

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské prezenční studium

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Šemík

Tvorba vlastního divadelního představení

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Soňa Štroblová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master's Full-Time Studies

2012 – 2014

MASTER THESIS

Martin Šemík

Making of the theatre performance

Prague 2014

The Master's Thesis Work Supervisor:

PhDr. Soňa Štroblová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 13. 3. 2014

Martin Šemík

.....

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval vedoucí mé diplomové práce PhDr. Soně Štroblové za konstruktivní konzultace a trpělivé vedení při jejím psaní.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá divadlem a jeho uměleckými a organizačními složkami, které s divadelní produkcí souvisí. Postihuje témata jako divadelní prostor, jeviště, dramaturgii, režii, herectví, scénografii a maskérství. Dále se zabývá kulturní politikou České republiky, v této kapitole se autor snaží vysledovat trendy v uvolňování finančních prostředků ze státního rozpočtu, jež putují do resortu kultury. Třetí oddíl teoretické části zpracovává možnosti financování konkrétního projektu především z komerčních zdrojů. Závěr teoretické části autor věnoval komunikačním teoriím. V praktické části autor vychází z teoretického základu teoretické části a kombinuje jej s vlastní uměleckou a organizační představou vlastního kulturního projektu.

Klíčové pojmy

Divadlo, kulturní projekt, publikum, jeviště, herec, režisér, dramaturg, kulturní politika, rozpočet kulturního projektu, komunikační strategie.

Annotation

Main theme of my Thesis deals in a theoretical part with the Theatre and its artistic and organizational components. It affects issues such as the stage of the theatre, dramaturgy, production, acting, set design and make-up art. Furthermore, this part of the Thesis deals with the cultural policy of the Czech Republic. The author tries to describe trends in funding of culture from the state budget sources. The third section of the theoretical part deals with particular project financing especially from commercial sources. The conclusion of the theoretical part is addressed to the communication theories. The practical part of the Thesis is based on a combination of theory with organisation and implementation of concrete cultural project designed by the author.

Key words

Theatre, cultural project, audience, stage, actor, producer, playwright, cultural policy, cultural project budget, communication strategy.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1. HISTORIE ČESKÉHO DIVADELNÍHO PODNIKÁNÍ..... | 11 |
| 2. DIVADELNÍ SLOŽKY | 17 |
| 2.1 PROSTOR | 17 |
| 2.2 JEVIŠTĚ..... | 18 |
| 2.3 REŽIE | 20 |
| 2.4 HERECTVÍ..... | 21 |
| 2.5 MASKÉRSTVÍ..... | 24 |
| 2.6 KOSTÝM | 25 |
| 2.7 SCÉNOGRAFIE | 26 |
| 2.8 DRAMATURGIE..... | 27 |
| 3. KULTURNÍ POLITIKA | 29 |
| 3.1 KULTURNÍ POLITIKA V ŠIRŠÍCH SOUVISLOSTECH | 30 |
| 3.2 KULTURNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY | 31 |
| 4. ROZPOČET PROJEKTU | 34 |
| 4.1 DIVADELNÍ TRH | 36 |
| 4.2 FUNDRAISING | 38 |
| 4.3 SPONZORING | 39 |
| 4.4 PRODUCT PLACEMENT | 40 |
| 4.5 MERCHANDISING..... | 42 |
| 5. PR A PROPAGACE | 44 |
| 5.1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE | 44 |
| 5.2 PUBLIC RELATIONS | 47 |
| 5.3 PROPAGACE | 48 |
| 5.4 REKLAMA..... | 49 |
| 5.5 PUBLICITA | 51 |
| 6. OD NÁVRHU DIVADELNÍHO PROJEKTU AŽ PO REALIZACI..... | 53 |
| 6.1 DIVADELNÍ PROSTOR | 53 |
| 6.2 REŽIJNÍ SYNOPSE, KONCEPT REALIZACE | 56 |
| 6.2.1 <i>Seznam a charakteristika postav</i> | 56 |
| 6.2.2 <i>Režijní synopse</i> | 57 |
| 6.3 KOSTÝMY PŘEDSTAVENÍ | 60 |
| 6.4 EKONOMIKA PROJEKTU „DIVADLO NA KOLEČKÁCH“ | 62 |
| 6.4.1 <i>Rozpočet projektu</i> | 62 |
| 6.4.2 <i>Návratnost projektu</i> | 64 |
| 6.4.3 <i>Sponzoring</i> | 64 |
| 6.5 KOMUNIKAČNÍ PLÁN | 65 |
| 6.5.1 <i>Monitoring stávajícího prostředí – SWOT analýza</i> | 66 |
| 6.5.2 <i>Stanovení cílů a cílových skupin komunikace</i> | 67 |
| 6.5.3 <i>Stanovení rozpočtu</i> | 68 |
| 6.5.4 <i>Strategie marketingového komunikačního mixu</i> | 69 |
| ZÁVĚR..... | 71 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 73 |
| SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY..... | 75 |

| | |
|--|-----------|
| INTERNETOVÉ ZDROJE | 76 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 77 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 78 |

ÚVOD

„Já myslím, že civilizace není dobrá, když je bez kultury. Člověk potřebuje ke štěstí a spokojenosti nejenom pohodlí tělesné, ale i duševní. Kultura a civilizace musí jít ruku v ruce.“¹

Jan Werich

Kultura je ve svém nejširším slova smyslu sjednocujícím prvkem, jenž spojuje mnohé oblasti lidské činnosti. Kultura ve své šíři obsahuje jazyk, náboženství, umění, filozofii a prostupuje tedy běžnými oblastmi společenského života, čímž formuje předpoklady pro vývoj každé civilizace. Její smysl lze spatřit nejen v hmotných statcích, ale i ve sdílených hodnotách, idejích a transcendentálnu.

Jednou z forem umění, již lze zahrnout do množiny kultury, je divadlo. Autor má k tomuto uměleckému vyjádření velice blízko, neboť se aktivně pohybuje v divadelním prostředí. Často se setkává s uměleckými produkcemi, které na divadlo nahlízejí zjednodušeným pohledem a akcentují jediný cíl – buď uměleckou hodnotu, nebo komerční úspěšnost. Autor se proto rozhodl v diplomové práci věnovat této problematice pozornost a pokusit se odpovědět na otázku, zda lze realizovat divadelní představení, které bude jak umělecky hodnotné, tak i komerčně úspěšné ve smyslu ekonomické soběstačnosti.

Předkládaná diplomová práce se tedy bude zabývat oblastí tvorby divadelních projektů. Práce bude členěna do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretickou část autor bude otevírat historickým exkurzem do českého divadelního podnikání, ve kterém se odráží celospolečenská nálada. Dále se bude orientovat na analyzování jednotlivých divadelních složek, mezi něž zařadí jak ty umělecké (divadelní prostor, jeviště, režii, herectví, maskérství, kostýmní výtvarnictví, scénografii), tak ty marketingové a ekonomické (fundraising, sponzoring, product placement, merchandising, komunikační strategii, public relations, reklamu, propagaci a publicitu).

¹ WERICH, Jan. Úsměv klauna. Vyd. 4., V tomto celku vyd. 3. Editor Marie Bělíková. Praha: Brána, 2011, 194 s. ISBN 978-80-7243-543-2., str. 187

Prostor bude věnovat i koncepci národní kulturní politiky České republiky a popisu principu vícezdrojového financování kulturní sféry.

Praktická část diplomové práce bude věnována podrobnému návrhu vlastního divadelního představení. Toto bude vyžadovat vysokou míru kreativity, kterou bude autor prolínat s vědomostmi definovanými v teoretické části.

Závěrem autor definuje a upozorní na kladné a záporné stránky, se kterými se během návrhu projektu setkal. Zároveň se pokusí potvrdit, nebo vyvrátit hypotézu o umělecky hodnotném a zároveň ekonomicky soběstačném divadelním představení.

Metodika zpracování diplomové práce bude využívat analyticko-syntetický přístup, logické myšlení, kreativitu a doprovodné grafické znázornění. V práci budou využity kromě použité literatury a zdrojů i kontakty, které autor získal během působení v kulturní oblasti. Práce tak bude založena na vlastních názorech a na konzultacích s odborníky. Seznam použité literatury a internetových zdrojů bude uveden na konci diplomové práce.

1. HISTORIE ČESKÉHO DIVADELNÍHO PODNIKÁNÍ

Rozvoj českého divadla v širším smyslu slova souvisí s upevněním křesťanství v českých zemích, kdy se na českém území objevily první divadelní pokusy. Tyto divadelní začátky tak potvrdily české spojení se západní kulturou.

V průběhu 14. století došlo na českém území kvůli husitskému hnutí k omezování rozvoje divadelnictví. Důsledky přerušení tohoto vývoje byly pro české divadlo obrovské, protože došlo ke ztrátě spojení s Evropou a lidé tak začali upřednostňovat jiné žánry. Tím byla narušena kontinuita rozvoje divadelnictví a české divadlo již nedokázalo navázat na svoje počátky.

Vedle nejstarších doložených forem náboženského a školského divadla působily na území českých zemí německé, anglické, francouzské a italské kočovné divadelní společnosti, které provozovaly divadlo jako živnost. Často šlo o loutková představení či zpěvohry, v období 16. století, tedy v době renesance a baroka, se divadlo dostalo opět do popředí zájmu lidu. Příčinu k tomu dal nastupující humanismus, v tvorbě na území českých zemích převládala zprvu latina, později se prosadila i čeština, tato tvorba byla silně ovlivněna cizími vzory a tím pádem humanistickými myšlenkami, proto se lze setkat s označením tzv. latinsko-české humanistické divadlo.²

Od 16. století jsou zaznamenávány první projevy přímého divadelního podnikání i stavby samostatných divadelních budov. Za první jednoúčelovou divadelní budovu na území Čech a Moravy se považuje dřevěné divadlo ve východočeském Kuksu, které sloužilo od roku 1698.³ Vzniklo v lázeňském areálu citlivě zakomponovaném do krajiny a sloužilo lázeňským hostům z řad šlechty pro zpříjemnění jejich pobytu v podhůří Krkonoš. Kuks tehdy patřil mezi významné společenské středisko, a proto divadelní prvenství mělo své opodstatnění. Prvním představením bylo loutkoherecké.

Dalším významným příkladem nově vzniklé samostatné divadelní budovy může být zámecké divadlo v Českém Krumlově, které vznikalo v letech 1766 až 1768.

² HÝBL, J. *Historie českého divadla od počátku až na nynější časy*. Příprava vydání Viktor Nejedlý. Praha: Bačkovský, 1921. 2. vydání stručných dějin českého divadla od jeho počátku po 20. léta 20. stol. podle 1. vydání z roku 1818 přepsal Viktor Nejedlý, str. 12

³ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str. 32-33

Českokrumlovské zámecké divadlo je mimořádnou památkou světového významu. Je jedním z nejstarších barokních divadel zámeckého typu dochovaných ve střední Evropě a reprezentuje nejkompaktněji dochovanou barokní divadelní scénu svého druhu na světě. Význam zámeckého barokního divadla v Českém Krumlově spočívá zejména v tom, že se do dnešní doby zachovalo v téměř neporušeném stavu bez výraznějších pozdějších přestaveb. Je zde dochována původní divadelní budova, vybavení hlediště, orchestřiště, jeviště, jevištní technika a rozsáhlý divadelní inventář jako například kulisy, kostýmy, rekvizity, osvětlovací tělesa, libreta, partitury atp.

V roce 1739 bylo založeno první kamenné divadlo v Praze (Divadlo v Kotcích), které však bylo německé a první hru uvedlo až po téměř 35 letech. Je vhodné zmínit, že první pražské kamenné divadlo bylo založeno o sedm let později než v Brně divadelní budova na Zelném trhu. Novodobá historie českého divadla se datuje od nástupu císaře Josefa II., kdy se v Praze otevřela dodnes stále velkolepá a samostatně stojící budova Stavovského divadla. Toto divadlo začalo divákům sloužit v roce 1783. Činnost Stavovské divadlo zahájilo 21. dubna roku 1783 tragédií Emilia Galotti. Divadlo se však stalo celosvětově známým až v roce 1787 díky W. A. Mozartovi a jeho opeře Don Giovanni. Divadlo tehdy nabízelo kapacitu jednomu tisíci návštěvníků, pro větší pohodlí diváků byla později kapacita snížena na dnešních 659 sedadel.⁴

Pro 19. století bylo typické budování dřevěné divadelní infrastruktury s kapacitními hledišti typu arén. Divadla v této době hrála mnohdy pouze německy, italsky či latinsky a český jazyk byl až čtvrtý nejčastěji používaný. Kolem roku 1825 si tuto skutečnost uvědomili čeští buditelé a začali divadlo využívat jako silný a velmi efektivní osvětový nástroj pro šíření svých myšlenek. Sílu divadla mezi lidem si uvědomoval mj. i Josef Kajetán Tyl. Z této doby (1834) pochází píseň Kde domov můj z divadelní hry Fidlovačka aneb Žádný hněv a žádná rvačka, jejíž první sloka se později stala českou národní hymnou.⁵

Polovina 19. století byla ve znamení vzniku ochotnických divadelních souborů, které se s představeními vydávaly i na venkov a šířily tak obrozenecké myšlenky i mezi dalšími vrstvami společnosti. V průběhu tohoto období tak vzniklo úsilí o vlastní české

⁴ LADECKÝ, J. *Příspěvky k dějinám českého divadla*. 1. Praha: Knihovna B. Grunda a V. Svatoně na Král. Vinohradech, 1895., str. 83

⁵ GÖSSEL, G., et al. *Státní hymna České republiky v proměnách doby* The Czech Republic's national anthem down the ages. Praha : Úřad vlády České republiky + Národní muzeum + Národní divadlo + Český rozhlas, 2008. ISBN 978-80-87041-51-2., str. 50-52

Národní divadlo, jež bylo zprovozněno v roce 1881, resp. v roce 1883 po požáru díky fundraisingu (viz kapitola 4.2) a PR komunikaci (viz kapitola 5.2). Národní divadlo zahájilo svou činnost v obou letech představením Smetanovy Libuše. Od svého vzniku nabývalo na významu a krátce po otevření se zařadilo mezi evropsky uznávané kulturní stánky. Dnes je jedním ze symbolů národní identity a součástí evropského kulturního prostoru. Za svou více jak dvoustetletou historii je nositelem národního kulturního dědictví a zároveň prostorem pro svobodnou uměleckou tvorbu.

Největší rozvoj divadelního podnikání u nás však nastává až mezi první a druhou světovou válkou. Ačkoliv vzniklo samostatné Československo, v Praze ještě v roce 1920 působila tři německá divadla. Nejkonfliktnější situace nastala zřejmě kolem Stavovského divadla neboli německého „zemského“ divadla v momentě, když se tato scéna stala druhou budovou Národního divadla. Nevyjasněná a neustále řešená otázka německých divadel v Praze zřejmě zapříčinila, proč přechodně poklesl zájem o divadla ze strany obyvatel. V tomto období se rovněž divadelní scény začaly budovat v nově připojených předměstích Prahy (Městské divadlo na Královských Vinohradech, Švandovo divadlo na Smíchově, Divadlo na Fidlovačce v Nuslích). V tuto dobu se české divadlo rozvíjelo mimo hlavní centra (Praha, Brno a Plzeň) a nastal rozvoj malých divadel, která vytvářela tzv. avantgardní scény. Velká divadla hrála většinou klasické hry, velmi populární byla především ruská klasika.⁶

Období před rokem 1930 se označuje procesem emancipace českého divadelnictví. Došlo k masovému rozvoji nových divadelních prostor ve městě společně s rostoucí nabídkou žánru. Praha se tak stala jednou z nejvýznamnějších divadelních metropolí v Evropě. Řada divadel hrála tzv. seriálovým způsobem. Divadlo tak mělo nastudovaný jeden titul, jenž byl uváděn tak dlouho, dokud byl o něj divácký zájem, jak to dnes známe z velkých muzikálových produkcí. Ruku v ruce s rozmachem divadla v tomto období šla i jeho bulvarizace a komercializace, což vyplývalo z celkového ekonomického blahobytu a životní dynamiky obyvatel města. Pražská divadla se tak rychle dostala do režimu moderního divadelního provozu, který ve 30. letech dosahoval v řadě rysů a kritérií provozu londýnských, berlínských či pařížských scén. Vznikala nová divadla na světové úrovni, především pro hledání moderní umělecké

⁶ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str. 68

formy, poprvé se diváci v Praze mohli setkat s kombinací promítaného obrazu a reprodukováné hudby s jevištní akcí herce. Zaměření těchto scén bylo ryze obchodní a tržní. Toto období se tak dá označit za vrchol divadelního podnikání v českých zemích.⁷

Příznivé období českého divadelního podnikání bylo narušeno druhou světovou válkou. I když divadelní boom v určitém směru pokračoval, nebyl založen na nových konceptech a programech, ale souvisel s celospolečenskou situací v době nacismu. V průběhu druhé světové války se hrála především klasická díla, jež prošla tehdejší cenzurou a divadlo se tak nekompromitovalo spoluprací s německými nacisty i domácími fašisty. V roce 1944 byla česká divadla uzavřena. Po osvobození v roce 1945 podnikatele v oblasti divadel zasáhla další rána. V roce 1945 byl uzákoněn zákaz divadelního podnikání a divadla byla postupně znárodňována. Tím se divadla dostala opět do úlohy šířitele ideologie, jako tomu již v minulosti několikrát bylo. Tato role byla po roce 1956 oslabena, v pozdějších letech byl ještě možný svobodnější projev, ale k obnovení svobody nedošlo. V tomto období vznikla řada tzv. divadel malých forem, která byla zakazována a povolována, popř. stěhována na méně lukrativní místa.⁸

Po roce 1968 se velká divadla opět dostala do role přísluhovače režimu. Pokud se velká divadla chtěla bránit, hrála klasické apolitické hry. Malá divadla byla pod přísným dohledem cenzury, ale i přesto se pomocí různých narážek a jinotajů často kriticky vyjadřovala k soudobé společenské situaci. Publikum to bylo schopno „spiklenecky“ dešifrovat a divadla tak až do pádu socialistického režimu byla centry kulturního života i disentu. Mezi nejvýznamnější představitele disentu ve spojení s kulturním prostředím je možné zařadit Václava Havla. V době normalizace v šedesátých letech minulého století aktivně vystupoval na obranu politických vězňů a stal se následně spoluzakladatelem a jedním z prvních mluvčích Charty 77.⁹ Tento

⁷ ČERNÝ F.: *Kapitoly z dějin českého divadla*, nakladatelství Academia, rok vydání 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2, str. 26 - 57

⁸ ČERNÝ, J. *Osudy českého divadla po druhé světové válce: divadlo a společnost 1945-1955*. Vyd. 1. Editor Jana Holeňová, Karel Littera, Zdeněk Prokeš. Praha: Academia, 2007, 526 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-200-1502-0., str. 204

⁹ Charta 77: neformální československá občanská iniciativa v letech 1977 až 1992, která kritizovala zejména nedodržování lidských práv

postoj upevnil jeho mezinárodní kredit, avšak v Československu mu zapříčinil několikaleté věznění.¹⁰

Centrální model řízení kultury i divadla neumožňující podnikat pak v ČR existoval v letech 1947 až 1989.¹¹ Po pádu komunistického režimu v roce 1989 byl zahájen postupný proces opětného odstátnění českých divadel, který byl provázen sníženým zájmem o divadlo. Byl nazýván tzv. divadelní krizí. Tento trend je zaznamenán v následujícím přehledu.

