Přílohy

Příloha 1: Porterův model

Konkurenční rivalita v odvětví	Průměrné odhady	
	2023	2026
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (málo přibližně stejných konkurentů 1 bod / hodně přibližně stejných konkurentů 9 bodů)	5	5
Růst odvětví (vysoký růst poptávky 1 bod / nízký růst poptávky 9 bodů)	6	5
Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady (nízký 1 bod / vysoký 9 bodů)	7	8
Diferenciace výrobků / služeb (vysoká diferenciacce 1 bod / nízká diferenciacce)	7	7
Diferenciace konkurentů (nízká diferenciacce 1 bod / vysoká diferenciacce 9 bodů)	2	2
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? (kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích 1 bod / kapacity se rozšiřují ve větších přírůstcích 9 bodů)	2	2
Intenzita strategického úsilí (malá intenzita 1 bod / velká intenzita 9 bodů)	4	5
Náklady odchodu z odvětví (náklady na odchod jsou nízké 1 bod / náklady na odchod jsou vysoké 9 bodů)	6	6
Charakter konkurence, postoj k obchodní etice (konkurence typu gentleman 1 bod / konkurence typu gangster 9 bodů)	1	1
Šíře konkurence (konkurence je omezená na určitý aspekt 1 bod / konkurence je široká 9 bodů)	3	5
Celkem (z max. 90 bodů)	43	46
Průměrné skóre (celkem / 10)	4,3	4,6

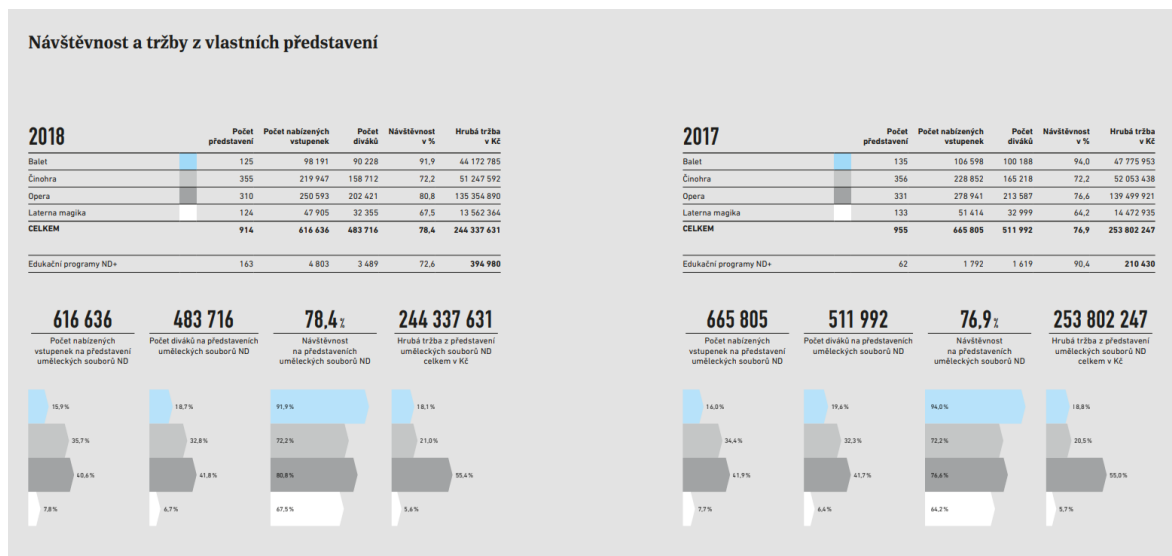
Hrozba vstupů do odvětví	Průměrné odhady	
	2023	2026
Úspory z rozsahu (úspory z rozsahu jsou velké 1 bod / úspory z rozsahu jsou nízké 9 bodů)	7	7
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká 1 bod / kapitálová náročnost vstupu do odvětví je nízká 9 bodů)	8	8
Přístup k distribučním kanálům (přístup k DK je obtížný 1 bod / přístup k DK je snadný 9 bodů)	9	9
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. (ano 1 bod / ne 9 bodů)	3	2
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (není snadný 1 bod / je snadný 9 bodů)	6	5
Schopnost existujících konkurentů náklady a zlepšovat služby (je vysoká 1 bod / je nízká 9 bodů)	8	8
Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů (diferenciace je vysoká 1 bod / diferenciace je nízká 9 bodů)	4	3
Vládní politika (negativně nakloněna 1 bod / pozitivně nakloněna 9 bodů)	8	9
Vývoj po případném vstupu do odvětví (obtížná „cesta zpět“ 1 bod / snadná „cesta zpět“ 9 bodů)	2	2
Celkem (z max. 90 bodů)	55	53
Průměrné skóre (celkem /9)	6,1	5,9

Vyjednávací síla zákazníků	Průměrné odhady	
	2023	2026
Počet významných zákazníků (mnoho drobných zákazníků 1 bod / několik málo významných zákazníků 9 bodů)	5	7
Význam výrobků / služby pro zákazníka (velmi významný 1 bod / nevýznamný 9 bodů)	4	4
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci (vysoké 1 bod / nízké 9 bodů)	7	8
Hrozba zpětné integrace (nepravděpodobná 1 bod / pravděpodobná 9 bodů)	3	2
Ziskovost zákazníka (vysoká 1 bod / nízká 9 bodů)	8	8
Celkem (z max. 90 bodů)	27	29
Průměrné skóre (celkem / 5)	5,4	5,8

Vyjednávací síla dodavatelů	Průměrné odhady	
	2023	2026
Počet a význam dodavatelů (mnoho 1 bod / málo 9 bodů)	8	9
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? (velká hrozba 1 bod / nízká hrozba 9 bodů)	3	2
Význam odběratelů pro dodavatele	4	3
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (nepravděpodobná 1 bod / velmi pravděpodobná 9 bodů)	5	6
Organizovanost pracovní síly v odvětví (nízká 1 bod / vysoká 9 bodů)	6	7
Celkem (z max. 90 bodů)	26	27
Průměrné skóre (celkem / 5)	5,2	5,4

