



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE KULTURNÍHO DOMU RUBÍN V BRNĚ

MARKETING STRATEGY OF COMMUNITY CENTRE RUBÍN IN BRNO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Romana Varmužová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Romana Varmužová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie Kulturního domu Rubín v Brně

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of Community Centre Rubín in Brno

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

FREY, Petr. Marketingová komunikace : to nejlepší z nových trendů. 2. rozšířené vydání Praha : Management Press, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

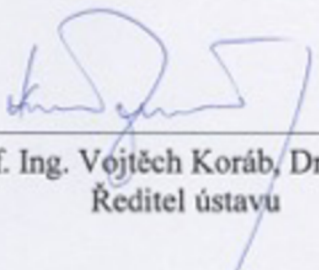
JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-2470-513-3.


Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je popis a komplexní zhodnocení fungování Kulturního domu Rubín v Brně Žabovřesky v kontextu čtvrti a města a vytvoření doporučení pro jeho další rozvoj. Práce se zabývá marketingem kultury, popisuje fungování Kulturního domu, jeho program a nabídku služeb, návštěvníky a klienty a definuje jeho postavení v rámci města. Obsahuje také charakteristiku hlavních konkurentů v kulturním kontextu a stanovuje hypotézy pro praktické šetření. Dotazníková část se sestává z kvantitativní ho šetření formou dotazníku mezi cílovou skupinou. Závěr práce obsahuje shrnutí poznatků z teoretické části a praktického výzkumu a jejich zapracování do celkové marketingové strategie Kulturního domu Rubín.

KLÍČOVÁ SLOVA: marketing, marketingová strategie, kultura, marketing kultury, služby, vzdělání, kulturní dům, marketingový mix, divadlo, tanec, koncert, propagace, publikum, Brno, město, čtvrť.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is the description and complex evaluation of the functioning of the Cultural House Rubin in Brno Žabovřesky in the context of the neighborhood and the city, and create a strategy for its further development. Thesis deals with marketing of culture and describes the functioning of the House of Culture, its program and service offerings, visitors and defines its position within the city. It also contains characteristics of major competitors in the cultural context and sets hypotheses for the practical examination. Research part consists of quantitative research - in the form of a survey among the target audience. The conclusion contains a summary of findings from the theoretical part and practical research and their incorporation into the overall marketing strategy of Community Centre Rubín in Brno.

KEYWORDS: marketing, marketing strategy, culture, cultural marketing, services, education, community centre, cultural center, cultural house, marketing mix, theater, dance, concert, promotion, audience, Brno, city, district

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE:

VARMUŽOVÁ, R. Marketingová strategie Kulturního domu Rubín v Brně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2016

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych velice poděkovat Ing. Vítovi Chlebovskému Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za vedení, připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat paní Jitce Dubské za přínosné informace a pomoc s dohledáváním materiálů.

OBSAH

1	Úvod	9
1.1	Vymezení tématu a cíle práce	9
1.2	Použité metody analýz a použité zdroje	10
I	TEORETICKÁ ČÁST	11
2	Marketing	11
2.1	Marketingový mix	11
2.2	Marketing služeb	11
2.3	Marketing ve veřejném a neziskovém sektoru	13
2.4	Reklama a PR	13
3	Marketing v kultuře	15
3.1	Definice marketingu kultury	15
3.2	Marketing v kulturních organizacích	15
3.3	Produkt kulturních organizací	16
3.4	Cílové skupiny marketingu kulturních zařízení	18
3.5	Stanovení cen v oblasti kultury	19
3.6	Místo konání kulturních akcí	20
3.7	Kulturní politika České republiky	22
II	PRAKTICKÁ ČÁST	23
4	Kulturní Dům Rubín	23
4.1	Lokalita Brno Žabovřesky	23
4.2	Historie KD Rubín	23
4.3	Definice pojmu Kulturní dům	25
4.4	Současný stav KD Rubín	26
4.5	Financování	29
4.6	Dramaturgie	30
4.7	Předprodej vstupenek	31
4.8	Marketingový mix KD Rubín	31
4.8.1	Produkt	32

4.8.2	Cena	33
4.8.3	Místo	34
4.8.4	Propagace	35
5	Analýza marketingového prostředí	41
5.1	PEST analýza	41
5.2	Porterova analýza pěti sil	44
5.3	Analýza konkurence	46
6	Kvantitativní výzkum	50
6.1	Výzkum a jeho cíl	50
6.2	Dotazník	50
6.3	Výsledky výzkumu	51
6.4	Metodologie a respondenti	51
6.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	52
6.5.1	Pohlaví respondentů průzkumu	52
6.5.2	Zaměstnání a věk	52
6.5.3	Globální preference a množství kulturního vyžití	54
6.5.4	Povědomí o KD Rubín	56
6.5.5	Cena vstupenky a způsoby nákupu	56
6.5.6	Konkurence z pohledu respondentů	57
6.5.7	Propagace	59
6.5.8	Geografické rozložení respondentů	60
6.5.9	Doplňkový výzkum	61
6.6	Shrnutí dotazníku	62
7	Marketingová strategie KD Rubín	63
7.1	SWOT Analýza	63
7.2	Marketingové cíle	64
7.3	Návrhy a doporučení	65
7.3.1	KD Rubín - snadno dostupné místo pro kulturu	65
7.3.2	Zacílení na nové zákazníky	66
7.3.2	Dostupný kulturní zážitek	67
7.3.2	Optimalizace propagace	67
7.4	Náklady na realizaci navrhovaných změn	70