Tabulka 1: Vývoj návštěvnosti divadel v ČR

Vývoj návštěvnosti divadel v ČR

| rok | počet diváků |
|------|--------------|
| 1937 | 4 700 000 |
| 1948 | 8 436 000 |
| 1950 | 8 170 000 |
| 1955 | 10 574 000 |
| 1960 | 10 486 000 |
| 1961 | 10 745 000 |
| 1965 | 8 512 000 |
| 1970 | 7 853 000 |
| 1975 | 7 750 000 |
| 1980 | 6 863 000 |
| 1986 | 7 048 000 |
| 1990 | 5 834 000 |
| 1998 | 5 054 000 |
| 2000 | 5 402 000 |
| 2005 | 4 976 000 |
| 2010 | 5 617 000 |

Zdroj: Vlastní šetření

Společně s touto zvýšenou poptávkou došlo díky investorské, projekční a stavební činnosti k investicím do divadelního podnikání. Divadelní scéna nového milénia je v České republice velmi pestrá. Zahrnuje činohru, operu a balet, ale také

¹⁰ JUST, V. *Divadlo v totalitním systému: příběh českého divadla (1945-1989)* nejen v datech a souvislostech. Vyd. 1. Editor Jana Holeňová, Karel., str. 39 - 55

¹¹ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str. 54

pantomimu, černé divadlo, loutkové divadlo nebo dnes tolik populární muzikál. Nový dech, který české divadlo v současnosti nabírá, je pak provázen i dalšími divadelními aktivitami, jež byly dříve záležitostí jen úzkého okruhu lidí. Jde o pohybové a taneční divadlo, performance, site-specific projekty¹², divadlo jako sociální práce atd.¹³

Nejrozšířenější divadelní formou však dlouhodobě zůstává činohra. Podle ročenky Českého statistického úřadu za rok 2004 je ze všech představení odehraných divadelními soubory právě 54% činoherních. Nejvýznamnější operní a baletní scénou je Národní divadlo v Praze, operetní scénou Hudební divadlo v Karlíně.

Charakteristickým rysem pro vývoj divadla po roce 1989 bylo prosazování myšlenek a záměrů řady producentských a manažerských osobností. Divadelní podnikání se tak v novodobé české historii snaží po čtyřicetileté odmlce pokračovat v tradici silných a úspěšných divadelních scén.

¹² Site specific je interdisciplinární druh umění spojující divadlo, výtvarné umění, hudbu, architekturu, sociologii, urbanismus, antropologii, literaturu a další umělecké formy, nevyjímaje nová média a technologie. Přímou vylučuje reprodukovatelnost díla, která je vyžadována trhem. Site specific akce se děje teď a tady, je nepřenosná, časově vymezená (neopakovatelná ve smyslu pravidelných repríz), jedinečná, autentická. Vede cílený dialog s prostorem, zpravidla původně nedivadelním prostředím, místem, instalací, je to druh nepřenosné, nemobilní performance, dokument místa.

¹³ VÁCLAVOVÁ, Denisa. *Site specific – divadelní projekty*. In *Orghast 2002 Almanach příští vlny divadla*. Praha: Pražská scéna, 2001, s. 213. ISBN 80-86102-23-8. str. 51-57

2. DIVADELNÍ SLOŽKY

Tato kapitola pojednává o důležitých složkách divadelní tvorby a snaží se vždy vystihnout definicí podstatu konkrétního odvětví.

2.1 Prostor

Divadelní prostor se v dnešní době stal synonymem pojmu divadlo. Charakterizuje se jako scénický prostor, tvořený souhrnem hracích prostorů a všech ostatních. V divadelním prostoru jako celku se odehrávají akce, při nichž vzniká divadelní vztah mezi herci a diváky.

„Nikdo nemůže divákovi předepsat, jaká omezení mají stanovit svému pojetí divadla. Ale potřeba překonat ‚pojímavost‘ scénických událostí tím, že je vztáhneme k něčemu, co zůstává, vede k tomu, že se občas o divadle mluví teprve tehdy, když je můžeme spojit s divadelním prostorem. Prostor musí pojmout diváky i aktéry a musí být strukturovaný tak, aby se mezi nimi mohly rozvíjet vztahy.“¹⁴

V rámci oslav spojených se znovuotevřením belizonského Teatro Sociale se během diskusního workshopu ptali zástupci divadelních architektů přítomných režisérů a scénografů na jejich požadavky. Měli co nejkonkrétněji specifikovat veškeré požadavky, jež by jim usnadnily práci. Ovšem všichni zúčastnění tvůrci při vzpomínání na své nejúspěšnější projekty uvedli, že právě nedostatky způsobené špatným prostorem je nutí k větší improvizaci a kreativité. Spousta z nich dokonce uvedla, že projekty realizované v nejtěžších prostorových podmínkách nakonec byly těmi nejúspěšnějšími. Šlo o budovy, které byly využity nekonvenčním způsobem. Odhady architektů, kteří čekali nejvyšší nároky na technické vybavení scén, se tak nenaplnily. Zúčastnění odborníci společně došli ke konsensu, že největším kladem je variabilita. Nejen režie, ale i prostor určuje způsob hraní. Je nutné zdůraznit, že sám prostor není statický, není

¹⁴ KOTTE, Andreas. Divadelní věda: úvod. 1. vyd. Praha: Kant, 2010, 216 s. Disk. ISBN 978-807-4370-199. str. 44

statickým pozadím, ale jednáním se mění. Jde o „*vztahové uspořádání sociálních statků a lidí (živých bytostí) na místech*“.¹⁵

Z výše uvedeného vyplývá, že pro tvůrce je zásadní otevřenost a možnost práce s prostorem. Někdy se ovšem nevyhnu konfrontaci, během níž musí měnit svou prvotní představu. Tyto překážky je ovšem mohou umělecky posunout. V posledních desetiletích je práce s prostorem i jedním z dalších samostatných komunikačních kanálů. Například Richard Schechner v roce 1973 poprvé používá termín „environmental theatre“, jímž rozumí uspořádání prostor tak, že rozbíjí rozdíly mezi jevištěm a hledištěm a prolíná jejich funkce. Diváci se mohou v rámci představení volně pohybovat, mohou dílo vnímat z více úhlů. Jednotlivci nebo celé skupiny také mohou vstupovat do interakce. Tímto způsobem práce s prostorem vzniká zcela nové pojetí a chápání možností divadelní prezentace. S těmito experimenty se však setkáváme ještě dříve, než je Schnecher definoval.

Moderní divadelní trendy kladou důraz na posílení interakce účinkující – divák a akcentují individuální prožitek. Opět se ovšem nejedná o „vynález 20. století“. Pokud se ve velké míře divák stává součástí děje nebo se v rámci představení očekává od diváka činnost - akce, dochází k posunu v užití prostoru, byť by k tomu docházelo v divadle kukátkového typu. Například i Shakespearovy hry byly v době svého vzniku uváděny na scéně s průhledy ze tří stran, po divákovi však během představení nebyla vyžadována žádná činnost.

2.2 Jeviště

Nezpochybnitelnému vývoji oproti prostoru, který víceméně stále pracuje se dvěma neměnnými, hercem a divákem, však podléhají ostatní jevištní prostředky. Technický pokrok a vývoj tak umožňuje lepší práci se světlem, všemožnými technickými prostředky a v neposlední řadě se stává divadlo digitalizovaným prostředím.

První pokusy o navození co nejrealističtějšího vjemu známe již od antického divadla. Technický posun od antiky zúročilo v následujících staletích mnoho stavitelů.

¹⁵ LÖW, Martina. *Soziologie der Städte*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2008. ISBN 35-185-8503-7., str. 224

Do divadelních arén tak mohla vjíždět zvířata, posunem publika v hledišti se měnil koncept z kukátkového typu na arénu, která umocňovala například bojové scény, vodní plochy na jevišti činily realističtější scény na moři nebo vznikala divadla disponující vodními chrliči, které sloužily jako vodopád. Technický pokrok se silně projevil v renesančním divadle, příkladem může být i dodnes plně funkčně dochované krumlovské barokní divadlo.

Mezi zajímavé a originální můžeme zařadit i plenérové divadlo s originálním řešením využívající scénického prostoru, které najdeme taktéž v Českém Krumlově. Obecně je nazýváno jako Otáčivé hlediště. Princip otáčivého divadla je znám již několik století, avšak v českém divadle bylo hlediště zasazeno do okolní přírody, které díky obousměrnému otáčení kolem své osy umožňuje divákům vnímat děj panoramaticky, až v roce 1958 právě v Českém Krumlově. První točna měla k dispozici kapacitu zhruba šedesáti diváků a byla otáčena pomocí lidské síly, dnešní otáčivé hlediště pojme 644 diváků a pohání jej elektromotor. Děj představení se může odehrávat kdekoliv kolem diváků na hracím prostoru s rozlohou kolem jednoho hektaru. Hlediště se otáčí během představení na příslušné místo „jevištní akce“, ale je využívána i možnost prolínání hracích prostorů při jednání divadelních postav. Hrací plocha jeviště je tvořena rozlehlým prostorem okolního zámeckého parku, který umožňuje využívat ojedinělost nádherné scenérie zámecké zahrady se vzrostlými stromy, které vytváří pro divadelní příběhy neopakovatelnou atmosférou.

Dnes je možné nejen na jevišti, dokonce i mimo něj vytvořit nejrůznější efekty. Možnosti osvětlení dnes pracují s technologií LED, která slouží nejen jako žárovka, ale v plochách i jako projekční plocha. Pyrotechnické možnosti jsou v moderním divadle také o mnoho dále, přístroje tvořící mlhu, déšť umocňují prožitek diváka. Například na newyorské Broadwayi pracují s novinkami programově. Během představení Spiderman diváci většinu času sledují poletující kaskadéry nad svými hlavami. Nelze však přes to všechno zpochybnit skutečnost, že hlavní složkou na jevišti je herec.

2.3 Režie

Režie je umělecko-tvůrčí činnost, se kterou se lze setkat ve filmové, televizní, rozhlasové i divadelní tvorbě. Režijní činnost v divadelním pojetí spočívá v celkové organizaci jevištního dění. Režisér je zodpovědný za zprostředkování myšlenky zpracovávaného díla divákovi, je možné jej v tomto smyslu považovat za autora divadelního díla. Režisér se do přípravy divadelního díla zapojuje už v rámci přípravných prací, kdy se účastní castingů a výběru herců pro dané představení, je autorem celkového uchopení díla, proto se často lze setkat s názorem, že režie je umění.¹⁶ Režie je tedy umělecká činnost a profese spojená s tvorbou dramatického díla. Režie převádí dramatický text do konečné podoby inscenace prostřednictvím hereckých postav a scénického prostředí. Formy a metody režijní činnosti jsou různé, divadelní režie seznamuje herce s textem a vlastní koncepcí, spolupracuje se scénografem, na jevišti aranžuje herecké postavy a jejich souhru v scénickém prostředí.

Z hierarchického pohledu je režisér součástí hlavního štábu a současně vedoucí týmu režiséra, do kterého spadá pomocný režisér, kostymér, kostýmní výtvarník, scénograf nebo choreograf. Tito členové štábu jsou současně jeho přímými podřízenými. Úkolem režiséra je řídit práce při uměleckém ztvárnění scénáře. Výsledkem může být film, televizní či rozhlasové vysílání, divadelní či rozhlasová hra. Podle konečného produktu se režiséři rozlišují na filmové, televizní, rozhlasové a divadelní. V rámci tohoto členění mohou režiséři preferovat konkrétní formy vybraného směru, divadelní režisér tak může dávat přednost hudebnímu divadlu – opeře, muzikálům.

Režisér vybírá umělce pro jednotlivé role, probírá s nimi jejich charakteristiky, důležité rysy a vede herce o zkouškách divadelních představení. Vychází přitom z již připravených scénářů, na jejichž tvorbě se také někdy podílí, z literárních předloh i dalších námětů, které pak dotváří do podoby uměleckého díla. Divadelní režisér řídí

¹⁶ PAVIS, Patrice. Divadelní slovník. Praha: Divadelní ústav, 2003. 493 s. ISBN 80-7008-157-0. str. 252

nastudování a vlastní představení divadelních her. Dílčí úkoly při natáčení filmů, nastudování her či koordinaci vysílání plní tzv. asistenti režie nebo pomocní režiséři.

Povolání režiséra je vykonáváno - podle zaměření režiséra - v prostředí divadel, ateliérů, natáčecích studií i v terénu. Předpokladem pro úspěšný výkon povolání je adekvátní vzdělání zaměřené na režii, umělecká představivost, kreativita, určité tvůrčí schopnosti, organizační schopnosti, autorita, schopnost jednat s lidmi.

2.4 Herectví

Kapitola popisuje a ilustruje možnosti různých vlastností hereckého jednání. Většina teoretických děl na toto téma, která vyšla v Evropě a Severní Americe, vychází z konkrétních zkušeností autora. V užším smyslu slova obohatil novou teorií ve 20. století pouze Konstantin S. Stanislavskij. Rovněž však vychází z vlastních zkušeností, jež načerpal v letech 1898-1939 na půdě Moskevského uměleckého divadla.¹⁷

Zmínky o herecké práci se nacházejí již v antických spisech rétoriků, například Aristotelových, zmínky o hercích a jejich činnosti se pak prolínají naučnou literaturou, cestopisy, biografiemi, ale i díly, která se snažila herectví reformovat, či úplně zakázat. V roce 1720 definuje herectví Francesco Riccoboni ve svém reformačním traktátu jako „obsažné nasazení celého těla“. Herec stejně jako tanečník je podle Riccoboniho profese, v níž se používá pouze vyjádření čisté fyzické formy. Herec ovšem přidává navíc ještě jednu složku – pocit, náladu, kterou také vyjadřuje pomocí svého těla. Jím sjednotil konání, myšlení a cítění do smysluplné jednotky. Tento styl uvádění byl v rozporu s rétorickým francouzským klasicistním stylem – herec hraje pouze tehdy, když mluví, vždy je otočen čelem k divákovi. S reformátorským konceptem ve svém díle *Paradoxe sur le Comédien* z roku 1769 přišel i Denis Diderot. Nejvíce se zasazoval o propojení gestikulace a mimiky s jednáním stanoveným textem a řečí. „*Zdůrazňuji tedy: nejvyšší citovost tvoří prostřední herce. Prostřední citovost tvoří množství špatných herců. Absolutní nedostatek citovosti připravuje veliké herce. Herecké slzy*

¹⁷ KOTTE, A.. *Divadelní věda: úvod*. 1. vyd. Praha: Kant, 2010, 216 s. Disk. ISBN 978-807-4370-199., str. 109

padají z mozku. (...) Velký herec pozoruje. Citový člověk je mu modelem, přemýšlí o něm a úvahou přijde na to, co je ještě potřebí připojit nebo vyloučit.“¹⁸

K. S. Stanislavskij uvádí ve spojení s ruským divadlem přelomu 19. – 20. století následující: *„Vytvářejí tam realistickou scénu, dekorace, rekvizity, jež jsou opravdové, ale při tom zapomínají na opravdovost samotného citu a prožívání představitelů rolí. Takový nesoulad mezi pravdou věcí a nepravdou citu jen silněji podtrhuje nepřítomnost opravdové, životní náplně ve ztělesněných rolích.“* Stanislavského ucelený koncept herecký je postaven na ‚opravdovosti pocitů‘. Sám tuto koncepci označoval za *„duchovně-duševní naturalismus“*. Dbal na zevrubné a do detailu propracované nastudování postavy. Vcítění se do role je podle Stanislavského jediná možnost, jak docílit diferencovanosti ve smyslu iluzivního divadla. *„Moje metoda je založena na sjednocení vnitřního a vnějšího a vyvolává prociťování role vytvořením fyzického ‚života lidského těla‘.*“¹⁹

Herecké jednání dále rozděluje na tři základní typy: a) herectví řemeslné, b) herectví - představování a c) herectví - prožívání.

Pod bezchybným technickým zpracováním a předvedením postavy chápe řemeslné herectví. Představitel neprožívá emoce postavy, vědomě je nepociťoval během zkoušení ani ve svém soukromém životě. Jeho práce s postavou je postavená na čistě technických pravidlech, která aplikuje při jakémkoli novém nastudování role. Herec řemeslného typu si vědomě vytváří emocionální konstrukce, jež jsou neměnné. Výsledkem je vždy nepravdivé a typizované nebo imitované zpracování postavy.²⁰

Herectví – představování je daleko umělecky hodnotnějším přístupem. Pracuje totiž s vnější tělesnou formou přirozeného ztvárnění citu. Takovýto herec dokáže ztělesnit vnitřní prožitek. Disponuje-li navíc pohybovou pamětí, může jeho uvedení působit věrohodně. Citovou pravost ovšem u herce tohoto typu také nelze očekávat, místy dochází k vyprázdněnému přehrávání.

Podle Stanislavského je správný herec takový, který umí prožívat. Totožnost pocitu postavy i protagonisty podle něj zajišťuje absolutní realističnost. Prožívání postavy musí být v souladu s biologickým prožitkem. Ke sjednocení těchto dvou rovin

¹⁸ DIDEROT, D. *Paradox o herci* (1778), in: Diderot v divadle, (překlad Šírková), Praha 1950, str. 238

¹⁹ STANISLAVSKIJ, K. S. *Moje výchova k herectví* (překlad Jaroslav Hulák), Praha 1946, str. 203

²⁰ BARBA, E., SAVARESE, N. *Slovník divadelní antropologie: o skrytém umění herců*. Brno: Lidové noviny, 285 s. ISBN 80-710-6369-X., str. 197

vyvinul Stanislavskij i svou psychotechniku. Byla založená na vyřazování všech demonstrativních a návodných hereckých projevů. V konečném důsledku zaručoval vyšší uměleckou hodnotu, neboť touto separací mnohdy zažitých hereckých klišé dosáhl jednotného vyjadřovacího stylu, jenž byl individuální a pro každou postavu jedinečný. K propojování fyzická s emocemi napsal toto: „*Tvůrčím materiálem herecké tvorby jsou vlastní živé hercovy city, které se znovu rodí pod vlivem role, jeho vzpomínky na dřívější vizuální, zvukové a jiné dojmy, zakoušené emoce, radosti, smutky, fakta a události – zkrátka vědomě v životě vnímané city, pocity, stavy, nálady apod., příbuzné zobrazovaným. Tak náleží hlavní místo v tvůrčím procesu přírodě a její tvorba je založena na intuici uměleckého citu (...). Tvůrčí práce citu se koná pomocí procesu skutečného normálního prožívání života lidského ducha role a přirozeného ztělesnění prožívaného.*“²¹ V této koncepci zároveň nezpochybňuje povinnost herce zvládnout určité aspekty čistě technicky. Představitel nemůže chodit po jevišti bez znalosti dráh a všech souvislostí. Byť by byl v daný moment totožný s postavou, divákův vjem by byl oslaben nesouladem, například se scénou, ostatními herci nebo světly.²²

Stanislavského současník Bertold Brecht má ovšem na hereckou práci opačný názor. Tvrdí, že přílišným sepětím herce s rolí se docílí sice silného emocionálního náboje, ten však diváka strhne natolik, že mu navodí pocit herce i postavy. To v konečném důsledku znamená ztotožnění diváka s postavou a podle Brechta je takový výsledek špatný. Divák by si měl představení užívat s nadhledem a měl by být racionální, nevylučuje to současně jeho celkový prožitek. „*(Herec) má svou postavu toliko ukazovat, nebo lépe řečeno netoliko prožívat; to neznamená, že sám musí být chladný, hraje-li vášnivě. Jenom by se jeho vlastní city zásadně neměly ztotožnit s city jeho postavy, aby se s city postavy zásadně neztotožnily ani city jeho publika. Obecenstvo tu musí mít naprostou svobodu.*“²³ Malý odstup znamená souznění, určitá rezervovanost poznání.