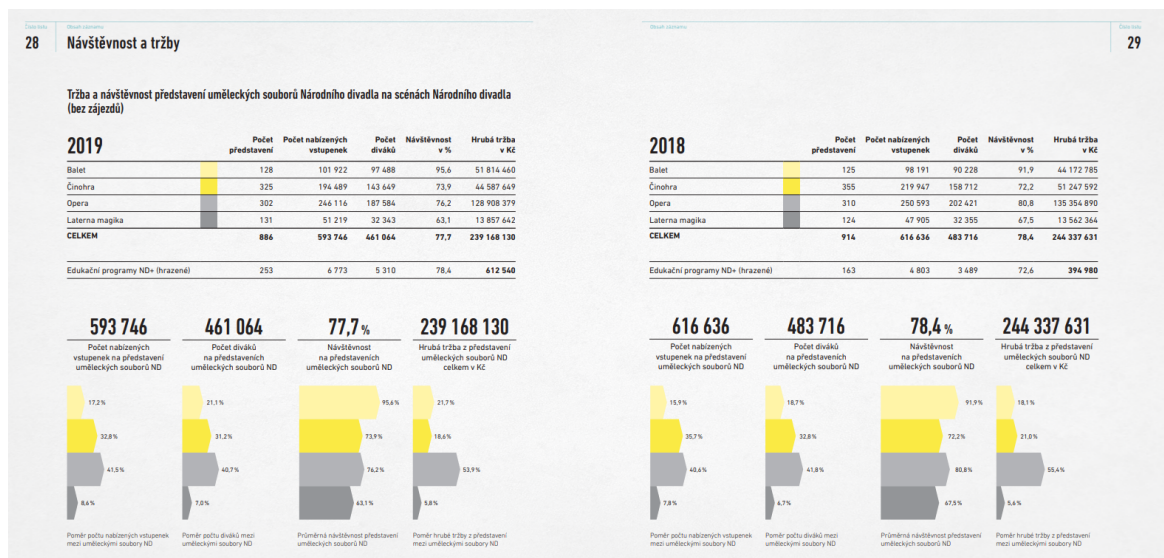
Hrozba substitutů	Průměrné odhady	
	2023	2026
Existence mnoha substitutů na trhu (žádné substituty 1 bod / mnoho substitutů 9 bodů)	4	5
Konkurence v odvětví substitutů (nízká 1 bod / vysoká 9 bodů)	2	3
Hrozba substitutů v budoucnu (nízká 1 bod / vysoká 9 bodů)	1	2
Vývoj cen substitutů (zvyšovat 1 bod / snižovat 9 bodů)	5	4
Užitné vlastnosti substitutů (zhoršovat 1 bod / zlepšovat 9 bodů)	7	8
Celkem (z max. 90 bodů)	19	22
Průměrné skóre (celkem / 5)	3,8	4,4

Příloha 2: Návštěvnost ND



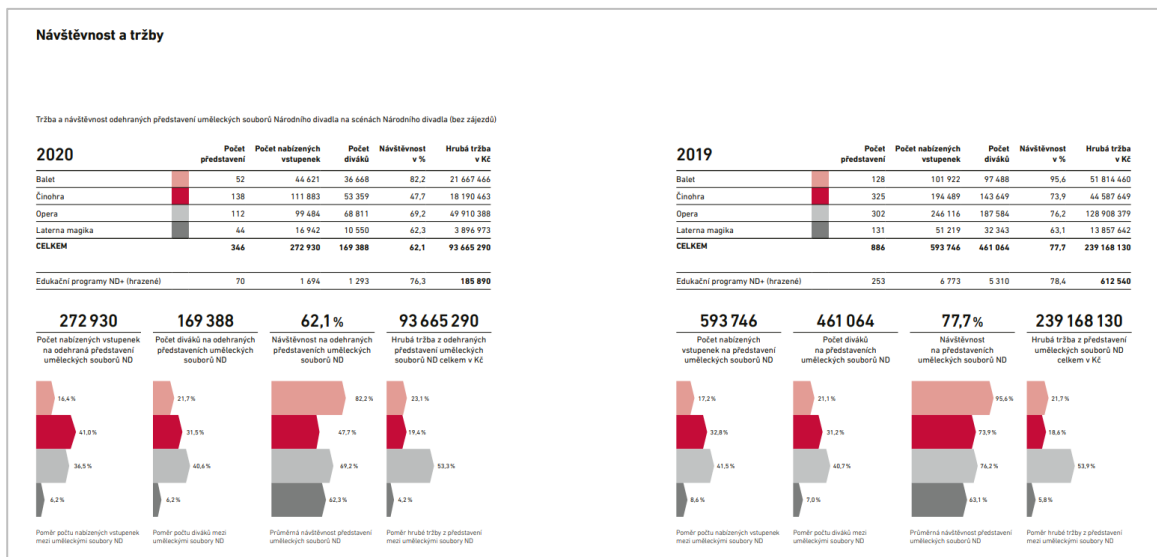
Obrázek 45: Návštěvnost a tržby v letech 2017–2018

Zdroj: (Výroční zpráva 2018, 2018).



Obrázek 46: Návštěvnost a tržby v letech 2018–2019

Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2019).

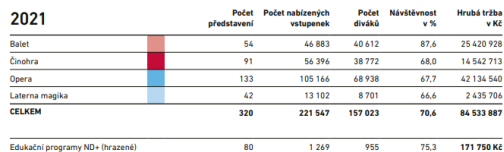


Obrázek 47: Návštěvnost a tržby v letech 2019–2020

Zdroj: (Výroční zpráva 2018, 2018).

NÁVŠTĚVNOST A TRŽBY

Tržba a návštěvnost odehraných představení uměleckých souborů Národního divadla na scénách Národního divadla (bez zájezdů, hostů, generálních zkoušek, online a akci Divadlo mimo divadlo)



Obrázek 48: Návštěvnost a tržby v letech 2020-2021

Zdroj: (Výroční zpráva 2018, 2018).

Příloha 3: Statistika kultury

2014

10. NÁVŠTĚVNOST					
SCÉNY NÁRODNÍHO DIVADLA					
2014	Počet představení	Počet nabízených vstupenek	Počet diváků	Návštěvnost v %	Tržba celkem v tis. Kč
Balet	166	152 054	129 911	85,4	60 754
Činohra	354	222 500	156 048	70,1	44 892
Opera	392	361 542	244 552	67,6	140 224
Laterna magika	159	64 395	31 520	48,9	14 788
CELKEM	1 071	800 491	562 031	70,21	260 658

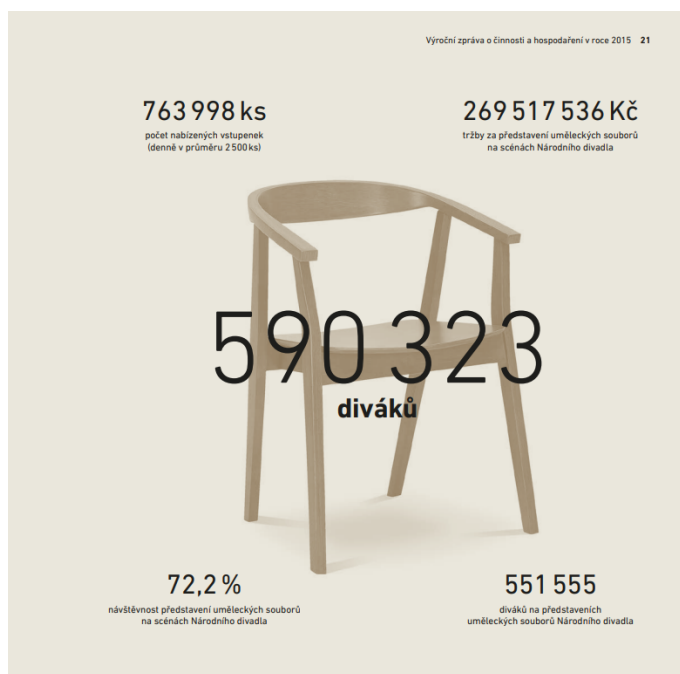
Za rok 2014 jsme celkem odehráli včetně pronájmů, hostujících souborů a generálních zkoušek 1 240 představení, která navštívilo 604 567 diváků.

2013	Počet představení	Počet nabízených vstupenek	Počet diváků	Návštěvnost v %	Tržba celkem v tis. Kč
Balet	153	145 906	124 701	85,47	55 247
Činohra	371	230 263	161 126	69,97	45 767
Opera	395	363 191	247 793	68,23	133 492
Produkce NS	9	1 695	545	32,15	4
Laterna magika	152	61 560	31 478	51,13	14 488
CELKEM	1 080	802 615	565 643	70,48	248 998

Za rok 2013 jsme celkem odehráli včetně pronájmů, hostujících souborů a generálních zkoušek 1 297 představení, která navštívilo 622 233 diváků.

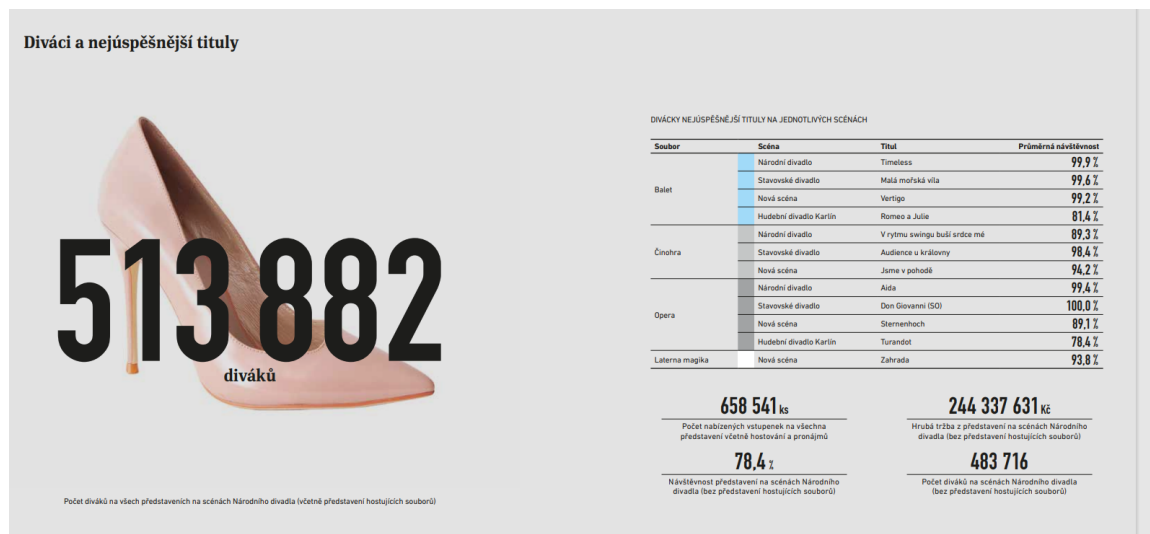
Zdroj: (Výroční zpráva 2014, 2014).

2015

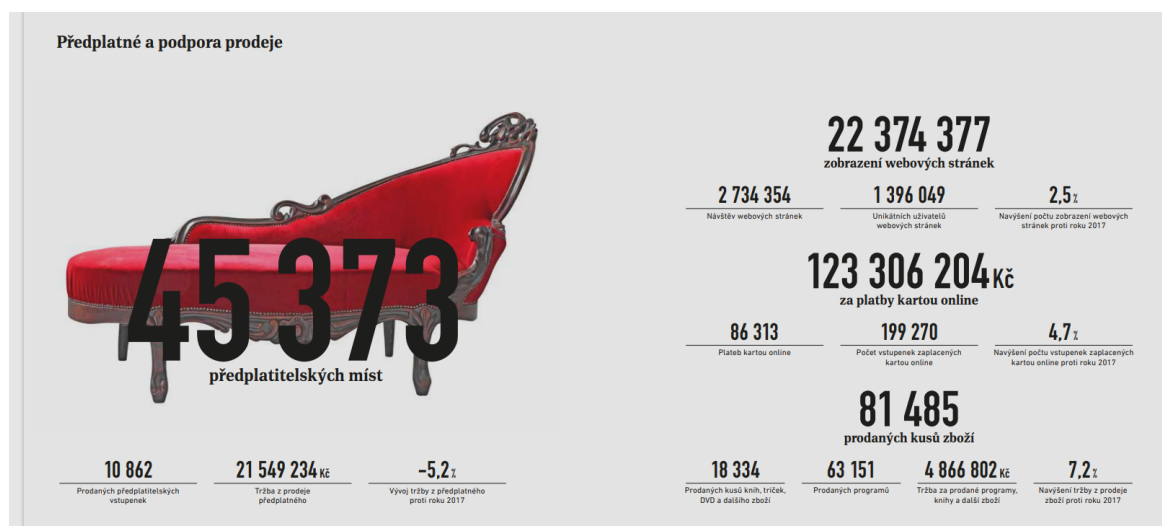


Zdroj: (Výroční zpráva 2015, 2015).

2018



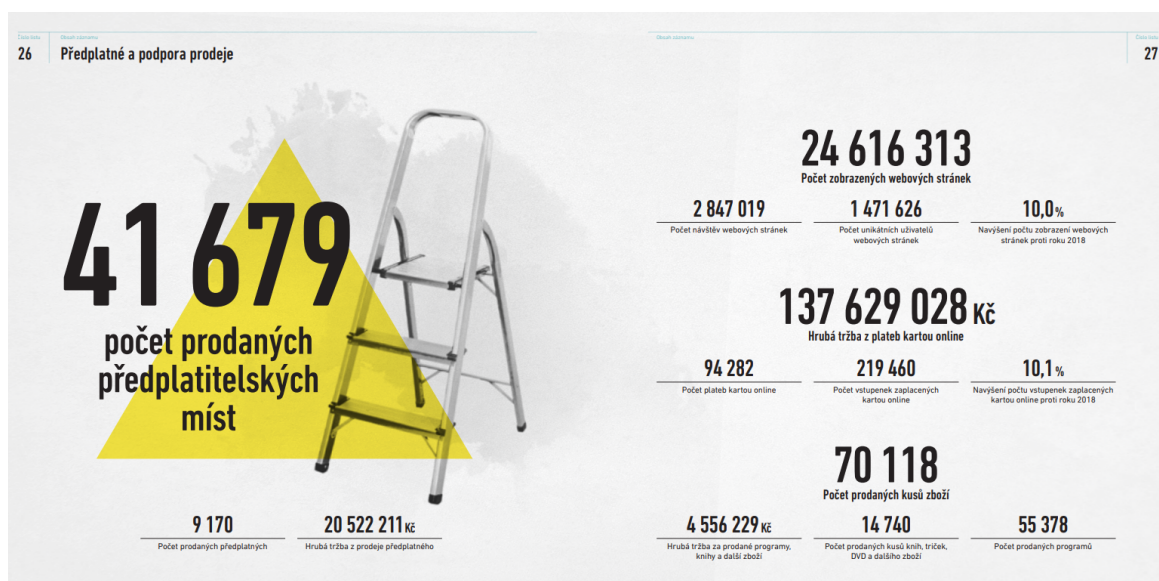
Zdroj: (Výroční zpráva 2018, 2018).