Ve snaze vymanit se z „komerčního divadelního proudu“, který oslabil hercovu úlohu, jak tvrdí francouzský divadelní teoretik první poloviny dvacátého století Jacques Copeau, definoval novou koncepci herecké práce. Při jejím definování se opíral

²¹ STANISLAVSKIJ, K. S. *Hercova práce na roli*. Fragmenty knihy, Sovětské divadlo, roč. I, č. 4, Praha 1951, str. 363

²² STANISLAVSKIJ, K. S. *Moje výchova k herectví* (překlad Jaroslav Hulák), Praha 1946, str. 176

²³ BRECHT, B. *Malé organon pro divadlo*, in: (týž) *Myšlenky*, Praha, 1958, str. 106

o studium jiných divadelních forem. V antickém divadle se zajímal o dionýsie, dále jej zaujala především amatérská a jarmareční uvádění komediantských a improvizčních čísel. Jeho směr dále teoreticky rozvíjel ruský divadelní experimentátor Vsevolod Emilevich Meyerhold, jehož publikace *Balagan* je věnována pouze jarmarečním produkcím dřívější doby. Stejně jako Copeau klade důraz na herce, který je aktér i tvůrce. „*V herci se spojuje organizátor i organizovaný (tj. umělec i materiál). Formule pro herce bude věta $X = A1 + A2$, přitom $X = herec$, $A1$ konstruktér, který vymýšlí a dává pokyn realizovat výmysl, $A2 = hercovo$ tělo, vykonavatel příkazu konstruktéra $A1$.*“²⁴

O deset let později rozvíjí teorii ještě dál a definuje proud nazvaný konstruktivismus. V referátu (12. června 1922) prezentoval názor, že se umění bude ubírat stejným směrem jako průmysl a průmyslová výroba. „*Pozorujeme-li zkušeného dělníka, můžeme v jeho pohybech najít: 1. Absenci zbytečných, neproduktivních pohybů, 2. Rytmičnost, 3. Správné cítění tělesného těžiště, 4. Odolnost. Pohyby, které tak vznikají, mají v sobě cosi tanečního, práce zkušeného dělníka vždy připomíná tanec, zde hraničí práce s uměním. Práce na přesně pracujícího člověka působí jisté potěšení.*“

2.5 Maskérství

Hlavním tématem divadla je osud člověka. Ten je manifestován hercem. Je proto nutné veškeré složky dramatu směřovat a uzpůsobovat jemu. Kostým a líčení určují hercovu dramatickou podobu, a tím napomáhá výkladu a naznačuje, napomáhá vtáhnout diváka do dramatických souvislostí daných jak textem, tak vůlí režiséra. Líčení herce je ovšem tou nejméně vnímanou složkou divadelní tvorby. Je-li herec správně nalíčen, jeho postava získá ještě větší autentičnost a věrohodnost. Pokud ovšem správně nalíčen není, divák si všimne jak nesouznění mezi charakterem a líčením, tak samotné práce maskéra.²⁵

²⁴ MEYERHOLD, W. E. *Balagan 1912*. Berlin: Schriften, Bd. 1, 1979.: str. 196-198

²⁵ PTÁČKOVÁ, V., PŘÍHODOVÁ, B., RYBÁKOVÁ S. a DVOŘÁK., J., Český divadelní kostým: Czech theatre costume. Vyd. 1. Praha: Institut umění, Divadelní ústav, 2011. ISBN 80-700-8258-5., str. 33

Maskérství je především řemeslo. Spadá do něj několik tvůrčích složek. Vedle samotného líčení musí maskér ovládat ještě umění vlásenkářské a modelářské. Stejně jako kostýmní výtvarníci musí maskér znát i dobové atributy vzhledu jednotlivých období. Nestačí ovšem jenom vědět, v jaké době se nosily vysoké paruky a v jaké zase navoskované kníry, nýbrž je třeba znát, kdo je nosil, proč a jaký to vůbec mělo význam ve společenském kontextu.²⁶

„Maskérská práce v současné době prožívá svoji renesanci. Je tomu tak proto, že rozvoj divadelní, filmové, televizní a reklamní práce, kde je hlavní těžiště tohoto uměleckořemeslného oboru, klade na tuto práci maximální požadavky po stránce obsahové i kvalitativní. Vrcholná technika filmové a televizní fotografie, ale i nároky v jevištních podmínkách vyžadují zcela zákonitě vrcholnou techniku v maskérské profesi. Je naprosto vyloučeno, aby soudobá moderní inscenační práce obsahovala maskérské prvky poznamenané starobylým, překonaným manýrismem.“²⁷

2.6 Kostým

Divadelní kostým je součástí umělecko-dramatického konceptu inscenace. Pomáhá konstruovat postavu herce i prostředí, v němž se děj odehrává, čili je velice důležitou složkou. Doposud se nikdo nepokusil o jeho odborné uchopení. *„Zatímco literatura o scénografii – kritická, historická i teoretická – se v druhé polovině 20. století podstatně rozrostla, zůstává téma divadelního kostýmu stranou. Jako bychom ho všichni brali pouze na vědomí jako nutný fakt, jako kdysi fundusovou scénu. Dvě části její podstaty – umění výtvarné a umění dramatické – se zde spojují v tak jednoduší celek, že je nemožné posuzovat odděleně pozice dramatické a výtvarné. Takové dělení kritérií není přístupné ani u scénografie, vycházející z téže podstaty.“²⁸*

Divadelní kostým, respektive obor kostýmního výtvarnictví, dodnes není definován a ani autoři píšící v malé míře na toto téma se o vytvoření definice nepokouší. Jak už je uvedeno výše, přes určité technické a technologické odlišnosti je kostýmní

²⁶ HAKL, J. P. *Umění divadelního líčení*. 2. vyd. Praha: Grafické závody Melantrich v Praze, 1921., str. 5

²⁷ O nás - FaZa makeup Maskérská škola. *O nás - FaZa makeup Maskérská škola* [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.fazamakeup.cz/>

²⁸ NÁLEVKA. *Divadelní kostým*: [9.] seminář divadelních techniků, Gottwaldov 25.-27. června 1984: [studijní materiál]. Editor Eva Soukupová. Praha: Divadelní ústav, 1984, 76 s., str. 3 - 5

výtvarnictví nejbližší scénografii. „Začíná výtvarnou skicou a v procesu týmové práce dospěje k výslednému tvaru. A jako každý výtvarný projev, a tím na počátku tohoto pracovního procesu ještě je, spojuje se nám s jistou představou, danou třeba jménem autora nebo způsobem kresby. (...) Anebo se setkáváme s kresbou vybavenou nejpodrobnějšími detaily oděvu i charakteristicky obličejem a gesta – tady výtvarník posouvá návrh takřka do oblasti ilustrace, ne-li portrétní tvorby.“²⁹

Přes všechny moderní technologické možnosti a inovace zůstává stále ve středu veškeré divadelní tvorby existence základního vztahu. Živý herec a divák a vzájemná interakce mezi nimi. Právě divadelní kostým je v tomto procesu nejelementárnějším signálem v komunikaci.

2.7 Scénografie

Scénografie je jednou ze složek divadelní inscenace. Pokud má být dílo kvalitní, měly by i ostatní složky utvářet soulad a jednotu a žádná z nich by neměla razantně vyčnívat. Nežřídkakdy se stává, že se tvůrci právě nákladnou scénografickou výpravou snaží zakrýt nedostatky ostatních složek, jako je například nízká umělecká kvalita textu, scénáře, atd. Historie scénografie zcela souvisí s historií divadla. Byť je jednou z jeho hlavních složek, ne vždy zaujímal stejnou roli. Středověké divadlo kladlo důraz především na herce stejně jako komedie dell'arte, renesance naopak scénografii přesunula do popředí a stavěla na ní celou inscenaci. V současném divadle je zesílena role režiséra.^{30 31}

Na scénografii lze stejně jako u ostatních složek nahlížet jako na samostatný umělecký směr. Vyjmeme-li například jeden obraz (kulisu) z inscenace, je bezpochyby uměleckým a řemeslným originálem vytvořeným na zakázku. Nicméně scénografie

²⁹ PTÁČKOVÁ, V., PŘÍHODOVÁ, B., RYBÁKOVÁ S. a DVOŘÁK., J., Český divadelní kostým: Czech theatre costume. Vyd. 1. Praha: Institut umění, Divadelní ústav, 2011. ISBN 80-700-8258-5. str. 11

³⁰ HEPNER, V. *Scénická výprava na jeviště Národního divadla*. Praha: Státní nakladatelství krásné literatury, hudby a umění, 1955., str. 5 - 15

³¹ PTÁČKOVÁ, V. *Divadlo na konci světa: stati o scénografii*. V tomto souboru vyd. 1. Editor Jan Dvořák. Pražská scéna, 2008, 337 s. Teatrologie, sv. 15. ISBN 978-808-6102-658., str. 47

jako samostatný směr neexistuje, co víc, pokud by existovala samostatně, neměla by nic společného s divadlem.³²

Scénografie silnou měrou přispívá k plastičnosti režijní koncepce a dokáže ji naplnit a dokreslit. „*Jevištní prostor lze definovat jako neviditelnou planimetrickou a stereometrickou síť linií. Tyto linie organizují hmotné seskupení prostoru a ovlivňují člověka, který do něj vstupuje. Pohybující člověk ovlivňuje přeskupování prostoru a naopak. ... Pouze komponovaný pohyb umožňuje divákovi, aby přítomnost herce logicky přijal a uvěřil jeho umělecké stylizaci. Takto pečlivě, racionálně a s divadelním citem prokomponovaný prostor dává možnost vzniku režijního půdorysu s kompoziční sítí pohybu a významovými těžišti děje. V takovémto půdorysu, jenž je ztvárněn horizontálně i vertikálně, směřuje k dramatickému nejen text, ale i samotná výtvarná koncepce.*“³³

2.8 Dramaturgie

Termín dramaturgie je v uměleckých oblastech používán v různých významech. Prolínání tohoto termínu souvisí se syntetizací kulturní činnosti a všech jejích aspektů. Dramaturgem tak může být označován člověk, který je tvůrcem výstavy uměleckých děl, pořadatelem koncertního cyklu vážné hudby či tvůrčí pracovník, jež vyhledává vhodné náměty.

Dramaturg tvoří dramaturgický plán na základě uměleckého plánu celého divadla. Program je tvořen s určitým cílem a zaměřením, měl by být tvořen i tematicky. Tvorba dramaturgického plánu se tedy odvíjí od směru uměleckého programu divadla. Dramaturgický plán je ovlivněn vnějšími i vnitřními vlivy. Mezi vnější vlivy lze zahrnout místo, dobu či návštěvnost divadla a očekávání diváků. Vnitřními vlivy jsou již samotné možnosti divadla, a to jak provozní či personální, tak i finanční a umělecké. Tyto dva druhy faktorů také určují specializaci divadla – na druh divadelní činnosti, na typ diváků, dramaturgický plán a způsoby inscenací.

³² PROLEGOMENA Scénografické encyklopedie XV. Praha: Scénografický ústav, 1972., str. 19 - 21

³³ ZAVARSKÝ, J. *Kapitolky z dějin scénografie*. 1. vyd. V Brně: Janáčkova akademie múzických umění, 291 s. ISBN 978-80-7460-009-8., str. 156

Sestavování dramaturgického plánu musí být v souladu s konceptem divadla a jeho uměleckým plánem. Je třeba se na něj dívat jako na logicky postavený celek. Dramaturg je ve svém významu často zaměňován s kurátorem. Oba totiž vybírají umělecká díla, která naplňují ucelenou koncepci, a svou činností jí dávají určitý tvar a při procesu tvorby respektují zažitá schémata.³⁴ Tyto termíny se ovšem v praxi běžně překrývají a v moderním pojetí divadelní teorie se tak můžeme setkat s kurátorem divadelního či koncertního provozu. Další možností chápání termínu dramaturgie je *„ve smyslu učení a znalostí o formách dramatu, směřující k divadelní praxi: dramaturga jako literárního poradce a člena uměleckého vedení, který navrhuje a doporučuje tituly k uvedení, spolupracuje s vedením, zejména uměleckým šéfem, režisérem a dalšími členy inscenačního týmu, připravuje dramaturgický plán (soubor her pro repertoár), připravuje textové a ikonografické podklady pro propagační a jiné tiskoviny divadla (programy, letáky, webové strany, anotace), komunikuje s mediální sférou, v rámci publicity je v kontaktu s novináři apod. Dramaturg také vede jednání s autorem, překladatelem či jejich agenty nebo agenturou a přispívá k výkladu hry (explikaci), případně úpravě, a to již ve spolupráci s inscenačním týmem.“*³⁵

Dramaturg pracuje s již napsanými texty, ale často mívá na dramaturgickou tvorbu jistý vliv. Může oslovit spisovatele nové původní hry, čímž se podílí svou iniciativou na vzniku nových dramát. Kritikou může upozorňovat autory na případné nedostatky a chyby. Dramaturg se může rovněž sám aktivně podílet na tvorbě nové inscenace, adaptaci, či si dokonce sám napsat nové drama. Dramaturg také zajišťuje základní zpětnou vazbu minimálně v souvislosti s uměleckým programem divadla.

Zcela novým směrem je festivalová dramaturgie, která integruje odlišné oblasti umění a konečný celek může mít multimediální rozměr. Činnost kurátora (dramaturga) by měla ve svém konečném důsledku naplňovat funkci estetickou, uměleckou, zábavní, vzdělávací a též ekonomickou.³⁶

³⁴ Příkladem může být tzv. „aristotelovské“ členění tragédie, které je formálně analogickým uspořádáním díla. Dle tohoto rozvržení je dílo členěno na expozici, kolizi, krizi, peripetii a katastrofu.

³⁵ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str. 91

³⁶ BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170., str. 98 - 102

3. Kulturní politika

Kulturní politika je od doby svého vzniku institucionalizována. Historicky role kulturní politiky náležela např. církevním institucím nebo ekonomicky silnějším společenským vrstvám. V průběhu 17. a 18. století, kdy docházelo k posilování vlivu měšťanských vrstev obyvatelstva, však docházelo k oslabování jejich postavení. I přes tento proces zůstal význam jednotlivců z řad aristokracie či církve pro kulturu důležitý, neboť nadále svými finančními prostředky podporovali vznik nových uměleckých děl. V rámci společenských změn v důsledku hospodářského rozvoje v následujících dvou staletích docházelo k bohatnutí měšťanstva, což mělo za důsledek rozštěpení kultury na populární a uměleckou. Do procesu institucionalizace kulturní politiky tak vstoupil stát, jenž svými mechanismy začal přispívat k udržování kulturního bohatství dané společnosti.

V současném pojetí kulturní politika státu vychází ze čtyř schémat podpory:

- V prvním modelu stát podporuje uměleckou tvorbu především vícezdrojovým financováním. Vedle zisků z vlastní kulturní produkce a adresné podpory ze strany státu je kladen důraz na vytváření vhodných podmínek pro financování z vnějších soukromých zdrojů prostřednictvím úlev z daňové povinnosti atp. Tito soukromí podporovatelé (donátoři) tak mají možnost ovlivnit nejen kulturní tvorbu, ale i existenci kulturní instituce samotné. Tento model lze sledovat v zemích s dlouhodobě stabilizovanou kulturně politickou situací (Velká Británie, Švýcarsko nebo Nizozemí).
- Druhý model je založen na principu státu jako tvůrce pravidel, přičemž míra podpory kulturní produkce je závislá na tržních aspektech. Tento model ovlivněn trhem podporuje především masovou módní kulturní tvorbu, která je z dlouhodobého hlediska méně hodnotná. Nevýhodou tohoto modelu je nedostatečná podpora forem, jenž vykazují prvky menšinové produkce. Tento model je charakteristický pro Finsko.

- Pro třetí model je charakteristickým rysem vysoká míra účasti státu na financování. Stát si pro tento účel zřídil centrální instituci, jež má na starosti správu, přerozdělování finančních podpor či regulaci kulturní infrastruktury na základě politické koncepce. Tento model je nevýhodný v tom, že centralizovaně řízená kulturní politika nepůsobí motivačně, a tak může docházet ke kvalitativní stagnaci. S tímto modelem se lze setkat v Estonsku, Francii či Portugalsku a částečně i v jiných zemích (Nizozemí, SRN, Švédsku atd.).
- Poslední model je typický pro země s totalitním zřízením. Stát je vlastníkem nejen kulturní infrastruktury, ale i veškerých kulturních prostředků. Vystupuje tak v pozici tvůrce i realizátora kulturních činností. Zásahy státu jsou často natolik zásadní, že je lze označit za cenzuru či propagandu. Vedle oficiální, státem řízené tvorby, vzniká povětšinou protistátně orientovaný disidentský proud.³⁷

3.1 Kulturní politika v širších souvislostech

Kulturní politiku můžeme v nadneseném slova smyslu chápat jako „umění řídit umění“. Toto umění řídit je však v kulturním prostředí podmíněno cílenou podporou a dotacemi. Sám pojem vzhledem k negativním zkušenostem z minulého režimu získal pejorativní podtext (za tento pojem se často schovávala rozhodnutí omezující svobodu kulturního projevu).

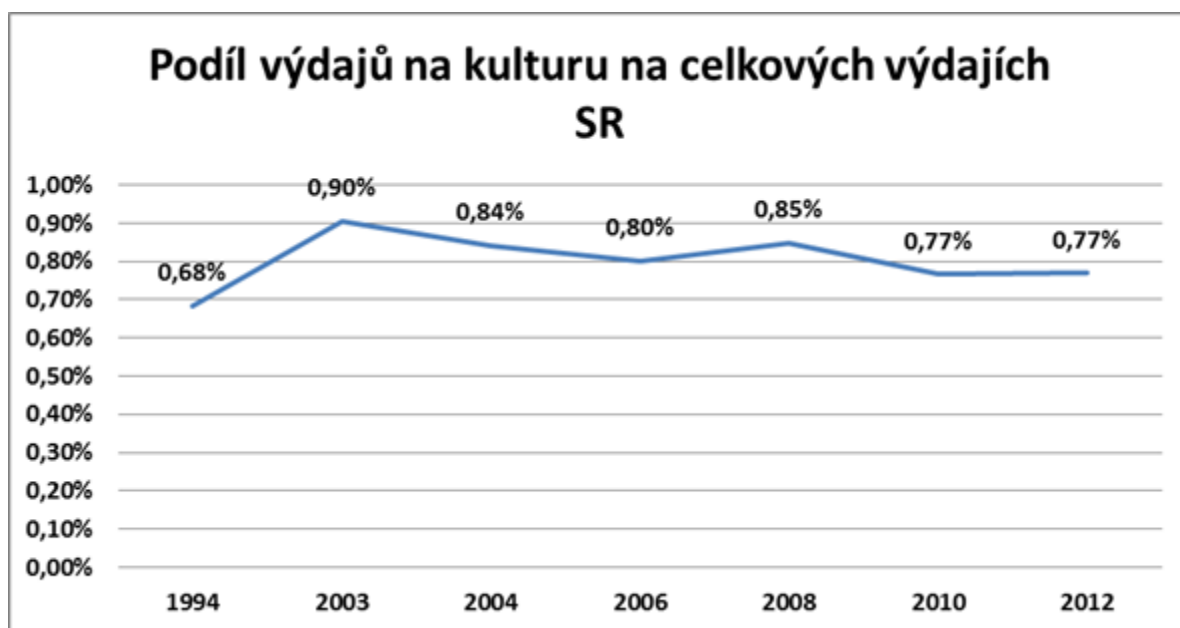
V jiných evropských zemích tomu tak není. Příkladem může být Francie, kde vznikl i tento pojem. Jako první jej použil francouzský ministr kultury André Malraux. V roce 1959 založil Ministerstvo kulturních záležitostí a dodnes si tuto koncepci nedovolil nikdo zásadně zpochybnit. Hlavním krédem zůstává „kultura je krásné umění“.

Součástí kulturní politiky je též alokace prostředků na kulturu, potažmo divadlo. V zemích staré EU (EU-15) se v uplynulé dekádě na kulturu průměrně vydávalo € 10 na jednoho obyvatele každý rok. V témže období se vydávalo v ČR o jeden řád níž. Pro

³⁷ BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170., str. 87 - 95

porovnání v Dánsku činil příspěvek na kulturu za jednoho obyvatele € 25, v ČR to bylo € 1,50 na každého občana. Od listopadu 1989 se státní výdaje na kulturu v ČR stále snižují. V Evropě převládá standard, který je definován 1% výdajů státního rozpočtu. Vývoj výdajů státního rozpočtu ČR na kulturu představuje následující graf.