Zdroj: (Výroční zpráva 2018, 2018).



Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2019).



Zdroj: (Výroční zpráva 2019, 2019).

2020



Zdroj: (Výroční zpráva 2020, 2020).

Divácky nejméně úspěšnější repertoárové tituly na scénách Národního divadla

(Zahrnuje pouze repertoárové tituly s 3 a více odehranými představeními v roce 2020.)

Soubor	Scéna	Titul	Průměrná návštěvnost
Balet	Národní divadlo	Louskáček – Vánoční příběh	99,69%
	Státní opera	Labuť jezero	96,73%
	Stavovské divadlo	Leonce & Lena	77,09%
Činohra	Národní divadlo	Kytice	95,32%
	Stavovské divadlo	Audience u královny	96,94%
Opera	Nová scéna	Proslov k národu	98,75%
	Národní divadlo	Turandot	95,05%
	Státní opera	La traviata	85,82%
Laterna magika	Stavovské divadlo	Kouzelná flétna	92,70%
	Nová scéna	Malý princ	97,78%
	Nová scéna	Kouzelný cirkus	68,42%
	Nová scéna	Bon Appétit!	58,31%

288 977

Počet nabízených vstupenek na odehraná představení na scénách ND včetně hostů, pronjmů, veřejných generálních zkoušek (bez zájezdů, ND+ a prohlídek)

62,1%

Průměrná návštěvnost odehraných představení uměleckých souborů Národního divadla na scénách Národního divadla (bez zájezdů)

93 665 290 Kč

Hrubá tržba z odehraných představení uměleckých souborů Národního divadla na scénách Národního divadla (bez zájezdů)

169 388

Počet prodaných vstupenek na odehraná představení uměleckých souborů Národního divadla na scénách Národního divadla



Zdroj: (Výroční zpráva 2020, 2020).

7 352 968

Počet zobrazených webových stránek

(V roce 2020 došlo vzhledem k zájmu veřejných produkcí a uzavření divadel k výraznému propadu (70%) také v počtu zobrazení webových stránek Národního divadla oproti roku 2019.)

2 057 471

Počet návštěv webových stránek

900 001

Počet unikátních uživatelů webových stránek

51,0%

Zobrazení webových stránek na mobilních zařízeních

40 817

Počet plateb kartou online

92 916

Počet vstupenek zaplacených kartou online

15,23%

Nárůst počtu vstupenek zaplacených kartou online proti roku 2019

65 069 541 Kč

Hrubá tržba z plateb kartou online

28 204

Počet prodaných kusů zboží

1 928 947 Kč

Hrubá tržba z prodeje programů, knih, triček, DVD a dalšího zboží a dalšího zboží

6 133

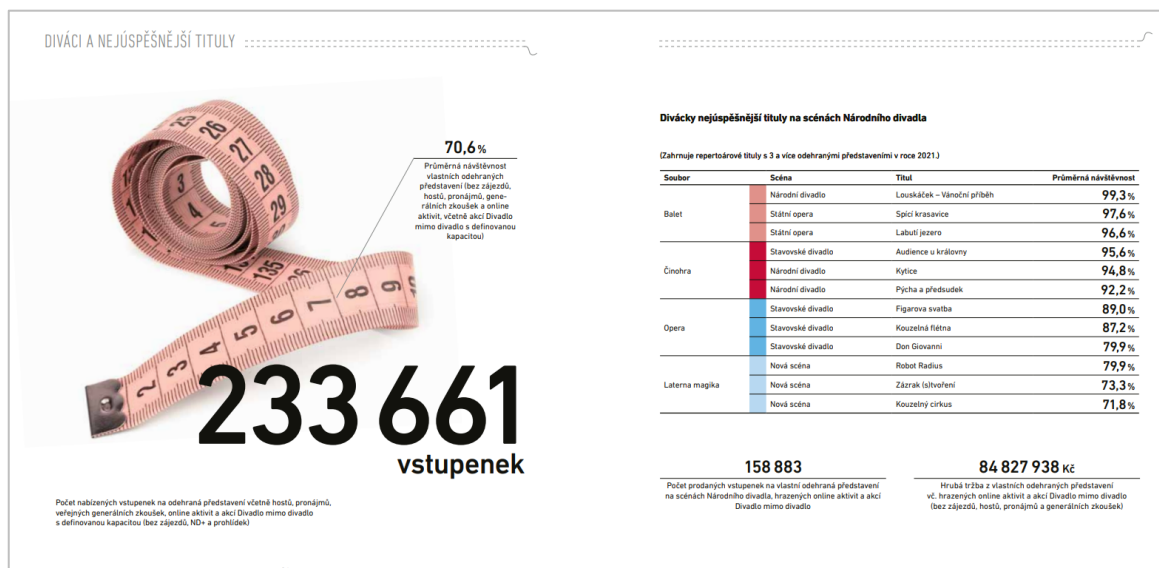
Počet prodaných kusů knih, triček, DVD a dalšího zboží (mimo programů)

22 071

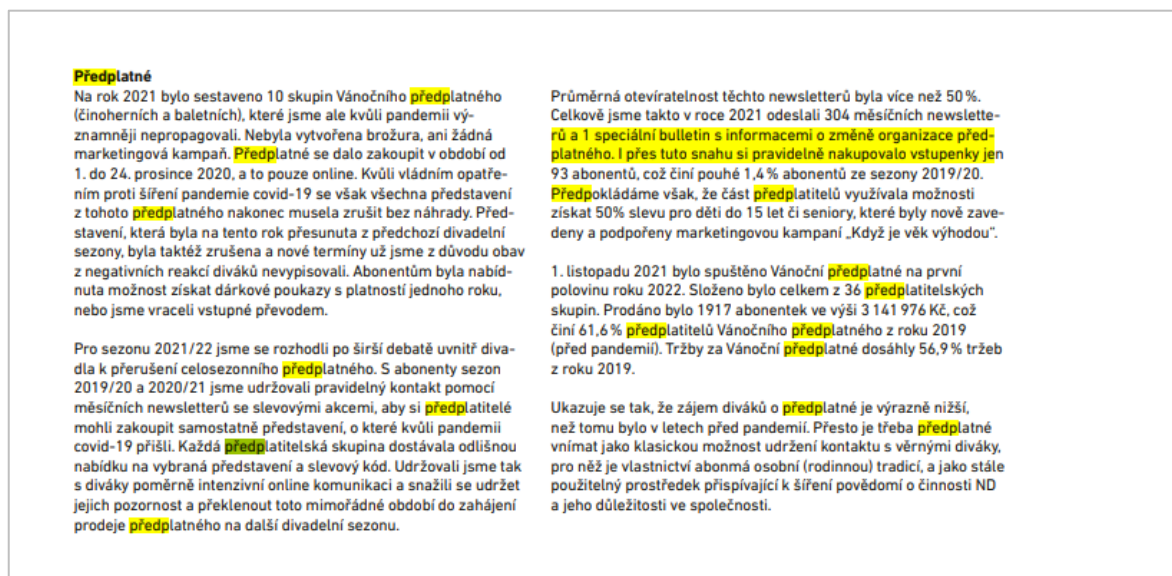
Počet prodaných programů

2057

Počet prodaných kusů zboží přes e-shop ND



Zdroj: (Výroční zpráva 2021, 2021).



Zdroj: (Výroční zpráva 2021, 2021).

DIVADLA PODLE VÝKONOSTNÍCH UKAZATELŮ

TABULKA 4.1 POŘADÍ DIVADEL SOUHLAŠÍCÍCH SE ZVEŘEJŇNĚNÍM DAT – PODLE TITULŮ V REPERTOÁRU A Z TĚMŽ LIVEDNÍCH PŘEMĚRŮ – POKRAČOVÁNÍ

Pořadí a název divadla	2021 Celkem		z toho																
	Tituly	Průměr	divadla	opera	opereta	muzikl.	balet	taneční a pantomim.	loutkové představení	divadla		divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	
										Tituly	Průměr								Tituly
63. 63.	Divadlo M. Fiedorova, Praha	16	1	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
63. 64.	Divadlo M. Fiedorova, Praha	16	1	16	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63. 65.	Teatrál sír eme, Cluj Napoca, Rumunsko	16	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 67.	Divadlo Karpatek	15	7	14	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 67.	SamTeatr, Stavica	15	1	15	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 72.	Divadlo M. Fiedorova, Praha	14	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64. 72.	Memorijál s. Anny, Olomouc	14	4	14	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 72.	Divadlo JAM a Muzikálně divadlo Plzeňské oblasti, Plzeň-Křtiny	14	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 72.	Československé divadlo, Praha	14	2	14	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64. 72.	Divadlo V. Macha, Hrádův nad Vltavou	14	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
70. 70.	Divadlo OKS, Praha	13	7	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
71. 71.	ASOPFENÉ, Praha	13	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
71. 71.	Divadlo zaobčerství Petrůvka, Olomouc	13	4	13	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
75. 75.	Společné divadlo, Olomouc	13	3	12	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
77. 81.	Nový práh, Divadlo G. Orléana	12	6	12	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
77. 81.	Jedl, Praha	12	4	12	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
77. 81.	Národní divadlo, Praha	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12
77. 81.	Divadlo Studio Veleň, Praha	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
77. 81.	Divadlo M. Fiedorova, Praha	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	Studio 80, Praha	11	5	11	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
82. 93.	Doprovodí měle na jezdce, Praha	11	4	8	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
82. 93.	Čeká La Praha, Praha	11	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	Divadlo Kálova, Praha	11	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
82. 93.	Divadlo L. Velde, Žatec, M. Fiedorova, Praha	11	2	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
82. 93.	Evangelium, Olomouc	11	2	-	-	11	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	Divadlo Kálova, Praha	11	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	Divadlo Dopravní, Praha	11	1	11	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	M. Fiedorova, Olomouc	11	1	11	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82. 93.	OS, divadelní a umělecká agentura Dušan F. Fiedorova, Olomouc	11	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/01/DIVADLA_21.pdf

DIVADLA PODLE VÝKONOSTNÍCH UKAZATELŮ

TABULKA 4.2 POŘADÍ DIVADEL SOUHLAŠÍCÍCH SE ZVEŘEJŇNĚNÍM DAT – PODLE PŘEDSTAVENÍ ODEHRANÝCH V ČR

Pořadí a název divadla	2021 Celkem		z toho																	
	divadla	Průměr	divadla	opera	opereta	muzikl.	ballet	taneční a pantomim.	loutkové představení	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	
																				divadla
1.	Loutky v nemeroci, Praha	806	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	Národní divadlo, Praha	485	334	133	-	-	-	-	-	56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
3.	Studio ALTA, Praha	330	-	-	-	-	-	-	151	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
4.	Společné divadlo, Cluj Napoca, Rumunsko	306	100	36	2	15	20	-	-	96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
5.	Národní divadlo, Olomouc	299	102	-	-	45	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
6.	Společné divadlo, Praha	293	279	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
7.	Městské divadlo, Praha	276	266	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
8.	Národní divadlo, Olomouc	268	145	34	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
9.	Studio Dopravní, Praha	245	-	-	-	-	-	-	-	245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
10.	Divadlo Studio, Olomouc	243	-	-	-	-	-	-	-	243	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
11.	Národní divadlo, Olomouc	237	60	43	60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
12.	Divadlo ve Veleň, Olomouc	216	91	11	11	-	-	-	-	26	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1
13.	Divadlo Újezd, Praha	215	209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
14.	Městské divadlo, Olomouc	213	69	-	-	9	-	-	-	114	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
15.	MCTUS divadlo, Olomouc	211	-	-	-	-	-	-	-	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
16.	Divadlo M. Fiedorova, Praha	210	-	-	-	-	-	-	-	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
17-18.	Divadlo ALTA, Praha	201	16	43	6	19	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
17-18.	Společné divadlo, Praha	200	195	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
19.	Centrum experimentálního divadla, Olomouc	192	119	-	-	-	-	-	-	7	23	43	3	-	-	-	-	-	-	3
20.	Východočeské divadlo, Praha	190	144	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
21.	Městské divadlo, Olomouc	181	86	-	-	-	-	-	-	97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
22.	Divadlo S. J. L. Praha	177	-	-	-	-	-	-	-	177	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
23. 23.	Divadlo Kálova, Praha	176	86	-	-	-	-	-	-	90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
23. 23.	Nový práh, Olomouc	176	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
23. 23.	Společné divadlo, Olomouc	176	175	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
24.	Divadlo Újezd, Praha	168	146	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
27.	Městské divadlo, Olomouc	168	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
28.	Divadlo K. S. Praha	149	81	33	2	8	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
29.	Divadlo Kálova, Olomouc	146	14	-	-	-	-	-	-	92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
30. 31.	Společné divadlo, Olomouc	143	143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
32.	Městské divadlo, Olomouc	142	68	13	21	19	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
33. 34.	Divadlo v nemeroci, Praha	142	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/01/DIVADLA_21.pdf