Graf 1: Podíl skutečně vynaložených finančních prostředků ze státního rozpočtu na kulturu v procentech



Zdroj: vlastní šetření

3.2 Kulturní politika České republiky

Od roku 1989 si většina zástupců uměleckého prostředí slibovala razantní změny oproti stávajícímu uspořádání. Nejvíce doufali v absolutní uměleckou volnost a maximální finanční podporu ze strany státu. Zástupci státu však svou činností až do roku 1998 nepřispívali k definování potřeb, jež by pomohly vytvořit jednotnou koncepční strategii. Tehdejší ministři kultury předkládali materiály, které postrádaly ucelený pohled na řešení naléhavých potřeb resortu. Teprve v polovině devadesátých let vznikl na popud tehdejšího ministra kultury Pavla Tigrida dokument „Vztah státu

ke kultuře. Kulturní politika evropských zemí“, v němž byly definovány hlavní principy, jimiž se měla řídit kulturní politika České republiky.³⁸

Tigridův dokument byl v následujících letech rozšiřován o koncepce ministra Stropnického (1998, „Hlavní linie kulturní politiky“) a Dostála (1999, „Strategie účinnější státní podpory kultury“). V roce 2001 vyšla aktualizovaná verze Dostálova dokumentu nesoucí název „Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky“. Tento dokument byl první ucelenou kulturní koncepcí České republiky s přesahem do roku 2005. Slabou stránkou tohoto obsáhlého dokumentu je, že nedefinuje měřitelná kritéria dosažení nastavených cílů. Do tvorby koncepční strategie vstoupila v roce 2004 akademická obec. Katedra teorie kultury Filozofické fakulty Karlovy Univerzity v Praze poukázala na nedostatky způsobené úzkým resortním vnímáním kultury bez přesahu do ostatních resortů (finance, místní rozvoj či školství). Veškeré tyto dokumenty včetně všech novelizací poukazují na potřebu vytvoření podmínek pro aktivní zapojení veřejnosti do kulturního rozvoje (grantová podpora). Ve společnosti je totiž stále zakotven model konzument versus tvůrce.³⁹

Nová Státní kulturní politika vymezí strategické cíle, úkoly a opatření v souvislosti s aktuálními postoji ke kultuře jako významnému sektoru hospodářského života, v podpoře rozvoje kreativity a inovace, a v roli kultury jako fenoménu mezinárodní spolupráce. Dokument byl schválen vládou České republiky dne 19. listopadu 2008, avšak aktualizace Státní kulturní politiky na léta 2013 - 2014 s výhledem na roky 2015 – 2020 proběhla v lednu 2013. Vize formuluje představu, jakou roli musí mít kultura ve společnosti, aby byl plně využit její doposud mnohdy opomíjený potenciál, a v čem spočívá úloha státu na tomto poli. Tato vize je nezbytným základem pro formulaci cílů a způsobů jejich realizace (úkolů a opatření) v rámci státní kulturní politiky a uvádí Státní kulturní politiku České republiky do společného prostoru státních kulturních politik členských států Evropské unie.

Cíle kulturní politiky představují základní strategické záměry, vycházející z ekonomické, sociální a občanské roviny sektoru kultury, propojené s praktickou rolí státu jakožto tvůrce pravidel a poskytovatele podpory pro využívání kulturních hodnot

³⁸ VALENTA, J. *Metody a techniky dramatické výchovy*. Vyd. 1. Praha: Agentura Strom, 1997. ISBN 80-901-9541-5., str. 62

³⁹ BARANČICOVÁ, S. ed. *Studie současného stavu podpory umění*. Svazek I., Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. 215 s. ISBN 978-80-7008-235-5, str. 50

vytvořených v minulosti a vytvářených v současnosti. Úkoly a opatření jsou prostředkem realizace cílů. Představují soubor legislativních i nelegislativních nástrojů, které jsou ve Státní kulturní politice utříděny dle jednotlivých cílů a uváděny spolu se stručným objasněním a nároky na koordinaci a kooperaci s ostatními institucemi veřejné správy (v horizontální i vertikální rovině).⁴⁰

⁴⁰ BEK, M. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. 1. vyd. Brno: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, 2003. 278 s. ISBN 80-859-1799-8., str. 24 - 26

4. Rozpočet projektu

Součástí každého projektu by měl být rozpočet, který umožňuje plánování. Rozdílný bude u statutárních divadel nebo u produkcí uvádějících jednotlivé inscenace. Stejně tak bude rozpočet odlišný v případě projektů krátkodobých oproti rozpočtům kulturních sezon jednotlivých institucí. Tato kapitola níže přibližuje strukturu rozpočtu, jenž je běžný při uvádění divadelních inscenací.

Předpremiérové (pevné) náklady (bez ohledu na počet repríz)

- koncepce a příprava projektu: vedení, marketing, podmínky k fundraisingu
- provozní náklady – administrativa
- produkční náklady
- mzdy nutných pracovníků (vč. odvodů a nemocenského a sociálního pojištění)
- dramaturgická příprava
- právní agenda, smlouvy, licence (pro autory textu, hudby ad.)
- ekonomická a daňová agenda (rozpočet, honoráře, pokladna), event.. i úvěrová
- další služby (konzultace, ladění píána, speciální efekty aj.)
- honoráře inscenátorům (režie, výprava, choreografie ad.)
- výroba hudební nahrávky (studio, technici, hudebníci, mix a záznam)
- výroba kostýmů, masek, vlásenek
- daně, poplatky, leasingové splátky (např. u drobné techniky – kopírky)
- pojištění
- pronájmy sálů (kanceláří, zkušeben ad.), včetně energie, topení, vody
- pronájem techniky (osvětlovací, zvukové, kinetické, stavebních prvků – praktikáblů, textilní vykrytí, koberec baletizol aj.)
- technický personál (světla, zvuk, stavby)
- doprava (osobní a nákladní, případně i parkovné)
- ubytování, cestovné, diety
- honoráře umělců (herců, pěvců, tanečníků, sborů ad. za zkoušky – v některých případech odměňování až za odehraná představení)

- další personál (inspicient, nápověda, asistenti, kostymérka, rekvizitář, maskérka aj.)
- poštovné, telefony, další spoje a komunikace (internet, fax atd.)
- další materiální náklady (kancelářské potřeby, náplně)
- výroba propagačních materiálů:
 - o autoři textů a ilustrací, redakce, korektura, grafická úprava
 - o předtisková příprava (sken, sazba, zlom, osvit, filmy)
 - o tisk (papír, samotný tisk, případně knihařské zpracování)
- promotion (kampaň a její příprava)
- reklamní plochy, nosiče, webové strany, mediální propagace, výlep plakátů, distribuce letáků
- náklady PR, tisková beseda
- dokumentace projektu (foto, video aj.)
- reserva pro případ havárie, ztráty, poškození a jiné nepředpokládané události

Náklady provozní (proměnné) na 1 představení

- průběžná práce managementu a produkční práce
- autorské odměny a poplatky – tantiémy umělcům (agenturám, agentům, OSA⁴¹, DILIA⁴² ad.)
- další poplatky, daně, odvody, leasingové splátky a event. i splátky úvěru
- průběžná ekonomická agenda (honoráře, tržby, pokladna, odvody)
- náklady na propagaci
- honoráře herců
- umělecký dozor, inspicient, nápověda
- další personál (kostymérka, rekvizitář, maskérka aj.)
- pronájem sálu
- pronájem techniky
- technický personál (osvětlovači, zvukař, stavby, nosiči ad.)
- pojištění
- úklid, čištění kostýmů

⁴¹ Ochranný svaz autorský

⁴² Divadelní, literární, audiovizuální agentura

Příjmy (výnosy)

- granty (stát, kraj, obec / město, nadace, fondy)
- výnosy fundraisingu (sponzoři, mecenáši, dary, partneři)
- tržby z prodeje vstupenek
- tržby z prodeje programů
- tržby z prodeje produktů merchandisingu
- tržby za pronájem reklamních ploch
- tržby za prodej reklamních ploch u tiskových materiálů
- jiné zdroje
- výnosy jsou podmíněny kapacitou hlediště, výší vstupného, počtem představení a návštěvností⁴³

Výsledek hospodaření je název pro rozdíl mezi příjmy a výdaji. Představuje tak zisk, nebo ztrátu za určité období. V kulturním sektoru je obvyklé, že do výsledku hospodaření promlouvají i dotace či granty na krytí ztráty. Cílem každého producenta divadelního představení by mělo být dosažení tzv. bodu zvratu, kdy tržby vyrovnají náklady a daný projekt se tak ze ztráty dostává do zisku.

4.1 Divadelní trh

Podstatnou kapitolou při definování financování v rámci kulturního prostředí by měl být i trh. V tomto případě trh divadelní. Tato kategorizace u nás stále ještě není příliš zažitá a mnoho institucí se v tomto směru teprve hledá. Respektive až nyní začíná chápat, jak jim může pomoci. Vedle trhu divadelního logicky existují i trhy s ostatními kulturními produkty – knižní trh, filmový nebo mediální.

„V počtu obyvatel jsme v pořadí 25 států Evropské unie s největším počtem obyvatel na 9. místě (po Německu, Velké Británii, Francii, Itálii, Španělsku, Polsku, Nizozemí a Řecku, které má již takřka shodný počet obyvatelstva). Trh s cca 10 miliony obyvatel je například v knižní oblasti považován v evropských poměrech za středně

⁴³ GREGORINI, B. *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. AMU – SPN, Praha 1990, str. 14

*velký (malé trhy jsou v zemích nebo na územích národnostních menšin s méně než 5 mil. obyvatel.*⁴⁴

Každý trh je tvořen mnoha podmnožinami spotřebitelů, pro které jsou charakteristické a jednotící určité rysy. Zákazníci z jedné podmnožiny by měli reagovat na marketingový podnět stejným způsobem. Tento proces nazýváme segmentací trhu, která přispívá k úspěšnému definování podnikatelského záměru.⁴⁵ Segmentace trhu je tak důležitá při rozčlenění celkové různorodé skupiny na menší části s podobnými typickými vlastnostmi. Význam segmentace trhu spočívá v uvedení souladu mezi poptávkou ze strany zákazníků (v případě divadelního představení diváků) a nabídkou divadelního představení. Výhodou segmentace trhu je efektivnější zacílení komunikačních a marketingových aktivit na cílovou skupinu, získání konkurenční výhody oproti ostatním divadelním scénám a pružnější reakce na změny v chování (očekávání) diváků.

Chce-li být kulturní instituce úspěšnou, měla by se soustředit na poznání zákazníka a definování jeho potřeb, měla by mu vyhovět a zároveň pružně reagovat na změny společenských trendů. Potřeby by měly být uspokojovány s co největší efektivitou, užitek získává nejen divák (v podobě zážitku), ale i organizace v podobě zisku.

Segmentace je také závislá na vlastnostech jedinců – spotřebitelů, tyto proměnné jsou nazývány faktory segmentace. Mezi ně řadíme: vzdělání (jeho stupeň), zkušenosti (politické preference, víra, praxe, vkus,...), demografické a geografické údaje (věk, charakter lokality), psychologické údaje (mentální kondice, potřeby, zájmy, věrnost), pohlaví a rodinný stav (svobodní, v partnerském vztahu, rozvedení,...), atd.

Dle srovnatelných ukazatelů, například o prodeji vstupenek a dalších, lze stanovit podíl na trhu konkrétní instituce. Pro co nejpřesnější definování současného stavu (které například napomáhá vytvořit marketingový plán na příští sezony) je nezbytná analýza a výzkum trhu (metody sběru dat kvalitativními a kvantitativními metodami).⁴⁶

⁴⁴ PISTORIUS, V. *Jak se dělá kniha: příručka pro nakladatele*. 1. vyd. Praha: Paseka, 248 s. ISBN 80-718-5516-2. str. 11

⁴⁵ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s., str. 201 - 202

⁴⁶ BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170., str. 116

Na závěr této kapitoly je nutné připomenout termín „tržní nika“ – která bývá definována jako specifický tržní výklenek. Nikou rozumíme vymezený prostor charakteristický svým žánrem či distribucí. Takovými nikami jsou například současné muzikálové produkce, které kalkulují s omezeným diváckým segmentem a snaží se jej uspokojit v co nejvyšší míře. Je proto otázkou, zda je výhodnější svou produkci zaměřit na co nejširší diváckou základnu a v repertoáru povrchně pokrývat její odlišné potřeby, nebo se zaměřit na úzký segment a ten uspokojovat kvalitně.⁴⁷

4.2 Fundraising

Termín fundraising je nejčastěji spojován právě s neziskovým sektorem, do něhož patří i kultura. Fundraising je systematická činnost, jejímž cílem je získávání finančních prostředků od dárců, mecenášů, firem pro neziskové subjekty, mezi něž patří i divadla. Někteří autoři používají pojem fundraising v širším slova smyslu a chápou ho jako označení pro získávání prostředků nejen pro neziskovou sféru.

Činnost získávání zdrojů by měla být systematická a měla by se snažit o vyhledávání vhodných příležitostí k zajištění vícezdrojového financování. V České republice je i přes stále klesající podíl uvolněných prostředků ze státního rozpočtu na segment kultury stále ještě silná podpora ze strany veřejného sektoru.

V aktivitách zajišťování finančních zdrojů se prosazuje nový trend fragmentace. Ten spočívá v dělení kulturního produktu (divadelního představení, výstavy atp.) na více částí z důvodu usnadnění jeho financování. Další možností tvorby dotační příležitosti je vytvoření přidružené služby (např. divadelní workshopy pro osoby s mentálním postižením, výtvarné kurzy pro děti realizované v galerijních budovách), která může přilákat investora ze zcela nového prostředí.⁴⁸

Pro získávání zdrojů je důležité investorům zdůrazňovat i multiplikační efekty investovaných dotací do kultury. Ty totiž na sebe vážou doprovodnou ekonomickou

⁴⁷ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str 202 - 204

⁴⁸ BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170., str. 100 - 104

činnost, kterou je třeba návštěva gastronomických zařízení, koupě šatů, šperků, návštěva kadeřníka nebo koupě občerstvení během přestávky.

Fundraising je například ve Spojeném království velice rozvinutou praxí jak u ziskových, tak u neziskových institucí. Pro tuto oblast je v zemi poskytován kompletní servis a existují vyčerpávající dlouhodobé statistiky. Jen v letech 2004 – 2005 bylo fundraisingovými mechanismy získáno 27,7 mld. liber, a to z následujících zdrojů: veřejnost, veřejný sektor (vláda, Evropská unie a další mezinárodní subjekty), nadace, sponzoři a vnitřní zdroje (investice apod.).⁴⁹

4.3 Sponzoring

Stejně jako u fundraisingu jde u sponzorství o získávání prostředků. Nicméně hlavním motivem není pouze podporovat umění, ale v případě sponzoringu jde o komunikační a marketingový nástroj. Jeho cílem je spojit produkt či značku s třetí stranou. Značka či produkt se pak v mysli diváka (konzumenta) spojuje se sponzorovanou akcí. Asociované vazby se přenáší na značku či produkt poskytovatele sponzorského příspěvku. Oproti reklamě má sponzoring zcela jiný účel. Zatímco reklama má přimět ke změně chování, k akci, sponzoring má za cíl využít ve svůj prospěch hodnotu projektu či produktu, který je podporován, a spojit ji se svou značkou, produktem, či institucí. Sponzor za své prostředky získává protihodnotu. Bývá vyjádřena publicitou podporované akce. Nikdy však nesmíme opomenout kontext sponzorství. Pokud by společnost Adidas sponzorovala restauraci zabývající se kvalitní gastronomií, nedosáhne stejného výsledku, jako když bude sponzorovat atleta, který se umísťuje na prvních příčkách světových šampionátů. Je proto důležité, aby podporovaný subjekt nežádal sponzoring od firem, jimž by investice nic nepřinesla. Sám žadatel musí přemýšlet nad hodnotou, která mu je vlastní a kterou může předat sponzorovi.⁵⁰

⁴⁹ Dokument: Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy, Prosinec 2008

⁵⁰ Sponzoring | MediaGuru. *Sponzoring* / *MediaGuru* [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/sponzoring/>

Dvořák ve své publikaci sponzoring definuje obecně, uvádí však příklady alternativních benefitů, které může podporovaná organizace sponzorovi poskytnout. „...sponzorující firmě může zajistit propagaci, přispět ke zvýšení podílu na trhu, proměně image, rychlému a průraznému informování o této změně. A také – v případě sponzorování divadla – získat pro zaměstnance sponzorující firmy dostupný hodnotný umělecký a kulturní program, společenské vyžití, zábavu, relaxaci i vzdělání, kultivovat vnitřní atmosféru podniku, posílit image i sebevědomí zaměstnanců při oficiálním i neformálním kontaktu, zvláště se známými osobnostmi divadla, využít „aury“ umělců a společenských a uměleckých „celebrit“ atd.“⁵¹

Sponzorská podpora může mít různý rozsah. Podpořené může být celé divadlo (soubor), sezóna, inscenace, sportovní akce, sportovec, webové stránky, speciální akce nebo projekt. Sponzor může být motivován spoustou nástrojů, kterými divadlo disponuje. K těmto nástrojům můžeme řadit například vstupenky na mimořádné akce a premiéry, zvláštní slevy pro zaměstnance sponzora, možnost rezervace vstupenek v termínech před zahájením předprodeje, vstupenky na nejlepší místa, speciální balíčky pro hosty, osobní přivítání u vchodu do divadla, připitek během přestávky atd. Jak již bylo uvedeno výše, nejvíce však jde u sponzoringu o propojení sponzora s morální hodnotou sponzorovaného.⁵²

4.4 Product placement

Pojem product placement je „jakákoli podoba začlenění výrobku, služby, ochranné známky, která se k výrobku nebo službě váže, nebo zmínky o výrobku a službě do pořadu za úplatu nebo jinou protihodnotu.“⁵³

V České republice je tento marketingový nástroj povolen k užívání až od roku 2010. Dle zákona č.231/2001 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, musejí být pořady s umístěným

⁵¹ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., str. 255

⁵² HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009. 301 s. Disk. Velká řada; sv. 9. ISBN 978-80-7437-008-3., str. 119

⁵³ Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize. Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/publikace/ceska-televize-aktualne/>

produktem „na začátku, na konci a v případě přerušeni reklamou rovněž po tomto přerušeni zřetelně označeny jako pořady obsahující umístění produktu, aby diváci nemohli být uvedeni v omyl o povaze těchto pořadů. Označení pořadů obsahujících umístění produktu se provádí zřetelně, neutrálním grafickým logem obsahujícím symbol „PP“, případně i dalším vhodným způsobem.“⁵⁴

V evropské legislativě je product placement upraven pomocí směrnice 2007/65/ES⁵⁵ o audiovizuálních službách. Jeho legislativní definice napomáhá vymezení vůči reklamě, teleshoppingu nebo sponzoringu. Směrnice product placement obecně zakazuje a povoluje jej pouze ve filmech, seriálech, sportovních přenosech, zábavných pořadech a zásadně jej zakazuje v tvorbě pro děti. Jednotlivé členské státy si však mohou podmínky jednotlivě regulovat dle svých legislativních systémů.⁵⁶

V díle se pak rozlišují tři typy product placementu:

- Aktivní – s produktem se v ději pracuje a je aktivní rekvizitou, může být zmiňován i v replikách,
- Pasivní – produkt je pasivně umístěn v dekoraci pořadu, případně je užíván jako v běžném životě (není mu věnován detailní záběr),
- Odkazovaný – v ději je umístěn odkaz na produkt či značku například pouze v replikách (není vizuálně zastoupen).