DIVADLA PODLE VÝKONOSTNÍCH UKAZATELŮ

TABULKA 4.3 POŘADÍ DIVADEL SOUHLAŠÍCÍCH SE ZVEŘEJŇNĚNÍM DAT – PODLE NÁVŠTĚVNOSTI V ČR

Pořadí a název divadla	2021 Celkem		z toho																		
	divadla	Průměr	divadla	opera	opereta	muzikl.	ballet	taneční a pantomim.	loutkové představení	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla	divadla		
																				divadla	Průměr
1.	Národní divadlo, Praha	158 527	39 072	68 829	-	-	-	-	-	41 651	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8 962	
2.	Městské divadlo, Olomouc	119 908	52 214	-	-	27 515	44 612	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
3.	Společné divadlo, Cluj Napoca, Rumunsko	71 803	42 444	5 168	152	4 718	4 284	-	-	22 231	-	-	-	-	-	-	-	-	-	815	
4.	Národní divadlo, Olomouc	68 382	27 710	29 750	382	-	-	-	-	21 960	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5.	Divadlo Kálova, Praha	69 794	41 489	-	-	-	-	-	-	13 443	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
6.	Městské divadlo, Olomouc	54 619	54 619	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	237
7.	Východočeské divadlo, Praha	50 668	30 034	-	-	-	-	-	-	30 771	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	341
8.	Divadlo Kálova, Olomouc	50 122	47 117	-	-	-															

DIVADLA PODLE VÝKONOSTNÍCH UKAZATELŮ

TABULKA 4.7 POŘADÍ DIVADEL SOUHLASÍCÍCH SE ZVEŘENĚNÍM DAT – PODLE NÁVĚŠTĚNOSTI PŘEDSTAVĚNÍ PRO DĚTI A MLÁDEŽ V ČR

Poradí a název divadla	2021	Poradí a název divadla	2021
1. Národní divadlo, Praha	44 383	37. Státní divadlo vlna Klatovy	3 336
2. 3. Divadlo Kocourek, České Budějovice	40 060	38. Divadlo Krasná, Praha	3 331
2. 3. Theater Bonn, České Budějovice	40 000	39. Městské divadlo Mladá Boleslav	3 028
4. Louisa v nemocnici, Praha	36 200	40. Bál Geranových Někdy, Brno, pod Scenijní Asociacími	3 000
5. Divadlo nář. Písař	32 260	41. Divadlo Eva Wolfová a Jana Písařová, Praha	2 900
6. Divadlo Mladá, Praha	23 573	42. SÍM NĚKDE, Praha	2 826
7. Jihlavské divadlo, České Budějovice	23 026	43. Národní divadlo moravskoslezské, Olomouc	2 673
8. Divadlo 90. let, Mladá, Mladá nad Tisaou	20 667	44. Divadlo vlna ročníka, Praha	2 462
9. Divadlo Společná kuchařka, Praha	20 366	45. Městské divadlo Dělné	2 419
10. Národní divadlo Brno	16 774	46. Západočeské divadlo v Chlumu	2 318
11. Divadlo vlna Olomouc	15 746	47. Kulturní centrum „21“ Praha	2 234
12. Městské divadlo v Mladé	15 563	48. Svatopluk, divadlo	2 202
13. Divadlo Radost, Brno	13 141	49. LÁSKAM, Olomouc	2 000
14. Národní divadlo Liberec	12 706	50. Městské divadlo, Mladá, Mladá	1 926
15. Louisa Jan Brno, Praha	12 660	51. Národní divadlo v Klatovské, Praha	1 907
16. Studio Demos, Praha	12 130	52. OS, divadlo v umělecké agentuře Ludmila Fantišková, Olomouc	1 900
17. A47 Písař, Praha	10 000	53. Divadlo Continuum, Mladá	1 847
18. Východočeské divadlo v Pardubicích	8 851	54. Divadlo Mladá (dříve SÍM), Praha	1 794
19. Tiskové divadlo Český Střed	7 953	55. Východočeské divadlo, Litomyšl	1 728
20. Divadlo Písař, Brno	6 851	56. Městské divadlo v Jaroslavi	1 714
21. Divadlo v Olomouci, Praha	6 362	57. Svatopluk, Praha	1 688
22. Městské divadlo Brno	5 875	58. Buren/Jan Čiž-Libůl, Brno	1 684
23. Divadlo Anič, Praha	5 489	59. Divadlo „M“ Duchcov	1 672
24. Městské divadlo Znojmo	5 112	60. Městské divadlo Olomouc	1 650
25. Mladá divadla pražská	4 654	61. Chovnicka bratři, městské kulturní středisko	1 598
26. Divadlo Svatopluk	4 629	62. Divadlo Puk, Vysoké nad Jizerou	1 500
27. Městské divadlo v Litoměřicích nad Nisou	4 487	63. Kulturní centrum Terezie	1 473
28. Znojmské Bratři, Znojmo	4 312	64. Divadlo I. K. Tala, Plzeň	1 380
29. Divadlo Gong - kulturní a vzdělávací společenské centrum, Praha	4 068	65. Městské divadlo Žďar	1 325
30. Kulturní centrum Hana Babořanská, Praha	4 000	66. Divadlo Liberecká společnost, Liberec	1 291
31. Divadlo Klatov	4 000	67. Pulsa, Praha	1 270
32. Divadlo Okružní Městská tělovýchovná, Praha	3 746	68. PONEC - divadlo pro seniory (Olomouc, Praha)	1 205
33. 30. Svatopluk, Praha	3 560	69. Vlna, Praha	1 120
34. 35. Divadlo Božejov (Mladá Boleslav), Praha	3 500	70. Studio Vpísta, Praha	1 080
35. 36. Divadlo PONDĚKA, Praha	3 500	71. Kulturní a informační dům mládeže František (Mladá Boleslav)	1 067
36. Divadlo 100, Praha	3 460	72. A. Štěl, Praha	1 050

47

Zdroj: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2023/01/DIVADLA_21.pdf

Příloha 4: Ceny médiamixu

Kolik stojí influencer kampaň?

Nejčastější otázka firem a vlastně i influencerů. Kolik stojí kampaň s influencerem? Kolik si mám říct? Není to jednoduchá otázka, na internetu najdete, že influencerům se platí v USA za příspěvek **\$10-25 za 1000 followerů**, což je zhruba 220 – 550 Kč / 1000 followerů. **Pokud bychom to přepočítali na platy v ČR, tak bychom došli zhruba k \$ 4 – 10 za 1000 followerů, tedy 88 – 220 Kč / 1000 followerů.**

Zdroj: <https://loudavymkrokem.cz/kolik-si-vydelaji-influenceri/>

CLV na nádražích – již od 2100 Kč/ks

CLV (citylighty) jsou prosvětlené reklamní nosiče o rozměru 118,5 x 175 cm instalované v prostorách nádraží ČD. Jsou umístěny především v nádražních halách, podchodech a příchodech k vlakům. Při výběrání pozic pro umístění těchto nosičů jsme se soustředili na místa s vysokou frekvencí pohybu cestujících. CLV naleznete na všech frekventovaných nádražích po celé České republice.