V České republice je tento marketingový nástroj novinkou. Především scénáristé seriálové tvorby s ním pracují ještě neobratně. Předsedkyně Rady pro televizní a rozhlasové vysílání Kateřina Kalistová v rozhovoru pro portál idnes.cz uvedla, že oproti zahraniční tvorbě působí v českých audiovizuálních dílech product placement poněkud křečovitě.⁵⁷ Rada pro televizní a rozhlasové vysílání v září roku 2012 poprvé

⁵⁴ Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize. Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/publikace/ceska-televize-aktualne/>

⁵⁵ Česká republika. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2007/65/ES: kterou se mění směrnice Rady 89/552/EHS o koordinaci některých právních a správních předpisů členských států upravujících provozování televizního vysílání. In: Úřední věstník Evropské unie L 332/27. 2007. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:332:0027:0045:CS:PDF>

⁵⁶ VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění = Arts management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4., str. 42

⁵⁷ Padla první pokuta za product placement, Nova zaplatí za Ordinaci - iDNES.cz. Padla první pokuta za product placement, Nova zaplatí za Ordinaci - iDNES.cz [online]. 2012 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rada-poprve-tresta-product-placement-nova-prestrelila-ordinaci-pwr-/ekonomika.aspx?c=A120921_103425_ekonomika_fih

udělila pokutu za „nepatřičné zdůrazňování umístěného produktu“ výrobcí seriálu *Ordinace v růžové zahradě 2*, televizi Nova. Ta byla již jednou napomenuta za nepatřičné umístování product placementu do stejného seriálu. Zcela první společností, která využila této komunikace, byla Mattoni, jež svůj produkt spojila s pořadem „Uvolněte se prosím“. Na rozdíl od výše uvedených případů působí presentace společnosti Mattoni velmi přirozeně a nenásilně.

4.5 Merchandising

Význam termínu nemá ustálenou českou definici. Hlavním cílem je zajištění správného zboží na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. Tato funkce je jedním z nejdůležitějších prvků při souboji o zákazníky. Prodejní plocha je prodejní prostor, v němž se spotřebitelé rozhodují a případně nakupují. Takto lze opsat merchandising v obecném marketingovém rámci. Definice pro oblast kultury je odlišná. Dvořák merchandising ve své publikaci „Kreativní management pro divadlo“ označuje jako doplňkový či související prodej, který je stále silnějším finančním a marketingovým nástrojem. Jednoznačně převažující je finanční funkce, prodej tak může napomoci financovat značným dílem produkci projektu. Propagační funkci lze spatřovat ve zvyšování povědomí o službě či produktu. Prodávat se mohou různé předměty, na němž má produkční společnost autorská práva.

V komerčním hudebním průmyslu se z merchandisingu stává jeden z hlavních finančních zdrojů tvůrců. Populární komerční kapely tak mnohdy vydělávají několikanásobně více peněz prodejem předmětů se svým logem než prodejem desky. Značným problémem současnosti je nelegální stahování hudby, které krátí uměleckým produkcím zisky. Proto je tato forma zisku výhodná. Například oblečení nebo připínací odznaky s logem kapely nebo dokonce celé kolekce oblečení nesoucí logo kapely či umělce dokáží zajistit vyšší zisk než koncertní činnost.

Podobný problém řeší i divadelní instituce. CD nosiče s písněmi či DVD se záznamy z představení se šíří internetem. Proto je vhodné do portfolia zařazovat i pevné produkty určené k dennímu užívání.⁵⁸

⁵⁸ Tričkáá! Plackýý! aneb merchandise zachraňuje hudební průmysl - iDNES.cz. Tričkáá! Plackýý! aneb merchandise zachraňuje hudební průmysl - iDNES.cz [online]. 2009 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://kultura.idnes.cz/tricka-plackyy-aneb-merchandise-zachranuje-hudebni-prumysl-pty-/filter.aspx?c=A090113_121241_filter_vk

5. PR a propagace

5.1 Komunikační strategie

Pro efektivnější komunikaci je před jakýmkoli zahájením činnosti důležité uvědomění si, co a jakým kanálem jsme sdělovali, komu jsme zprávu předávali a s jakým účinkem. Komunikační strategie, by měla obsahovat i konkrétní cíle s co nejpodrobnější definicí požadovaných výsledků.⁵⁹

Důležité je rozdělení komunikace na vnitřní a vnější, přičemž by toto členění mělo nést stejný obsah. Komunikace, kterou vysílá (řídí) organizace by měla mít tyto atributy: specifická, jasná, měřitelná, akceptovaná, realistická a termínovaná.

Pro komunikační strategii je stěžejním prvkem cílová skupina (publikum). Ve vnější komunikaci organizace by mělo být zřejmé, jaká skupina nám nejlépe pomůže dosáhnout vytyčeného cíle, které skupiny musí být osloveny nebo jaký nástroj je pro tu či onu skupinu vhodný.⁶⁰

Při práci s vybranými cílovými skupinami je důležité zjišťovat, co o subjektu ví, jakou má představu o značce nebo co v ní evokuje. Vhodné je i získání povědomí o práci s informacemi v rámci cílové skupiny. Kde si informace vyhledává, kolik tomu věnuje svého času, čím je motivovaná k aktivitě. V neposlední řadě musí být analyzovány případné komunikační bariéry vysílaných sdělení.

Informace „šité na míru“ vybrané cílové skupině označujeme jako klíčová sdělení. V komunikaci s jednotlivými segmenty publika přizpůsobujeme nejen nástroje, ale i obsah sdělení, přiřazenou emoci, atd. Tato segmentace by měla nejen napomoci lepšímu pochopení obecných cílů, ale především sjednotit konečný výstup (v myslí recipienta) napříč všemi cílovými skupinami, což činí komunikaci účelnější.⁶¹

⁵⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 458. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 157

⁶⁰ PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., ISBN 978-80-247-3622-8., str. 42 - 49

⁶¹ KARLÍČEK, M. a KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 303 s., s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3541-2., str. 204

Až po definování cílů a skupin recipientů by se mělo přistoupit k volbě nástrojů komunikace. Většina z nich je populací běžně využívána. Konkrétní nástroj volíme podle preferencí dané cílové skupiny.⁶²

Nástroje interní komunikace:

- osobní kontakt,
- informační tabule (tištěné, elektronické),
- emaily, intranety, dopisy,
- oběžníky, sdělení, zprávy,
- interní tiskoviny.

Nástroje externí komunikace:

- periodické publikace – informativně-propagační tiskoviny jednotlivých divadel, slouží ke komunikaci s veřejností. Ve vlastní tiskovině má divadlo prostor pro propagaci a komunikaci v neomezeném množství a nemusí se uzpůsobovat formálně ani obsahově redakci cizího periodika. Jde o možnost prezentovat své plány, projekty, umělecký směr, produkty. Vše v souladu s dlouhodobou PR divadla
- neperiodické publikace – opět se bude ve většině případů jednat o informativně-propagační materiály, které slouží ke komunikaci s veřejností. Příkladem mohou být divadelní programy, odborné publikace o činnosti instituce vydané samotnou institucí či jiným subjektem, almanachy vydané k jubileím, atd.
- zprávy – u zpráv bude komunikované sdělení podléhat (například redakční) úpravě. Tiskové zprávy, projevy,...
- tisková konference – výhodou tiskové konference je domácí prostředí nebo prostředí, které si volí zástupci instituce sami, mají tak možnost maximálního posílení pozitivního vyznění komunikovaného sdělení. Pokud si vše instituce organizuje sama nebo najímá specializovanou agenturu, je nutné dbát na precizní organizaci. Pozvání musí být atraktivní i pro novináře. Taková konference může posílit pozitivní vnímání jak čtenáři, tak novináři, kteří jsou

⁶² JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-802-4727-240., str. 175

ještě důležitější. Jedním z nástrojů by nakonec mohla být samostatná kapitola o komunikaci s novináři a redakcemi, neboť novináři jsou jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů pozitivního PR

- events – do této kategorie spadají akce různého organizačního typu a účelu konání. V rámci jejich realizace jde v neposlední řadě i o PR komunikaci instituce, či propagaci konkrétního projektu. Do kategorie eventů můžeme zařadit slavnostní premiéry, jubilejní představení, derniéry, festivaly, plesy, dobročinné a charitativní akce, módní přehlídky, exkurze v divadelních budovách s výkladem, atd.
- vytváření příběhu – na tuto komunikační aktivitu lze nahlížet jako bulvární – respektive je hojně užívána především bulvárními periodiky. Před uvedením inscenace nebo vydáním desky se systematicky do médií „vypouští“ zprávy a události o instituci či interpretovi, které jsou zajímavé – komerčně poutavé
- sociální media – tato aktivita je zcela novým komunikačním prostorem a v ČR je zatím málo institucí (i v komerčním prostředí), které využívají možnosti sociálních médií efektivně. Mezi sociální média řadíme internetové weby Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube nebo weby umožňující blogerství a lokální blogerství. Tato komunikace je charakteristická především nízkými náklady a konkrétním cílením na skupiny recipientů. Tento způsob komunikace a užívání internetu v posledních pěti letech zažívá boom a stává se fenoménem. Například Facebook je vhodný jak pro PR komunikaci, tak k propagaci jednotlivých inscenací a projektů.^{63 64}

⁶³ Trass.cz - Transformace. Trass.cz - Transformace [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.trass.cz/Download.aspx?param=T2lkOmk6NTMxODw/JSQKDT5GaWxlSWQ6aTo1MzIyPD8lJAoNPkNyYzpzOjIyNDk5MjY0MzExMDU0MTA2Njg2M2RmYTdmYmVmODY4NTU4YWQzMjE0NTg5ZTgxNjJkODg8PyUkCg0%2BVHlwZTpzOkNvbnRlbnQ8PyUkCg0%2BTWV0aG9kOnM6SW5saW5lPD8lJAoNPg%3D%3D>

⁶⁴ DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6., Str. 206 - 207

5.2 Public relations

Do oblasti PR je zahrnuta veškerá komunikace (obousměrná) organizace. Pokud bychom vycházeli z ustálených forem marketingové komunikace⁶⁵, není vyloučený střet se situacemi, v nichž se bude klasifikace křížit nejen mezi jednotlivými formami marketingové komunikace, ale i s formami týkajícími se nástrojů spojených s financováním. Systém marketingové komunikace, který je uváděn v odborné literatuře, je tak povětšinou pouze teoretickým modelem vytvořeným na základě charakteristických rysů jednotlivých metod.

Termín public relations lze tedy chápat jako budování a řízení vztahů s veřejností, svými zaměstnanci, vlastníky, akcionáři. Cílem PR je utvářet a udržovat pozitivní vztahy a důvěru, vyvolat zájem, vzbudit povědomí o značce, přesvědčit, stimulovat, podpořit, přesvědčit a prodat. Snaží se vybudovat pozitivní korporátní identitu.

PR je často chybně zaměňováno s propagací. Propagace je krátkodobá nebo střednědobá komunikace představující konkrétní produkt či službu a je nástrojem nebo funkcí marketingu. Kdežto PR je dlouhodobá komunikace hovořící o organizaci jako celku, je funkcí managementu. Propagace je řízená a ovlivnitelná, kdežto PR je svébytný neovlivnitelný organismus. Prostřednictvím dobrého PR můžeme snižovat část nákladů určenou na propagaci.⁶⁶

Dnešní divadelní instituce mají na PR aktivity vyčleněného zaměstnance nebo celé oddělení, případně služby odebírají od externí agentury. Za první viditelnou propagační i PR kampaň můžeme označit výstavbu Národního divadla v Praze. „...bylo rozesláno 30 000 sběracích listin, 80 000 kusů provolání, 22 000 menších plakátů a 600 plakátů oslovujících zdejší domácí pány a dalších 27 000 diferencovaných oslovení a instrukcí k podpoře a zahájení finančních sbírek.“⁶⁷

Do PR aktivit lze okrajově zahrnout i proces sponzoringu, jedná se totiž o komunikaci v dlouhodobém horizontu, která má za cíl upravovat obraz sponzorského subjektu. Více o sponzoringu v kapitole 4.3.

⁶⁵ Reklama, public relations, direct marketing, podpora prodeje a osobní prodej

⁶⁶ BAČUVČÍK, R. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín, 2012, 198 s. ISBN 978-808-7500-170., str. 132

⁶⁷ NĚMEC, P. *Public relations: zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 114 s. Management a podnikání.

5.3 Propagace

Propagace je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je větší prodej výrobku nebo služby. Také je jejím cílem snaha ovlivnit chování lidí na základě procesu prezentace idejí, sdílení myšlenek a šíření marketingových informací. Jakákoliv propagační činnost, prováděná v praxi, si vyžaduje plánovité, předem dobře připravené, zorganizované a cílevědomé rozhodování a definování o pěti faktorech, jimiž jsou:

- poslání (mission)
- peníze (money)
- sdělení (message)
- měření výsledků (measurment)
- použitá média (media)

Při volbě cílového segmentu je vždy třeba si ujasnit co jak kdy kde a komu má být sděleno. Autor sdělení musí mít také jasno i o tom, co vlastně příjemci požadují a musí být schopen na tyto jejich požadavky rychle a pružně reagovat. Při volbě typu sdělení se autor sdělení musí rozhodnout o jeho obsahu (racionální, emocionální nebo morální argumenty), struktuře a formě, dále volbě média a mluvčího. Používá se ucelený soubor takových nástrojů, které umožňují jak efektivní řízení tržních procesů a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak také cílevědomé ovlivňování nákupního a spotřebního chování zákazníků.⁶⁸

Tato manažerská činnost je bezpochyby jednou z nejkreativnějších. Je při ní potřeba brát zřetel na individuální potřeby jednotlivých zadavatelů. Činnost propagace má především informativní obsah a jejím cílem je ovlivnit činnost recipienta. Jde o informativní nabídku produktu, která popisuje jeho vlastnosti a přednosti, slouží jako podpora prodeje. Propagaci i marketing dnes divadelní instituce řeší buď vlastními zdroji, nebo je zadávají specializovaným agenturám formou outsourcingu. Na propagaci plynou stále větší finanční prostředky a stává se nepostradatelnou. Například některé

⁶⁸ KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 458. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 288

filmové produkce vynakládají více prostředků na propagaci filmu (produktu) než na jeho výrobu.

Propagaci dělíme na placenou, kterou označujeme jako reklamu, a neplacenou propagaci, zvanou publicitu. (viz kapitola 5.5)

5.4 Reklama

Reklama je jakákoliv placená i neplacená forma propagace výrobku či služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky mající za cíl především zvýšení prodeje. Hlavním cílem všech reklamních sdělení je přesvědčit spotřebitele, aby si určitý produkt zakoupili a aby mu dali přednost před nabídkou konkurentů. Jde o neosobní formu propagace uskutečňovaná prostřednictvím placených médií jako noviny, časopisy, rozhlas, televize, reklamní tabule (bilboardy), plakáty, výlohy atd. Velkou výhodou je masovost těchto médií, především pak novin, televize a rozhlasu, a také rychlost působení na široký okruh potenciálních zákazníků.⁶⁹

Slovo reklama pochází z latinského „*reklamare*“ (*znovu křičeti*), což odpovídalo obchodní komunikaci v době, kdy nebyly k dispozici hromadné sdělovací prostředky (rozhlas, televize a sociální média). Pojem reklama se dnes v širším významu používá pod moderním pojmem marketingová kampaň. Toto spojení se používá tehdy, když nabízející subjekt využije několik komunikačních kanálů zároveň nebo jejich kombinaci. Dnešní definice reklamy, schválená Parlamentem České republiky v roce 1995⁷⁰, říká, že „*reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií*“.

Reklama je stará jako samo lidstvo. Ve svých prvopočátcích existovala pouze v grafické podobě. S touto formou reklamy se můžeme dodnes setkat na tržištích, kde jeden obchodník přes druhého ukazuje obraz předmětu a snaží se touto formou zaujmout potenciálního zákazníka. S vynálezem knihtisku v polovině 15. století vzniká tištěná reklama, od té doby jsou známy letáky a tištěné inzeráty. Průmyslová revoluce zahájila období, kdy se reklama začíná vyvíjet do podoby, jakou známe dnes. Výrobky

⁶⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 458. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 304

⁷⁰ Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů

průmyslových podniků potřebovaly odbyt a v roce 1841 vzniká v USA první profesionální reklamní agentura.⁷¹

V České republice se reklama řídí kodexem, který byl vydán Radou pro reklamu. Říká, že reklama nesmí navádět k porušování zákona, musí být slušná, čestná a pravdivá, musí respektovat zásady čestného soutěžení a nesmí snižovat důvěru spotřebitelů.

Reklamní kanály:

- televizní - uveřejňována prostřednictvím televize a většinou je ve formě krátkých spotů, které propagují určitý výrobek nebo službu. V širším významu může mít televizní reklama i jinou podobu, například delších pořadů (tzv. teleshopping) nebo může být i součástí filmů a seriálů formou product placement (viz kapitola 4.4)
- rozhlasový - nejedná se o reklamu pouze ve vysílání rozhlasových stanic, ale jakoukoliv audiovizuální reprodukovanou reklamu např. v supermarketu či výtazích
- tiskový - může být ve formě řádkové či plošné inzerce nebo prostého reklamního textu a setkat se s ní lze hlavně v tištěných médiích, tedy v novinách, časopisech atp.
- venkovní - je například billboard, různé plakáty či atypické reklamní plochy - štíty domů, oplocení pozemků atd. Výhodou venkovní reklamy je nepřetržité působení na potenciálního zákazníka a lze tak velmi efektivně a jednoduše zacílit na požadovanou skupinu zákazníků
- mobilní - reklamy na prostředcích hromadné dopravy osob, automobilech, autobusech apod.
- světelný - jedná se především o nasvícená loga a nápisy firem. Mohou to být různé typy světelných reklam od malých nápisů až po složitější loga a veliká světelná písmena. Většina těchto reklam je tvořena pomocí technologie LED, aby byla reklama dobře viditelná s nízkými provozními náklady

⁷¹ BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-856-0399-3., str. 48

- alternativní - do této skupiny se řadí ostatní druhy reklam, jako např. chodící reklamy, reklamy vlečené letadlem, opěradla laviček atd.

5.5 Publicita

Publicita je neplacený prostor v médiích, který je poskytován osobě, firmě nebo události. Chápe se většinou v pozitivním slova smyslu, tedy jako pozitivní publicita, tzn. informace, které vylepšují image nebo pomáhají udržet dobrou pověst. Nicméně negativní publicita je také možná. Publicita je nástrojem a často i cílem public relations. Někdy se pojem publicita nesprávně zaměňuje s pojmem reklama. Existuje přitom přesné rozhraní mezi pojmy publicita a reklama. Zjednodušeně lze říci, že reklama je placená a publicita, jak bylo již uvedeno, neplacená.

Publicita je proto, na rozdíl od reklamy, vnímána jako důvěryhodnější součást PR a propagace. Reklama totiž přesvědčuje o důvodech ke koupi zboží či služby, za jejichž zveřejnění se platí, přičemž publicita se týká informací, které si potenciální zákazník může dohledat v médiích, na internetu atp. Tyto informace jsou bezplatné a mají charakter podobný referencím. Publicita se realizuje v hromadných sdělovacích prostředcích, patří sem i sponzorská činnost (viz kapitola 4.3).

Publicita se posuzuje z následujících hledisek:

- Výstupy projektu – výstupem projektu se rozumí to, co slouží k naplnění cílů projektu (např. kulturní akce, divadelní představení apod.). Projekt z pohledu publicity může mít více výstupů. Cílem je posoudit, zda byli veřejnost či účastníci akce informováni o daném výstupu projektu.
- Nosiče publicity – prostředkem publicity se rozumí např. plakáty, letáky, pozvánky apod., tedy předměty, jejichž cílem je upoutat pozornost veřejnosti a potenciální cílové skupiny daného projektu.
- Propagační předměty – propagačním předmětem se rozumí takové předměty, které nejsou z hlediska naplnění cílů projektu nezbytné, ale jejich přidaná hodnota spočívá v posílení povědomí o dané aktivitě. Mezi propagační předměty patří např. psací potřeby, trička a jiné oděvy, tašky, klíčenky atp.⁷²

⁷² SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8., str. 159 - 162

Publicitu v kontextu divadelní oblasti zajišťují i recenze na konkrétní divadelní představení ve všech druzích médií (tištěná, elektronická, televizní atd.), které se pravidelně objevují zejména u nově nastudovaných inscenací po premiéře. Publicitu je možné tedy z tohoto pohledu označit jako reputaci divadla či divadelního souboru, díky které se o konkrétním divadelním projektu dozví potenciální divák. Z pohledu divadla jde o velmi efektivní způsob propagace.