CLV jsou vhodné pro využití jak pro celorepublikovou, tak i lokální kampaň. Jsou podsvícené po celý den, čímž zvyšují svou atraktivitu a budí pozornost u cestujících. Pro větší efektivitu doporučujeme CLV kombinovat především s rámečky příměstské dopravy. Kampaně se objednávají vždy od 1. do 28. dne v kalendářním měsíci.

Uvedená cena platí v režimu last minute pro nekomerční účely.

Zdroj: <http://www.insidermedia.cz/cz/produkty/transport.php>

CLV ve stanicích metra – již od 2 950 Kč/ks

CLV (citylight) vitríny jsou umístěny v metru přímo na nástupišťích, při vstupu a výstupu ze stanice, ve vestibulech, přestupních stanicích, spojovacích chodbách a v podchodech. Každý den s nimi přijdou do styku přibližně dva miliony cestujících, kteří využívají pražské metro.



V metru je k dispozici celkem 1 220 ploch, které lze dle konkrétního požadavku a aktuální nabídky pronajmout i jednotlivě. Kampaně se realizují vždy minimálně na dobu jednoho měsíce.

Rozměr plakátu je 118,5 x 175 cm. Tzv. viditelný rozměr (část plakátu, která je vidět po umístění do vitríny) pak činí 113,5 x 166 cm.

Zdroj: <http://www.insidermedia.cz/cz/produkty/transport.php>

Metrovision – již od 50 Kč/ks

Metrovision je celkem 36 informačních ploch na 9 stanicích metra. Kromě reklamních sdělení se na plochách promítají také aktuální informace, takže jsou vítaným zpestřením pro místní cestující a zároveň tak více přitahují jejich pozornost.



Denní zatížení 9 stanic, ve kterých je Metrovision nainstalováno, činí 692 500 cestujících, z nichž 73 % toto médium sleduje.

Reklamní spoty mají délku 10 sekund. Při objednání kampaní si je třeba vybrat jednu nebo více stanic. Na každé stanici se bude reklama zobrazovat na všech 4 plochách.

Promítací čas se dělí na časová pásma, přičemž každé pásmo je zpoplatněné jinou částkou.

Zdroj: <http://www.insidermedia.cz/cz/produkty/transport.php>

The screenshot shows the Plakátov website interface. On the left, there is a list of three billboard advertisements:

- Dejvická Praha 6**: Billboard #200450, 7 100 Kč/měsíc, Cena bez DPH, 254 Kč/den.
- Argentinská Praha 7**: Billboard #220480, 7 100 Kč/měsíc, Cena bez DPH, 254 Kč/den.
- Argentinská Praha 7**: Billboard #220481, 7 100 Kč/měsíc, Cena bez DPH, 254 Kč/den.

On the right, there is a map of Prague with various locations marked with blue circles containing numbers (e.g., 5, 7, 8, 43, 6, 25, 28, 4, 72, 24, 12). A 'Chat' button is visible on the map.

Zdroj: <https://plakatov.cz/search>

Polepy MHD – již od 1 600 Kč/ks

Jedná se o polepy vozů městské hromadné dopravy v Praze a dalších krajských městech. Toto reklamní médium má velmi vysokou viditelnost a vzhledem k tomu, že se neustále pohybuje, má i významný zásah v celém městě, kde se kampaň realizuje.



Vinylové reklamní fólie mají vysokou životnost a vypadají dobře bez ohledu na počasí i po 3 měsících.

Nejběžnějším formátem jsou tzv. queen size neboli QS fólie. Mají rozměr 220 x 60 cm.

Dalšími běžnými formáty jsou PS fólie (135 x 60 cm), KS fólie (360 x 60 cm), CL side (118,5 x 175 cm), busboard (430 x 230 cm) tramboard (510 x 240 cm nebo 870 x 265 cm) a samozřejmě celopolep, u kterého se na delší období polepí úplně celá tramvaj. S ohledem na zvolený formát lze toto médium využívat velmi kreativně, zejména u formátů, které mají přesah do oken vozů.

Kampaně se objednávají na 1 měsíc nebo déle. Ve výjimečných případech lze objednat také 14denní kampaň. Ve většině měst je možné reklamu spustit pouze 1. den v kalendářním měsíci, v některých městech mohou kampaně začínat i 16. den v měsíci.

Zdroj: <http://www.insidermedia.cz/cz/produkty/transport.php>

Ceník | Reklama Vltava
Český rozhlas

Exkluzivní týden – 105 000 Kč

Klient má k dispozici veškerý reklamní čas – **3 minuty** reklamy denně.

	sleva	cena *
1 týden	0 %	105 000 Kč
2 týdny	10 %	189 000 Kč
3 týdny	15 %	267 750 Kč
4 týdny	20 %	336 000 Kč

* Cena se vztahuje na celkový využitý čas denně, nezávisí na délce spotu.

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH a jsou platné od 1. 1. 2023. Součástí ceníku jsou Obchodní podmínky Českého rozhlasu.

Zdroj:

<https://informace.rozhlas.cz/sites/default/files/documents/1efd8466df965af055e3fffa4b22d6bb.pdf>

Ceník | Reklama Radiožurnál
Český rozhlas

Basic týden – 323 000 Kč

Rozdělení exkluzivního týdne až mezi tři klienty, každý klient má k dispozici **1 minutu** reklamy denně.

	sleva	cena *
1 týden	0%	323 000 Kč
2 týdny	5 %	613 700 Kč
3 týdny	10 %	872 100 Kč
4 týdny	15 %	1 098 200 Kč

* Cena se vztahuje na celkový využitý čas denně, nezávisí na délce spotu.










Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH a jsou platné od 1. 1. 2023. Součástí ceníku jsou Obchodní podmínky Českého rozhlasu.