6. OD NÁVRHU DIVADELNÍHO PROJEKTU AŽ PO REALIZACI

Tato kapitola otevírá praktickou část diplomové práce. Jejím cílem bude znalosti nabyté v teoretické části aplikovat do praxe a vytvořit tak návrh divadelního projektu, který bude nejen prakticky uchopitelný, ale i realizovatelný.

Autor si pro praktickou část zvolil netradiční koncept založený na přiblížení se divákovi. Toto odlišení se od ostatních kamenných divadel považuje za velkou konkurenční výhodu, díky které je pro potenciální diváky a zákazníky snadno zapamatovatelný a odlišitelný. Pro maximální synergický efekt podle této odlišnosti označil navrhovaný koncept jako „Divadlo na kolečkách“.

Divadelní koncept „Divadlo na kolečkách“ má demonstrovat, že i kulturní projekt upřednostňující kvalitu před kvantitou může být trvale udržitelný a ekonomicky soběstačný. V porovnání s např. velkými komerčními scénami je projekt „Divadla na kolečkách“ postaven, jak už samotný název říká, na využití mobilní scény. Hlavními výhodami jsou:

- přiblížení se divákům
- přesnější marketingový zásah
- odlišitelnost od ostatních divadelních produkcí
- vyšší potenciál nabídky lokálním komerčním partnerům

V zahajovací divadelní sezoně bude divákům představena performance „Ze života hmyzu...“ na motivy dramatu bratří Čapků Ze života hmyzu. Hra poskytuje prostor pro vytvoření zajímavých např. artistických obrazů a je tak hodnotně napsána, že umožňuje pracovat se symbolikou a metaforou, což navyšuje uměleckost díla.

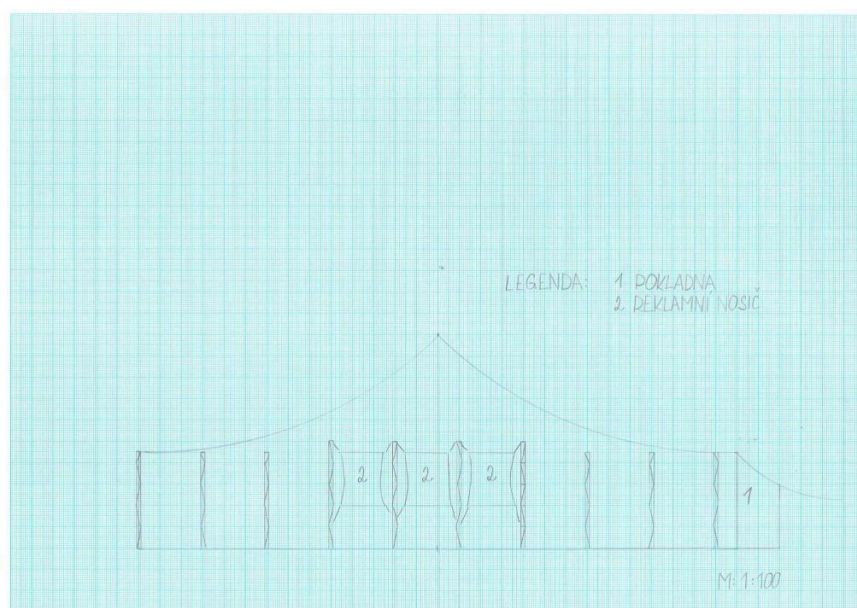
6.1 Divadelní prostor

Divadelní prostor patří mezi základní stavební prvky divadla. Nemělo by být ale opomíjeno, že se divadelní scéna nemusí nacházet pouze v kamenném divadle.

S myšlenkou vlastního divadelního prostoru je možné spojit vysokou míru kreativity s naplněním vlastních potřeb a představ.⁷³

Pro „Divadlo na kolečkách“ budeme vytvářet nejen charakteristickou scénu, ale i celou divadelní budovu. Autorovi byly inspirací jarmareční boudy, cirkusové stany a jiné mobilní prostory. Pro mobilní scénu se autor rozhodl z důvodu zlepšení dostupnosti divadla a z důvodu nekonvenčního charakteru využitelného v marketingové komunikaci i v uměleckém obsahu a zpracování.

Obrázek 1: Bokorys divadelního prostoru



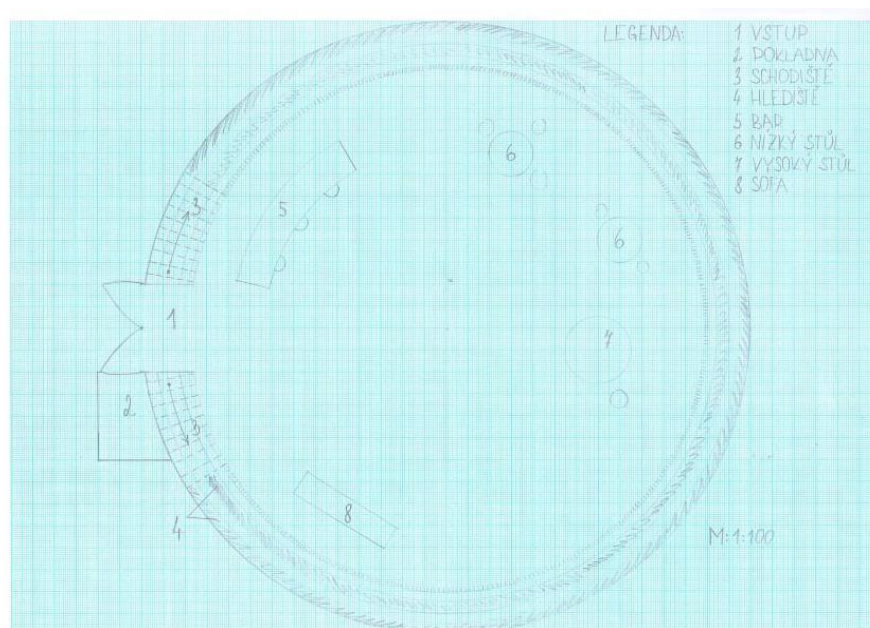
Zdroj: vlastní návrh autora

Mobilní stavba, připomínající svým tvarem cirkusové šapitó, bude vyrobena z kombinace kovu a dřeva, nebude mít vlastní podlahu. Plechový plášť budovy bude umožňovat částečné otevření střechy, díky kterému se v letních měsících a za dobrého počasí bude moci hrát pod širým nebem. Nosná konstrukce uvnitř divadla bude přiznaná, neboli surová, a v některých scénách bude např. využita pro zavěšení gymnastických šál, provazů, nebo ukotvení kladek. Hlavní konstrukce i opláštění bude navrženo tak, aby se jednoduchým způsobem dalo smontovat a demontovat. Během demontáže vznikne několik stavebnicových dílů, které budou svými rozměry

⁷³ SVOBODA, J. *Tajemství divadelního prostoru*. Praha: Odeon, 1992, 303 s., s. obr. příl. ISBN 80-207-0170-2., str. 38

přizpůsobeny možnostem konkrétního typu nákladního automobilu. Rozměry jednotlivých stavebnicových dílů budou navrženy tak, aby maximálně a co nejefektivněji využívaly nákladových prostor automobilu. Z ekonomického hlediska se sice toto zadání během příprav návrhů prodraží, na druhou stranu při samotné realizaci divadelního projektu tento „detail“ zajistí minimalizaci nákladů spojených s přepravou (snížení počtu nutných nákladních automobilů).

Obrázek 2: Půdorys divadelního prostoru



Zdroj: vlastní návrh autora

Stejně jako v kamenném divadle bude i v této budově jeviště a hlediště. Jeviště bude mít půdorys kruhu a bude olemováno nízkým mantinelem, hlediště bude umístěno po jeho obvodu ve dvou patrech. Toto „aréna“ uspořádání je na jednu stranu méně časté, proto může být pro diváka atraktivní, na druhou stranu je takový prostor pro herce náročnější a vyžaduje jeho plné soustředění a nasazení. Hlediště bude mít kapacitu 260 osob, sezení pro diváky budou po obvodu jeviště uspořádána ve třech úrovních.

Jediným nedivadelním prostorem, který je také součástí budovy, je malá buňka sloužící jako pokladna a prodejní místo merchandisingových předmětů.

6.2 Režijní synopse, koncept realizace

Představení „Ze života hmyzu...“, které v rámci diplomové práce autor připravuje, bude o lidech a jejich vlastnostech, které se promítají jak do komunikace, tak do chování. Jak už bylo zmíněno, příběh vychází z dramatu bratří Čapků „Ze života hmyzu“. Pro bezchybné rozvržení postav ponechal autor všechny postavy v souladu s předlohou díla bratří Čapků. Prostředí, ve kterém se děj odehrává, autor zasadil do prvorepublikového šantánu, jenž pravidelně navštěvují i divadelní a filmové hvězdy v doprovodu majitelů továren a fabrik.

V průběhu představení by měli herci zcela minimálně opouštět arénu (jeviště). Vzhledem ke kombinované a multižánrové formě, již autor vyhodnotil jako umělecky a divácky nejpřitažlivější variantu, se budou plochy činoherní nebo zpívané prolínat s těmi pohybovými. V artistických výstupech bude především kladen důraz na originalitu a mnohdy budou využívány fyzicky náročné akrobatické prvky.

Představení „Divadla na kolečkách“ je koncipováno jako jednoaktové drama. Předpokládaná délka představení je 70 minut, proto je představení připraveno bez přestávky.

6.2.1 Seznam a charakteristika postav

Cestovatel: muž středního věku s kladnými charakterovými vlastnostmi. Procestoval téměř celý svět, a proto na různé životní situace nahlíží s nadhledem. Řeší existenční otázky, má sklony k filozofování.

Barman (Pavouk): muž cca 25 – 35 let, štíhlý, velice pilný, obratný. Jeho největší životní nevýhodou je, že je přehnaně pořádkumilovný a precizní.

Šansonierka (Starý motýl): žena okolo 60 let věku, stále mající jiskru a šarm. Charakter postavy je ovlivněn životním příběhem, v němž přes svou marnivost a sobeckost dospěla do současného stavu, kdy ráda pomůže, poradí a je empatická.

Umělkyně (Mladý motýl): dívka do 25 let atraktivního vzhledu. Sama díky své nevyzrálosti posuzuje okolí pouze podle vnějších rysů, povrchně. Charakter postavy má rysy sobeckého chování a egoismu.

Nápadníci umělkyně (Mladí motýli): chlapci cca 20 let, atletické postavy a atraktivního vzhledu. Chlapci jsou bez vlastního názoru a jsou lehce ovlivnitelní, oddaní projevům mladé dívky.

Chrobáci: manželský pár středního věku okolo 50 let věku plnoštíhlých postav. Úzkostně lakotní, majetek je pro ně na prvním místě a jeho hromadění se stává jejich hlavním životním cílem. Majetek si neužívají. Jejich povahy nesou rysy maloměšřáctví.

Vojáci (Mravenci): muži do 30 let věku štíhlých atletických postav a stejné výšky. Umí být jednotlivcem i součástí týmu. Jsou ctižádostiví a špatně se vyrovnávají s prohrou.

6.2.2 Režijní synopse

- Představení začíná v potemnělé aréně. Rozsvěcuje se pruh světla, který míří na barový pult, za nímž barman (Pavouk) žongluje se sklenicemi. Na scénu vstupuje látkovými závěsy cestovatel (Muž). Je na vysokých chůdách, ale to je v tomto šantánu normální, nikdo se nad tím nepodivuje a podívat nebude. V dialogu s barmanem se přesvědčuje, že je otevřeno. Barman mu odtahuje židli od stolu a vyzývá ho k posezení. Židle a stůl jsou speciálně uzpůsobené pro vysoké – pro lidi. Během rozhovoru se muž zpovídá ze svého životního příběhu a vypráví o mnohých cestách za poznáním. Vyprávění není určeno barmanovi, je mu zcela lhostejný jeho názor. Spíše rekapituluje své silné myšlenky. Barman se z počátku snaží skočit muži do řeči, ten jej však ignoruje, a tak se od něj odvrací a věnuje se svým povinnostem, během jejichž plnění si píská melodii pomalé písničky.
- Z reproduktorů začne znít předehra písně hraná na piano. Přímo navazuje na melodii, kterou si při leštění sklenic pískal barman. Ve druhém patře se objevuje šantánová zpěvačka (Starý motýl), která začíná zpívat šanson. Ze ženy vyzařuje zkušenost, která je na druhou stranu vykoupena unaveným vzhledem. Ten je ještě umocněn kostýmem. Na ženě je zřetelné, že byla kdysi na vrcholu slávy a užívala si luxusu, o čemž svědčí i drahé doplňky. Ovšem s upadající slávou se toto oblečení a doplňky stávají tím jediným,

co jí zbylo. Podmanivou barvou hlasu zpívá píseň o pomíjivosti lidského bytí a jiných symbolech typu odkvétající květiny, písku v přesýpacích hodinách nebo plynoucí vodě. V průběhu interpretace své písně šansoniérka schází po schodech k baru a nechává si nalít tradiční nápoj. Píseň končí klavírní dohrou, během níž na scénu látkovými závěsy vběhne mladá dívka (Mladý motýl) v doprovodu dvou chlapců (Motýlů). Za ticha se mladí muži předhánějí v tom, který z nich dá mladé slečně poutavější dárek, jímž jí vyjádří svou náklonnost. Během prezentace dáreků pro slečnu přistoupí barman k Muži a vykládá mu příběh o staré šansoniérce a mladé začínající umělkyni.

- Mladá slečna oděná v pestrobarevných šatech se v průběhu hry na honěnou symbolicky svléká, až jí na těle zůstane pouze taneční celotrikot. Na straně baru si odepíná dva pruhy látky visící od stropu a zahajuje artistické číslo na artistických šálách. Obraz je podbarven rytmickou hudbou připomínající tango. Dva mladíci pod šálami začínají s akrobatickým vystoupením, během něhož se umělkyni dvoří. Podbarvená hudba stále graduje a v závěru artistického výstupu dochází k dramatizaci akrobatických prvků. Po závěrečné póze akrobaté neodcházejí ze scény, ale setrvávají a jsou zapojeni do dalšího režijního plánu.
- Látkovými závěsy přichází dáma (Chrobačka) s těžkým kufrem. Kufř je tak těžký, že jej v podstatě táhne za sebou. Přesně ve středu jeviště se s kufrem zastaví a utíká zpět. Toto se opakuje několikrát, s některými zavazadly jí pomáhá partner (Chrobák). Zavazadla se na jevišti začínají hromadit. Manželé v zavazadlech skrývají veškerý svůj majetek a mají o něj takový strach, že jej nosí neustále s sebou. Do tohoto čísla bude zapojen i Muž, protože mezi hromadu zavazadel patřících páru se omylem dostane i jeho kufř. Jelikož vypadají zavazadla totožně, musí jedno po druhém otevírat a diváci až nyní zjišťují, co zavazadla skrývají. Toto číslo by mělo působit komicky až tragikomicky.
- Spojovacím oddílem mezi obrazy bude refrén úvodní písně, během něhož šansoniérka pomáhá se zavazadly hamižnému páru a nabízí jim místo vedle sebe na baru. Do baru v ten moment přichází skupinka vojáků (Mravenců),

kteří jsou ihned po příchodu na scénu oslněni krásou mladé umělkyně ležící na sofa. Svůj obdiv k mladé umělkyni vyjadřují prostřednictvím komplikovaných pohybových sekvencí body drummingu⁷⁴ bez hudebního doprovodu. Ty jsou prokládány básněmi, které recitují Mladí motýli proto, aby upoutali její pozornost. Každý voják má svou sólovou rytmickou sekvenci, přičemž tato scéna končí hromadnou choreografií, která obsahuje nejsložitější prvky, a vojáci při ní odpadají, protože nezvládají některý z prvků. Zbyde pouze jeden, kterému věnuje mladá umělkyně pozornost. Ovšem Chrobák při manipulaci se zavazadly omylem vytvoří rytmickou sekvenci, kterou není voják schopný překonat. Z tohoto důvodu přestane mladá umělkyně poslednímu vojákovi věnovat pozornost. Ten proto z rozčilení agresivně převrhne stůl.

- Ostatní mravenci přejdou k baru, kde si vyžádají nápoje a barman (Pavouk) jim v rámci žonglovacího výstupu míchá a servíruje objednané drinky. Přitom sleduje převrhnutý stůl a má již nutkavou potřebu ho jít okamžitě uklidit. Šansoniérka (Starý motýl) za tlumeného světla přechází do středu arény, kde začíná zpívat další píseň o životě. Po druhém refrénu zakopne o jedno z Chrobákových zavazadel a veškerý hmyz se jí začne vysmívat. Muž na chůdách vstoupí do děje a snaží se utišit hmyz a nabízí pomoc Staré motýlici vstát ze země. Během pomoci klopýtne, čímž zesílí posměch ostatních. Muž se rozzlobí, napřímí se a všechn hmyz (obrazně) zašlápne, přičemž hmyz zůstane nehnutě ležet na místech, ve kterých byl zašlápnut.
- Z reproduktorů začínají hrát tóny prvního šansonu. Starý motýl zpívá píseň o pomíjivosti, do níž melodramaticky vypráví Muž text epilogu. Konec představení.

EPILOG: „Lidi, já pořád hledám, já hledám odjakživa, hledám v životě smysl, když se na mne život dívá. A snad i sám život něco v sobě hledá, a proto se nikdy zahubit

⁷⁴ Body drumming: hudební styl čerpající z mnoha kultur, který je jedním z nejstarších hudebních umění na světě, při kterém se k vytváření zvuků užívá vlastní tělo.

nedá, a třeba sám sebe hubí a neví si se sebou rady a plní sebe sama, pořád trvá dál, jako by se rád na sobě sám něčeho dočkal, něčeho lepšího.“

6.3 Kostýmy představení

Cestovatel (Muž): tvídové sako, plátěné pruhované kalhoty, postava chodí na chůdách a na nohou obouvá veliké výrazně červené boty.

Barman (Pavouk): černý smoking s motýlkem. Smoking je ušit z materiálu, který umožňuje velký pohybový rozsah.

Šansoniérka (Starý motýl): lehké saténové šaty obroubené již časem rozedranou krajkou, výrazné štrasové šperky, norkový kožich, boty na vysokém podpatku, účes v souladu s tehdejšími trendy. Na jejích svršcích je patrné značné opotřebení.

Umělkyně (Mladý motýl): celotrikot pošíty kameny a flitry, jeho součástí je i kapuce pošíta zdobnými kameny a flitry. Křídla jsou součástí snímatelného horního dílu stříženého jako krátký blejzr. Užity jsou zářivé a třpytivé barvy a materiály, které mají vystihovat mládí a výrazně ho odlišit od Starého motýla.

Nápadníci umělkyně (Motýli): mužská varianta oděvu umělkyně. Na kostýmu jsou použity tlumenější barvy a není tolik zdobný.

Chrobáci: plnoštíhlé postavy oblečené více funkčně než okázale v souladu s tehdejšími trendy v oblékání a v duchu hromadění nepotřebných a zbytečných věcí a nepraktičnosti.

Vojáci (Mravenci): uniforma inspirovaná vojenským stejnokrojem z doby první republiky. V tomto kostýmu je určitá stylizace – pro lepší akustickou výraznost je kostým vojáků bez rukávů a boty mají okované ostruhami.

Obrázek 3: Návrh kostýmu Mladého motýla



Zdroj: vlastní návrh autora

Obrázek 4: Návrh kostýmu Mravence



Zdroj: vlastní návrh autora

6.4 Ekonomika projektu „Divadlo na kolečkách“

Hospodaření projektu je založeno na principu vícezdrojového financování. Finanční prostředky budou získávány jak z příjmů ze vstupného, tak od komerčních partnerů z jejich obchodních aktivit (např. Product placement, Merchandising, Sponzoring).

6.4.1 Rozpočet projektu

Rozpočet nákladů „Divadla na kolečkách“ je členěn do dvou kategorií. První kategorií jsou pevné náklady, jejichž výše se nemění v souvislosti s počtem repríz. Druhou skupinu tvoří náklady spojené s každou jednotlivou reprízou. Jak bylo uvedeno v kapitole 6.1, kapacita divadla je 260 míst. Rozpočet projektu vychází z ceny vstupenky volně prodejných představení ve výši 390 Kč, cena vstupného pro školy činí 150 Kč.