Zdroj:

<https://informace.rozhlas.cz/sites/default/files/documents/7e16a2a62d5ef164eb931809882ad35d.pdf>

PRAVO CENÍK CELOSTATNÍ INZERCE DENÍKU

PLOŠNÁ INZERCE BAREVNÁ

FORMÁT	počet sloupců	rozměr (mm)	Po-Pá ceny	So
	1/1	6 257 x 386	253 000 Kč	348 000 Kč
	1/2 výška	3 127 x 386	171 000 Kč	212 000 Kč
	1/2 šířka	6 257 x 191	171 000 Kč	212 000 Kč
	1/3 výška	2 83 x 386	128 000 Kč	165 000 Kč
	1/3 šířka	6 257 x 127	128 000 Kč	165 000 Kč
	1/4 výška	3 127 x 191	96 000 Kč	123 000 Kč
	1/4 šířka	6 257 x 94	96 000 Kč	123 000 Kč
	1/6 výška	2 83 x 191	64 000 Kč	81 000 Kč
	1/6 šířka	3 127 x 127	64 000 Kč	81 000 Kč
	1/8 výška	2 83 x 152	47 000 Kč	61 000 Kč
	1/8 šířka	3 127 x 94	47 000 Kč	61 000 Kč
	JP	5 214 x 297	185 000 Kč	245 000 Kč
	obrazovka malá	83 x 36	26 000 Kč	34 000 Kč
	obrazovka velká	83 x 84	42 000 Kč	64 000 Kč
	1. strana (ucho) lišta	6 257 x 40	73 000 Kč	97 000 Kč
	2/1 prostřední dvoustrana	12 554 x 386	520 000 Kč	636 000 Kč

Uvedené formáty jsou na zrcadlo
základní tarif za 1 mm sl. (pro formáty větší než 1/8 strany)
od formátu 1/8 a nižší cena Kč za 1 mm sl.)

Ceny plošné inzerce se vztahují i na textovou inzerce

Všechny ceny uvedené v tomto ceníku jsou bez DPH

Zdroj: <https://www.pravo.cz/pdf/cenik.pdf>

deník	cena za 1mm/sl. vč. barvy				cena za celou stranu vč. barvy	
	základní ceny		lokální ceny		základní cena	
	po-čt, so	pá	po-čt, so	pá	po-čt, so	pá
Pražský deník	25	33	22	29	62 250	82 170
Benešovský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Berounský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Boleslavský deník	22	30	18	25	54 780	74 700
Kladenský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Kolínský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Kutnohorský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Mělnický deník	10	22	8	18	24 900	54 780
Nymburský deník	16 (st 22)	22	13 (st 18)	18	39 840 (st 54 780)	54 780
Příbramský deník	12	22	9	18	29 880	54 780
Rakovnický deník	10	20	8	16	24 900	49 800
Středočeský kraj	32	40	26	33	79 680	99 600

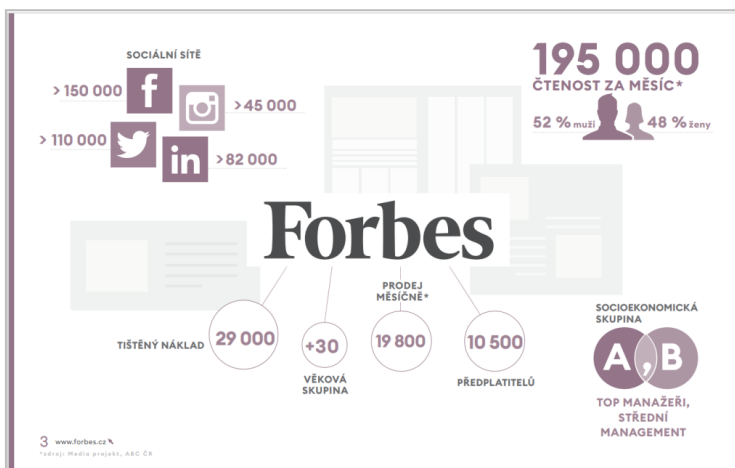
TÝDENÍK	cena za 1mm/sl. vč. barvy		cena za celou stranu vč. barvy	
	základní ceny		základní cena	
	po-čt, so	pá	po-čt, so	pá
Týdeník Nymbursko	st 22		st 18	
	st 54 780			

Základní cena = cena pro klienty, kteří využívají pro nákup inzertní plochy zprostředkovatele
Lokální cena = cena pro zadavatele inzercí bez zprostředkovatele

PŘÍJEM INZERCE
Přátelství 986, 104 00 Praha 10 - Uhřetěves, tel: +420 221 999 612, fax: +420 221 999 612, Hl. město Praha:
mobil: +420 602 374 868, e-mail: obchod@vlp.cz • Středočeský kraj: mobil: +420 602 374 868, e-mail: obchod@vlp.cz

(ceny v Kč bez DPH)

Zdroj: <https://plakatov.cz/search>



Zdroj: https://cz.forbesmedia.cz/uploads/2023/03/print_kit_2023-CZ-2.pdf

CENÍK INZERCE

FORBES
K cenám inzercí jsou přifazdění jednotlivé rozměry inzerátů (šířka x výška) ve dvou verzích: inzerce na spád a na zrcadlo.

TECHNICKÉ PARAMETRY INZERCE
Součástí je formát PDF (CMYK/300 dpi, bez ICC profilů), texty v klíčcích, každý z uvedených rozměrů inzerce musí obsahovat +5mm spádovku na všechny strany.

SLEVY NA OPAKOVANOU INZERCI
Individuální - v závislosti na objemu

PŘÍPLATKY
1. a 2. strana vnitřní - 20 % k ceně inzerce

2. obálka	2.2. obálka	3. obálka	4. obálka	rozhledací obálka (V-GATE)
203 x 285 mm	203 x 285 mm	203 x 285 mm	203 x 285 mm	372 x 265 mm
350 000 Kč	330 000 Kč	300 000 Kč	430 000 Kč	580 000 Kč

1/1	2/3	1/2	1/2	1/3	1/3
203 x 285 mm	126 x 285 mm	97 x 285 mm	203 x 154 mm	67 x 285 mm	203 x 88 mm
193 x 285 mm	116 x 285 mm	87 x 285 mm	173 x 154 mm	57 x 285 mm	173 x 72 mm
275 000 Kč	200 000 Kč	155 000 Kč	155 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč

1/4	1/4	2/1	1/6
97 x 154 mm	203 x 70 mm	406 x 265 mm	68 x 135 mm
85 x 102 mm	173 x 84 mm	376 x 265 mm	
95 000 Kč	95 000 Kč	485 000 Kč	55 000 Kč

Podklady zaslát na e-mail: podklady@forbes.cz

VKLÁDÁNÍ A VSTĚBNÁ INZERCE
- individuálně kalkulace

FORBES NEXT		FORBES LIFE		FORBES WOMAN		BRANDVOICE ADVOICE		ADVERTORIAL		
1/1	1/2	1/2	1/2	1/1	1/2	1/1	1/1	1/1	1/2	2/1
203 x 285 mm	203 x 154 mm	97 x 285 mm	406 x 265 mm	203 x 285 mm	203 x 285 mm	203 x 285 mm	330 x 88 mm	330 x 88 mm	330 x 88 mm	330 x 88 mm
275 000 Kč	165 000 Kč	165 000 Kč	485 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	485 000 Kč	330 000 Kč	330 000 Kč	175 000 Kč	540 000 Kč

Zdroj: https://cz.forbesmedia.cz/uploads/2023/03/print_kit_2023-CZ-2.pdf