Nákladový rozpočet projektu byl kalkulován s počtem repríz ve výši 98. K tomuto číslu autora vedla představa čtyř volně prodejných představení v každém ze čtrnácti krajských měst České republiky plus tři školních představení v každém z těchto měst.

Fixní roční náklady „Divadla na kolečkách“ tak činí 4 330 000 Kč, náklady spojené s každým volně prodejným představením jsou 3 371 200 Kč (56 repríz á 60 200 Kč), náklady spojené se školním představením jsou 1 264 200 Kč (42 repríz á 30 100 Kč). Nákladová zátěž na jedno představení v počtu plánovaných repríz 98, tak znamená 91 484 Kč (celkové náklady projektu činí 8 965 400 Kč děleno počtem repríz v počtu 98). Detailní strukturu nákladového rozpočtu přibližuje následující tabulka.

Tabulka 2: Nákladový rozpočet projektu „Divadlo na kolečkách“

| | Kč | % |
|---|---------------------|----------------|
| Předpremiérové (pevné) náklady (bez ohledu na počet repríz) | | |
| Výroba divadla vč. základního vybavení | 1 700 000 Kč | 39,26% |
| Provozní náklady – administrativa | 20 000 Kč | 0,46% |
| Produkční náklady | 30 000 Kč | 0,69% |
| Mzdy nutných pracovníků (vč. odvodů a nemocenského a sociálního pojištění) | 480 000 Kč | 11,09% |
| Dramaturgická příprava | 0 Kč | 0,00% |
| Právní agenda, smlouvy, licence (pro autory textu, hudby ad.) | 100 000 Kč | 2,31% |
| Ekonomická a daňová agenda (rozpočet, honoráře, pokladna, event. i úvěrová | 290 000 Kč | 6,70% |
| Další služby (konzultace, ladění píána, speciální efekty aj.) | 0 Kč | 0,00% |
| Honoráře inscenátorům (režie, výprava, choreografie ad.) | 50 000 Kč | 1,15% |
| Výroba hudební nahrávky (studio, technici, hudebníci, mix a záznam) | 50 000 Kč | 1,15% |
| Výroba kostýmů, masek, vlásenek | 110 000 Kč | 2,54% |
| Daně, poplatky, leasingové splátky (např. u drobné techniky – kopírky) | 25 000 Kč | 0,58% |
| Pojištění | 10 000 Kč | 0,23% |
| Pronájem sálů (pozemků, kanceláří, zkušeben ad.), včetně energie, topení, vody | 730 000 Kč | 16,86% |
| Pronájem techniky (osvětlovací, zvukové, kinetické, stavebních prvků – praktikáblů, textilní vykrýtí, koberec baletizol aj.) | 0 Kč | 0,00% |
| Technický personál (světla, zvuk, stavby) | 0 Kč | 0,00% |
| Doprava (osobní a nákladní, případně i parkovné) | 300 000 Kč | 6,93% |
| Ubytování, cestovné, diety | 60 000 Kč | 1,39% |
| Honoráře umělců (herců, pěvců, tanečníků, sborů ad. za zkoušky – v některých případech odměňování až za odehraná představení) | 0 Kč | 0,00% |
| Další personál (inspicient, nápověda, asistenti, kostymérka, rekvizitář, maskérka aj.) | 0 Kč | 0,00% |
| Výroba propagačních materiálů: | 0 Kč | 0,00% |
| · Autoři textů a ilustrací, redakce, korektura, grafická úprava | 10 000 Kč | 0,23% |
| · Předtisková příprava (skan, sazba, zlom, osvit, filmy) | 0 Kč | 0,00% |
| · Tisk (papír, samotný tisk, případně knihařské zpracování) | 20 000 Kč | 0,46% |
| Promotion (kampaň a její příprava) | 20 000 Kč | 0,46% |
| Reklamní plochy, nosiče, webové stránky, mediální propagace, výlep plakátů, distribuce letáků | 80 000 Kč | 1,85% |
| Náklady PR, tisková beseda | 140 000 Kč | 3,23% |
| Dokumentace projektu (foto, video aj.) | 5 000 Kč | 0,12% |
| Reserva pro případ havárie, ztráty, poškození a jiné nepředpokládané události | 100 000 Kč | 2,31% |
| CELKEM | 4 330 000 Kč | 100,00% |
| Náklady provozní (proměnné) na 1 představení | | |
| Průběžná práce managementu a produkční práce | 2 000 Kč | 3,32% |
| Autorské odměny a poplatky – tantiémy umělcům (agenturám, agentům, OSA, DILIA ad.) | 0 Kč | 0,00% |
| Další poplatky, daně, odvody, leasingové splátky a event. i splátky úvěru | 0 Kč | 0,00% |
| Průběžná ekonomická agenda (honoráře, tržby, pokladna, odvody) | 0 Kč | 0,00% |
| Náklady na propagaci | 0 Kč | 0,00% |
| Honoráře herců | 53 000 Kč | 88,04% |
| Umělecký dozor, inspicient, nápověda | 0 Kč | 0,00% |
| Další personál (kostymérka, rekvizitář, maskérka aj.) | 0 Kč | 0,00% |
| Pronájem (pozemku na výstavbu divadla) | 0 Kč | 0,00% |
| Pronájem techniky | 0 Kč | 0,00% |
| Technický personál (osvětlovači, zvukaři, stavby, nosiči ad.) | 5 000 Kč | 8,31% |
| Pojištění | 0 Kč | 0,00% |
| Úklid, čištění kostýmů | 200 Kč | 0,33% |
| CELKEM | 60 200 Kč | 100,00% |

Zdroj: vlastní šetření

Z výše uvedeného vyplývá, že náklady na jedno představení činí 91 484 Kč a tržby na jedno představení při 100% obsazenosti 74 657 Kč.

6.4.2 Návratnost projektu

Pro každou z 98 repríz je nutné pokrýt z jiných zdrojů zbývající částku 16 827 Kč (18,4% nákladů), celkově je nutné pro uvažovaný rozpočet na zmiňovaných 98 představení získat celkem 1 649 046 Kč.

S každým dalším odehraným představením se snižují tzv. předpremiérové fixní náklady, které jsou v rozpočtu plánovány na počet repríz 98 (jedna divadelní sezona „Divadla na kolečkách“). Při stoprocentním obsazení sálu začne být projekt v černých číslech (tedy ziskový), a to pouze z prodeje vstupného, při 121. repríze, tedy začátkem druhé sezony. Ekonomicky lze tento ukazatel označit jako bod zvratu.

V případě, že bude zajištěn sponzorský subjekt, může nastat bod zvratu již v průběhu první sezony, tedy v rámci zmiňovaných 98 repríz. Do příjmů nebyly započítávány výnosy z prodeje merchandisingových produktů. K urychlení bodu zvratu však může přispět i jejich prodej.

Další z potenciálních příjmů je merchandising. V sortimentu merchandisingu, který bude nabízen v přidružené jednotce divadelní budovy, budou moci návštěvníci zakoupit CD se záznamem hudebních čísel, trička s logem „Divadla na kolečkách“, programy představení, dámské šátky inspirované jednotlivými kostýmy z představení a dalšími brandovými předměty.

6.4.3 Sponzoring

Třetím způsobem získávání finančních prostředků je sponzoring. Sponzoringem bude získáno 50% příjmů projektu. Při oslovování potenciálních sponzorů se upřednostňují lokální obchodní společnosti z daného kraje. Kritériem pro oslovení lokálního partnera by měla být tematická souvislost s představením „Ze života hmyzu...“. Tato spojitost může být uchopena ironicky, sebeironicky, sarkasticky nebo jinak.

Sponzorství projektu „Divadla na kolečkách“ bude mít tři stupně: XXL, M a S:

- XXL. Každý tento lokální sponzor poskytuje částku ve výši 250 000 Kč. Protislužbou dostává jedno představení zdarma pro 90 diváků (benefit pro zaměstnance či obchodní partnery), umístění loga na vyhrazených částech opláštění divadla, umístění loga a vybraného textu ve všech propagačních materiálech a setkání s herci po představení. Před zahájením představení bude jméno sponzora prezentováno ze zvukové stopy. Sponzor kategorie XXL bude mít možnost prezentovat své produkty či služby formou product placementu v rámci představení. Charakter product placementu bude vždy vhodně zvolen s ohledem na typ produktu či služby, která by měla být prezentována.
- M. Lokální sponzor této úrovně poskytuje částku ve výši 100 000 Kč. Za toto sponzorství dostává jedno představení „zdarma“ pro 30 diváků a umístění loga ve všech propagačních materiálech. Před zahájením představení bude jméno sponzora prezentováno ze zvukové stopy.
- S. Každý takový sponzor poskytuje částku ve výši 50 000 Kč. Protislužbou dostává jedno představení „zdarma“ pro 10 diváků a umístění loga ve všech propagačních materiálech.

6.5 Komunikační plán

Komunikační strategie je pro kulturní instituce nedílnou součástí obchodně motivovaných aktivit. V případě projektu „Divadla na kolečkách“ bude autor demonstrovat analytickými postupy a nástroji postup při definování cílů a strategií v případě nově vznikajícího kulturního projektu. Hlavní směry komunikace budou pouze dva – model B2B⁷⁵ a B2C⁷⁶.

Nejčastější identifikátor používaný v rámci komunikační strategie je logo. To je grafická značka organizace, společnosti, firmy nebo instituce. Logo je uváděno na produktech, dokumentech a propagačních materiálech firmy, pomáhá tak identifikaci

⁷⁵ B2B – business to business, model zaměřený na komunikaci mezi komerčními společnostmi

⁷⁶ B2C – business to customer, model zaměřený na komunikaci komerční společnosti na koncového spotřebitele

a tvoří povědomí o značce. Logo firmy vypovídá kvalitou svého zpracování o profesionalitě dané společnosti, o moderním či konzervativním přístupu. V případě divadelního souboru lze podle loga určit uchopení a pojetí zpracování divadelních inscenací. Kvalitní logo dokáže odlišit od konkurence. Úderné firemní logo zajistí, že právě „Divadlo na kolečkách“ si diváci zapamatují.

Logo „Divadla na kolečkách“ svým tvarem, barevností a celkovým pojetím respektuje účel a místo svého použití. Logo splňuje ty nejnáročnější estetické nároky. Bylo vytvořeno tak, aby nebylo poplatné době svého vzniku, a proto je navrhováno jako nadčasové. Při jeho tvoření byl brán zřetel na skutečnost, že se bude používat na co nejširším spektru propagačních materiálů, případně upomínkových předmětech či předmětech merchandisingu. Námět loga vychází z názvu divadla.

Obrázek 5: Logo „Divadla na kolečkách“



Zdroj: vlastní návrh autora

6.5.1 Monitoring stávajícího prostředí – SWOT analýza

Před tvorbou jakékoliv strategie je vhodné zahájit plánování monitoringem současného stavu. Pro analýzu projektu „Divadlo na kolečkách“ zvolil autor SWOT analýzu, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT analýza projektu „Divadla na kolečkách“

| | |
|----------------------|--|
| Slabé stránky | <ul style="list-style-type: none"> - <i>nekoncepční rozdělování finančních prostředků mezi kulturní akce</i> - <i>vysoké vstupní náklady</i> - <i>zvýšené provozní náklady na jednu jednotku (představení)</i> - <i>nutnost vybudování vlastních komunikačních kanálů</i> |
| Silné stránky | <ul style="list-style-type: none"> - <i>tradice divadelnictví v České republice</i> - <i>obyvatelé mající zájem o kulturní akce</i> - <i>originalita</i> - <i>kvalitní produkt</i> - <i>možnost cestování za spotřebitelem</i> - <i>vlastní prostory</i> - <i>bezbariérovost divadelního prostoru</i> - <i>cena vstupného</i> - <i>minimální konkurence</i> |
| Příležitosti | <ul style="list-style-type: none"> - <i>zvýšení povědomí o netradičním konceptu divadla v rámci celé České republiky</i> - <i>finanční podpora ze strany komerčních firem nebo státní správy</i> - <i>logo divadla</i> - <i>možnost přiblížení se divákovi</i> - <i>možnost opakování s jiným představením</i> |
| Hrozby | <ul style="list-style-type: none"> - <i>pokles zájmu obyvatel o kulturu</i> - <i>pokles kulturní úrovně</i> - <i>nepružnost úřadů samospráv při vyřizování nutných povolení k realizaci představení</i> - <i>nízká návštěvnost představení</i> - <i>první projekt začínajícího divadla</i> - <i>nepředvídatelnost poptávky ze strany spotřebitelů</i> - <i>plánovaná představení i v ekonomicky slabších regionech</i> - <i>cena vstupenky</i> - <i>stagnující zájem o kvalitní kulturní projekty</i> |

Zdroj: vlastní šetření

6.5.2 Stanovení cílů a cílových skupin komunikace

Ekonomické cíle:

- zavedení nového divadelního produktu na kulturní trh,
- získání podpory ze strany komerčních subjektů, navázání dlouhodobé spolupráce,
- pokrytí fixních nákladů projektu v prvním roce od uvedení na trh ve výši 50%.

Marketingové cíle:

- zavedení nové divadelní značky a produktu na kulturní trh,
- zvýšení stupně známosti značky i divadelního produktu,
- vybudování a upevnění pozice (kladného obrazu značky a produktu) v mysli spotřebitele,
- vyvolání potřeby vedoucí k nákupu vstupenky,
- spokojenost a loajalita zákazníka a obchodního partnera,
- vybudování stabilního podílu na lokálních kulturních trzích.

Komunikační cíle:

- zavedení nové značky a produktu na kulturní trh,
- zvýšení stupně známosti divadelní značky i produktu,
- vybudování kladného obrazu značky a produktu v mysli spotřebitele,
- vyvolání potřeby vedoucí k nákupu vstupenky,
- spokojenost a loajalita zákazníka a obchodního partnera.

Cílové skupiny pro komerční komunikaci:

- studenti a absolventi středních a vysokých škol,
- pravidelní návštěvníci kulturních akcí,
- senioři, rodiny s dětmi.

6.5.3 Stanovení rozpočtu

Rozpočet na kampaně bude tvořen modelem úkol – cíl. Výše finančních prostředků tak bude definována v souladu s vytyčenými cíli. Před zahájením projektu není možné vycházet z dat spojených s již uskutečněným prodejem v určitém segmentu nebo regionu, ze kterého by mohl být vyvozen trend. Dle autora není vhodný model mapování vynaložených prostředků konkurence. Jako poslední možná varianta by mohla být aplikována metoda uvolňování procentuálního podílu z reálného zisku organizace, ovšem ani tento model před zahájením projektu není možný, proto bude tvořen rozpočet průběžně vzhledem k definovaným cílům.

6.5.4 Strategie marketingového komunikačního mixu

Pro začínající projekt „Divadla na kolečkách“ bude vhodná kombinace strategií tahu i tlaku. Komunikace B2C podpořená prostřednictvím cílených reklamních sdělení by měla zvýšit tahovou tenzi. Naproti tomu se v rámci marketingové komunikace předpokládá i vysoká míra cílení na obchodní a komerční subjekty, tedy B2B model.

V konečném důsledku by si tak mohl recipient pořídit vstupenku na představení hned z několika zdrojů, které budou motivovány zásahem oběma strategiemi:

- předprodejní řetězce (Ticketportal, Ticketpro, Kulturniportal) – kombinace strategií tlaku a tahu,
- vlastní prodej (oficiální web, na místě konání) – strategie tahu.

Prvky marketingového mixu:

Při realizaci reklamy projektu bude mediální mix a priority vycházet z nabídky lokálních médií. Ta pak umožní lepší geografické zacílení. Současně ale budou v rámci strategie volena taková regionální média, která přesně kopírují zvolené tržní segmenty. Kampaně budou do médií nasazovány s dostatečným předstihem ve dvou vlnách. První vlna bude informativní o chystané návštěvě netradičního divadelního projektu v regionu v předstihu 2 měsíců. Měsíc před termínem představení bude formou druhé vlny veřejnost seznámena s konkrétním termínem a místem konání.

Bezprostředně před zahájením provozu bude v konkrétním krajském městě realizován průvod přes frekventovaná místa, během něhož se divadlo bude prezentovat artistickými výstupy.

V rámci mediálního mixu B2C se předpokládá využití regionálních:

- rozhlasových a TV stanic,
- outdoor reklam,
- novin,
- kin,
- sociálních sítí,

- netradičních komunikačních kanálů (výše uvedené eventy v místě konání představení těsně před zahájením provozu).

V rámci mediálního mixu B2B bude využíváno celoplošných:

- rozhlasových a TV stanic,
- časopisů,
- webů,
- sociálních sítí,
- netradičních komunikačních kanálů (eventy, průvody atd.).

Koordinaci mediálních kanálů, jimi distribuovaných obsahů a jejich časovou následnost bude v rámci projektu obstarávat skupina tří lidí. Ti mají v rámci organizace jasně definované pozice včetně povinností, pravomocí a odpovědností.

Kontrola výsledků účinnosti marketingové komunikace bude měřena prostřednictvím několika nástrojů. Prodej vstupenek prozradí, který kanál je pro komerční komunikaci nejefektivnější. Prostřednictvím služeb Google Analytics a Facebook (administrátorský přístup) bude možné mapovat aktivitu zákazníků v prostředí internetu. Poslední využívanou metodou bude monitoring médií, prováděný agenturou.

Vzhledem k zacílení na především regionální média a z toho vyplývající specifika lokálních mediálních trhů bude žádoucí vytvoření čtrnácti plnohodnotných mediálních komunikačních plánů. Do regionální komunikace bude zapojen i případný komerční partner (sponzor), jehož komunikační kanály budou taktéž využity k distribuci vlastního sdělení. Tyto aspekty jsou natolik individuální, že se autor rozhodl pro obecnou formulaci.

ZÁVĚR

Tuzemský divadelní trh prošel v posledních pětadvaceti letech rasantními změnami. Zpřístupnění produktů tzv. „západní“ kultury prostřednictvím televizních stanic, rádií, kin i divadel v devadesátých letech zcela zahltilo kulturní trh. Jak bylo uvedeno v teoretické části, po roce 1989 vznikají v České republice desítky nových komerčních divadel, jež mnohdy upřednostňovala komerční hodnoty před uměleckými. Nově vznikající divadla musela bojovat o každého diváka, a proto si především většina nově vzniklých komerčních produkcí osvojila tento model zohledňující pouze ekonomickou úspěšnost. Při výběru repertoáru se tak přikláněla k tzv. většinové, trendy zohledňující estetice.

Na základě těchto zkušeností autor při návrhu vlastního projektu pracoval s prvky, které jsou dle jeho názoru pro diváka poutavé, atraktivní, umělecky hodnotné, minimálně podléhající trendům a dbající na detail zpracování. Tímto konceptem se chce odlišit od ostatních produkcí využívajících nejen kamenného divadla, ale hlavně divadelních produkcí bez vlastní scény.

Projekt „Divadla na kolečkách“ je navržen jako pilotní projekt nového konceptu divadelní tvorby v českých podmínkách. Diplomová práce potvrdila, že takto pojaté divadelní podnikání může být životaschopné a realizovatelné. Předpokladem úspěšné tvorby vlastního divadelního představení je poctivá práce v přípravné fázi projektu, která je však divákovi skryta. K jednotlivým činnostem patří vytvoření realistického rozpočtu projektu, komunikačního plánu včetně stanovení marketingové komunikační strategie a v neposlední řadě i vytvoření poutavé režijní synopse včetně atraktivního pojetí divadelní budovy, divadelního prostoru a ostatních složek divadla.

Byť jsou projekty v kulturní či umělecké oblasti považovány v obecné rovině za nevýdělečné, autor tento mýtus v diplomové práci vyvrací a navrhuje realizaci divadelního projektu jak umělecky hodnotného, tak i ekonomicky soběstačného. Jako přidanou hodnotu zvolené koncepce „Divadla na kolečkách“ lze označit opakovatelnost produkce v následujících sezonách s jiným představením, což díky nastavenému komunikačnímu plánu a úzké provázanosti s regionálními partnery (sponzory) bude realizovatelné s minimálními náklady.

V úvodu si autor určil definovat klady a zápory, se kterými se při návrhu představení setkal. Hlavním kladem je mobilita projektu, která přináší charakteristickou budovu (z marketingového hlediska snadno zapamatovatelnou a divácky atraktivní) a možnost přemísťování budovy do různých regionů. Dle autorovy představy by v rámci jedné sezony „Divadlo na kolečkách“ absolvovalo turné po všech čtrnácti krajských městech České republiky. V každém krajském městě autor navrhuje uskutečnění sedmi až osmi repríz, z čehož vychází návrh rozpočtu projektu.

Mezi problematické oblasti, které mají na ekonomiku projektu klíčový vliv, patří korelace kapacity mobilního divadelního prostoru a výše ceny vstupného. Dle autorova názoru je důležité zohlednit při cenové politice hospodářsky nejslabší regiony. Na snížení ceny vstupného, které by napomohlo zvýšení dostupnosti pro širší skupinu diváků, musel autor reagovat navýšením kapacity divadelní budovy.

Práce je přínosná především svým širokým zaměřením na tvorbu vlastního kulturně divadelního projektu. Může posloužit nejen jedincům zajímajícím se o dílčí část aplikované teorie, ale i osobám, které se divadlu věnují profesionálně a chtějí si rozšířit rozhled v alternativních možnostech směřování uměleckých projektů.

Navzdory faktu, že herec je jediná umělecká profese, která je divákovi během představení přiznána, i malá představení jsou tvořena desítkami profesí, které však divák nevidí. V případě tvorby vlastního divadelního projektu je těchto profesí ještě daleko více a ne všechny lze a priori považovat za profese související s uměním (řidič kamionu převážející divadelní budovu „Divadla na kolečkách“, montéři sestavující budovu, architekt navrhující mobilní divadelní budovu, konzultanti inženýrských sítí v místě konání představení atd.). Stejně tak by mohla být diplomová práce rozšířena o komparativní analýzu se zahraničními soubory pracujícími s podobnými divadelními formami a prvky.

„Dobry herec je laciný i za velkou gáží, protože lidi na něj ty peníze přinesou.

Ale špatný herec je drahý i za málo.“⁷⁷

Jan Werich

⁷⁷ WERICH, Jan. Úsměv klauna. Vyd. 4., V tomto celku vyd. 3. Editor Marie Běliková. Praha: Brána, 2011, 194 s. ISBN 978-80-7243-543-2., str. 187

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BARANČICOVÁ, S. ed. *Studie současného stavu podpory umění*. Svazek I., Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova. 1. vyd. V Praze: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. 215 s. ISBN 978-80-7008-235-5.

BARBA, E., SAVARESE, N. *Slovník divadelní antropologie: o skrytém umění herců*. Brno: Lidové noviny, 285 s. ISBN 80-710-6369-X.

BEK, M. *Konzervatoř Evropy?: k sociologii české hudebnosti*. 1. vyd. Brno: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, 2003. 278 s. ISBN 80-859-1799-8.

BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-856-0399-3.

BRECHT, B. *Malé organon pro divadlo*, in: Myšlenky, Praha, 1958.

ČERNÝ, J. *Osudy českého divadla po druhé světové válce: divadlo a společnost 1945-1955*. Vyd. 1. Editor Jana Holeňová, Karel Littera, Zdeněk Prokeš. Praha: Academia, 2007, 526 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-200-1502-0.

ČERNÝ F.: *Kapitoly z dějin českého divadla*, nakladatelství Academia, rok vydání 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2.

DIDEROT, D. *Paradox o herci* (1778), in: Diderot v divadle, (překlad Šírková), Praha 1950.

DVOŘÁK, J. *AMU=DAMU FAMU HAMU: kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upr. a aktualiz. vyd. V Praze, 2005, 439 s. ISBN 80-733-1037-6.

GÖSSEL, G. et al. *Státní hymna České republiky v proměnách doby* The Czech Republic's national anthem down the ages. Praha: Úřad vlády České republiky + Národní muzeum + Národní divadlo + Český rozhlas, 2008. ISBN 978-80-87041-51-2.

GREGORINI, B. *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. AMU – SPN, Praha 1990.

HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009. 301 s. Disk. Velká řada; sv. 9. ISBN 978-80-7437-008-3.

HAKL, J. P. *Umění divadelního líčení*. 2. vyd. Praha: Grafické závody Melantrich v Praze, 1921.

HEPNER, V. *Scénická výprava na jeviště Národního divadla*. Praha: Státní nakladatelství krásné literatury, hudby a umění, 1955.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s.

HÝBL, Jan. *Historie českého divadla od počátku až na nynější časy*. Příprava vydání Viktor Nejedlý. Praha: Bačkovský, 1921. 2. vydání stručných dějin českého divadla od jeho počátku po 20. léta 20. stol. podle 1. vydání z roku 1818 přepsal Viktor Nejedlý

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-802-4727-240.

JUST, V. *Divadlo v totalitním systému: příběh českého divadla (1945-1989) nejen v datech a souvislostech*. Vyd. 1. Editor Jana Holeňová, Karel.

KARLÍČEK, M. a KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 303 s., s obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTTE, Andreas. *Divadelní věda: úvod*. 1. vyd. Praha: Kant, 2010, 216 s. Disk. ISBN 978-807-4370-199.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 458. ISBN 978-80-247-1545-2.

KULKA, J. *Psychologie umění: [art marketing v praxi]*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008, 435 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4723-297.

LADECKÝ, J. *Příspěvky k dějinám českého divadla*. 1. Praha: Knihotiskárna B. Grunda a V. Svatoně na Král. Vinohradech, 1895.

MEYERHOLD, W. E. *"Balagan" 1912*. Berlin: Schriften, Bd. 1, 1979.

NÁLEVKA. *Divadelní kostým: [9.] seminář divadelních techniků, Gottwaldov 25. - 27. června 1984: [studijní materiál]*. Editor Eva Soukupová. Praha: Divadelní ústav, 1984, 76 s.

NĚMEC, Petr. *Public relations: zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 114 s. Management a podnikání.

PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník*. Praha: Divadelní ústav, 2003. 493 s. ISBN 80-7008-157-0

PISTORIUS, Vladimír. *Jak se dělá kniha: příručka pro nakladatele*. 1. vyd. Praha: Paseka, 248 s. ISBN 80-718-5516-2.

PROLEGOMENA *Scénografické encyklopedie XV*. Praha: Scénografický ústav, 1972.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., ISBN 978-80-247-3622-8.

PTÁČKOVÁ, V. *Divadlo na konci světa: stati o scénografii*. V tomto souboru vyd. 1. Editor Jan Dvořák. Pražská scéna, 2008, 337 s. Teatrologie, sv. 15. ISBN 978-808-6102-658.

PTÁČKOVÁ, V., PŘÍHODOVÁ, B., RYBÁKOVÁ, S., a DVOŘÁK, J. *Český divadelní kostým: Czech theatre costume*. Vyd. 1. Praha: Institut umění, Divadelní ústav, 2011. ISBN 80-700-8258-5.

STANISLAVSKIJ, K. S. *Moje výchova k herectví* (překlad Jaroslav Hulák), Praha 1946

STANISLAVSKIJ, K. S. *Hercova práce na roli*. Fragmenty knihy, Sovětské divadlo, roč. I, č. 4, Praha 1951

SVOBODA, J. *Tajemství divadelního prostoru*. Praha: Odeon, 1992, 303 s., s. obr. příl. ISBN 80-207-0170-2.

SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

VÁCLAVOVÁ, D. *Site specific – divadelní projekty*. In Orghast 2002 Almanach příští vlny divadla. Praha: Pražská scéna, 2001, s. 51-57. ISBN 80-86102-23-8.

VALENTA, J. *Metody a techniky dramatické výchovy*. Vyd. 1. Praha: Agentura Strom, 1997. ISBN 80-901-9541-5.

VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění = Arts management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4.

WERICH, Jan. *Úsměv klauna*. Vyd. 4., V tomto celku vyd. 3. Editor Marie Bělíková. Praha: Brána, 2011, 194 s. ISBN 978-80-7243-543-2.

Základní pojmy divadla: teatrologický slovník. 1. vyd. Editor Petr Pavlovský. Praha: Libri, 2004, 348 s. ISBN 80-725-8171-6.

ZAVARSKÝ, Ján. *Kapitolky z dějin scénografie*. 1. vyd. V Brně: Janáčkova akademie múzických umění, 291 s. ISBN 978-80-7460-009-8.

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY

LÖW, Martina. *Soziologie der Städte*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2008. ISBN 35-185-8503-7.

Internetové zdroje

Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize. Česká televize aktuálně — Publikace — Vše o ČT — Česká televize [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/publikace/ceska-televize-aktualne/>

Česká republika. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2007/65/ES: kterou se mění směrnice Rady 89/552/EHS o koordinaci některých právních a správních předpisů členských států upravujících provozování televizního vysílání. In: Úřední věstník Evropské unie L 332/27. 2007. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:332:0027:0045:CS:PDF>

O nás - FaZa makeup Maskéřská škola. O nás - FaZa makeup Maskéřská škola [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.fazamakeup.cz/>

Padla první pokuta za product placement, Nova zaplatí za Ordinaci - iDNES.cz. Padla první pokuta za product placement, Nova zaplatí za Ordinaci - iDNES.cz [online]. 2012 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rada-poprve-tresta-product-placement-nova-prestrelila-ordinaci-pwr-/ekonomika.aspx?c=A120921_103425_ekonomika_fih

Sponzoring | MediaGuru. Sponzoring | MediaGuru [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/sponzoring/>

Trass.cz - Transformace. Trass.cz - Transformace [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.trass.cz/Download.aspx?param=T2lkOmk6NTMxODw/JSQKDT5GaWxlS WQ6aTo1MzIyPD8lJAoNPkNyYzpzOjIyNDk5MjY0MzExMDU0MTA2Njg2M2RmYTdmYmVmODY4NTU4YWQzMjE0NTg5ZTgxNjJkODg8PyUkCg0%2BVHlwZTpzOkNvbnRlbnQ8PyUkCg0%2BTWV0aG9kOnM6SW5saW5lPD8lJAoNPg%3D%3D>

Tričkáá! Plackýý! aneb merchandise zachraňuje hudební průmysl - iDNES.cz. Tričkáá! Plackýý! aneb merchandise zachraňuje hudební průmysl - iDNES.cz [online]. 2009 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://kultura.idnes.cz/trickaa-plackyy-aneb-merchandise-zachranuje-hudebni-prumysl-pry-/filter.aspx?c=A090113_121241_filter_vk

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PŮDORYS DIVADELNÍHO PROSTORU
OBRÁZEK 2: BOKORYS DIVADELNÍHO PROSTORU
OBRÁZEK 3: NÁVRH KOSTÝMU MLADÉHO MOTÝLA
OBRÁZEK 4: NÁVRH KOSTÝMU MRAVENCE
OBRÁZEK 5: LOGO "DIVADLA NA KOLEČKÁCH"

Seznam tabulek

TABULKA 1: VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI DIVADEL V ČR
TABULKA 2: NÁKLADOVÝ ROZPOČET PROJEKTU "DIVADLO NA KOLEČKÁCH"
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA PROJEKTU "DIVADLO NA KOLEČKÁCH"

Seznam grafů

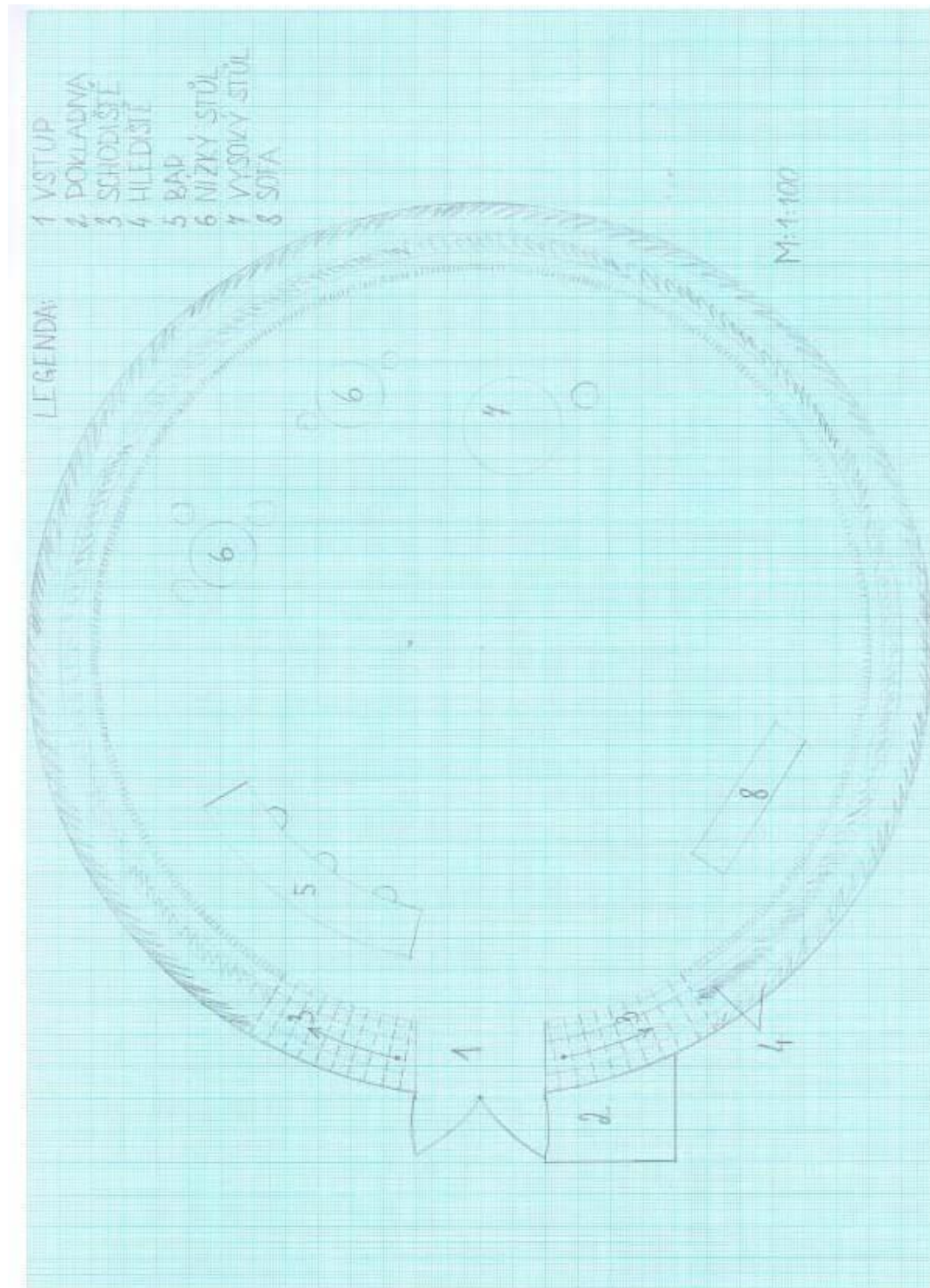
GRAF 1: PODÍL SKUTEČNĚ VYNALOŽENÝCH FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU NA KULTURU V PROCENTECH

SEZNAM PŘÍLOH

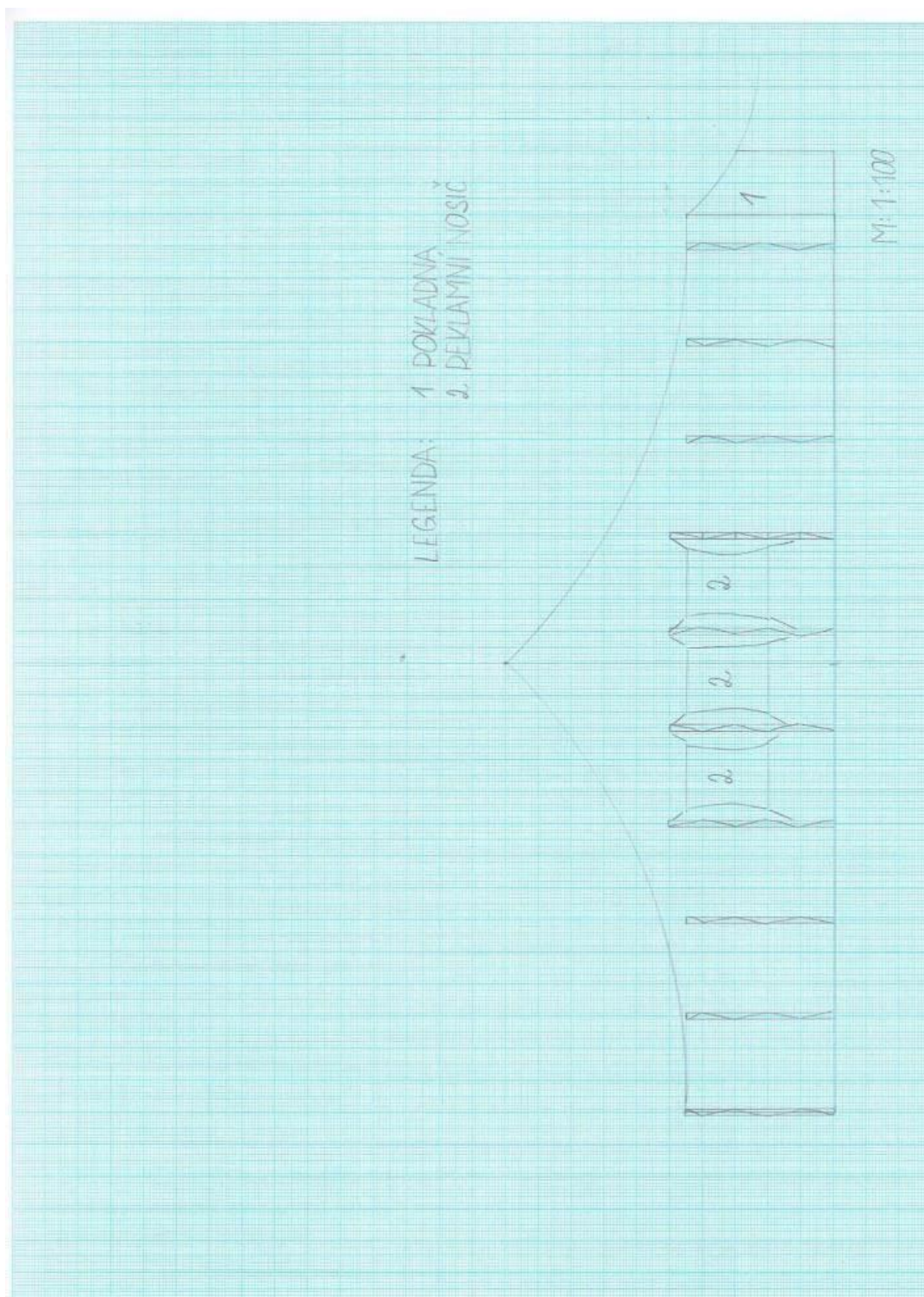
| | |
|--|-----|
| PŘÍLOHA A – PŮDORYS DIVADELNÍHO PROSTORU | I |
| PŘÍLOHA B – BOKORYS DIVADELNÍHO PROSTORU | II |
| PŘÍLOHA C – NÁVRH KOSTÝMU MLADÉHO MOTÝLA | III |
| PŘÍLOHA D – NÁVRH KOSTÝMU MRAVENCE | IV |

PŘÍLOHY

Příloha A – PŮDORYS DIVADELNÍHO PROSTORU



Příloha B – BOKORYS DIVADELNÍHO PROSTORU



Příloha C – NÁVRH KOSTÝMU MLADÉHO MOTÝLA



Příloha D – NÁVRH KOSTÝMU MRAVENCE



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martin Šemík

Obor: Mediální a sociální komunikace

Forma studia: prezenční

Název práce: Tvorba vlastního divadelního představení

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 43

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Štroblová