7.5	Zhodnocení přínosu navrhovaných změn	72
8	Závěr	73
	Seznam použité literatury a pramenů	74
	Seznam on-line zdrojů	76
	Seznam příloh	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam tabulek a grafů	79
	Seznam použitých zkratk	80
	Přílohy	81

1 ÚVOD

Moje diplomová práce je zaměřena na KD Rubín, kde pracuji na pozici asistentky. Práce je to svým obsahem zajímavá, se spoustou nestandardních benefitů a navíc v dobrém kolektivu. Na své pozici jsem postupem času začala narážet na malé i velké problémy, které souvisí s provozem kulturního zařízení. Mou snahou při tvorbě práce bylo poznat detaily fungování KD Rubín, se kterými jsem neměla doposud šanci nebo nutnost se seznámit. Hlavní motivací však bylo co nejlépe poznat naše zákazníky - návštěvníky představení a dalších akcí, které se u nás konají. Poznat a pochopit současnou cílovou skupinu, jaké jsou jejich preference a očekávání. Chtěla jsem také zjistit, jaké je povědomí o KD Rubín mezi obyvateli Brna a co se o něm traduje. Co by mohlo oslovit ty, kteří k nám nechodí, jak se jim přiblížit nebo jak lépe zacílit propagaci a dostat k této skupině informace o našem programu a aktivitách.

Chtěla jsem také zjistit, jak by se nápady na propagaci a zlepšení služeb, a které mě během práce napadají relativně často, mohly uvést do praxe a jakou by mohly mít šanci na úspěch a reálný dopad na fungování. Chápu, že v této oblasti je mnoho faktorů, které ovlivnit nemůžu, ale také relativně dost těch, které ovlivnit či přímo změnit mohu. Konkurence nikdy nespí a i přání a potřeby našich zákazníků se vyvíjí. Mění se nákupní chování i způsob, jak se lidé dostávají k informacím. Chtěla bych, aby se Rubín držel aktuálních trendů a byl svým návštěvníkům co nejbližší. Byl příjemným místem, kam lidé budou chodit rádi a měl program a služby, které budou reflektovat jejich potřeby.

1.1 Vymezení tématu a cíle práce

V první části mojí práce definuji pojmy z oblasti marketingu obecně, ale také z pohledu marketingu kultury a jeho specifik. Věnuji se zde termínům a postupům, které následně využívám v praktické části práce.

Praktická část práce je věnována konkrétní analýze současného stavu KD Rubín v kontextu města. Cílem této části je vyhodnocení současného fungování KD Rubín a jeho provozuschopnosti za stávajících podmínek. Mapuje jeho historický vývoj, jak v dnešní době funguje a kdo jsou jeho návštěvníci. Následně se zabývám hloubkovou

analýzou současných marketingových aktivit a mapují konkurenci, s cílem charakterizovat potenciál pro budoucí rozvoj. Závěr práce je věnován poznatkům z teoretické i praktické části, na základě kterých vytvářím souhrn doporučení pro marketingovou strategii, která by měla vést k reálné změně fungování KD Rubín, zvýšit jeho návštěvnost a zajistit tak předpoklad pro jeho úspěšné fungování v budoucnu.

1.2 Použité metody analýz a použité zdroje

Pro první část jsem využívala velké množství literárních i on-line zdrojů. Co se týká literárních pramenů, byla využita odborná i populárně naučná literatura.

V praktické části jsem částečně vycházela z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci. Primárním zdrojem informací pro mě byla paní Jitka Dubská, vedoucí KD Rubín. Pro analýzu návštěvnosti a analýzu současné marketingové strategie jsem navíc využila všechny dostupné interní statistiky a data. Historii KD Rubín jsem dohledávala ve veřejně dostupné literatuře a v archivu samotného kulturního domu.

Pro zmapování povědomí a názoru na KD Rubín mezi širokou veřejností bylo využito kvantitativního dotazníkového šetření.

Ke stanovení závěrů a doporučení jsem použila výsledky jak z dotazníkového průzkumu, tak dostupná data a statistiky KD Rubín i informace z osobních rozhovorů zaměstnanců - kolegů. Dále jsem zpracovala SWOT analýzu, která mi pomohla získané informace lépe sumarizovat. Výsledná doporučení jsou syntézou všech zjištěných poznatků z dotazníků, rozhovorů a dostupné literatury během studia tématu.

I TEORETICKÁ ČÁST

2 MARKETING

Marketing můžeme najít všude kolem nás a každý den se s ním setkáváme. Každý den na nás působí mnoho faktorů, které ovlivňují naše rozhodování a nákupní chování. Velice dobře pojem Marketing definovali Philip Kotler a Gary Armstrong. Marketing je na jedné straně uspokojování potřeb zákazníků a na druhé straně tvorba zisků. Cílem marketingu je také vyhledávání a akvizice nových zákazníků a pochopitelně také udržení těch stávajících.¹

2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitější součástí marketingu. Je také známý pod termínem 4P - což je zkratka počátečních písmen 4 základních složek marketingového mixu - Product, Place, Price a Promotion. V českém překladu jsou to Produkt, Místo, Cena a Propagace. Každá z těchto složek zastupuje jednu oblast a pro efektivní fungování marketingového procesu je nutné, aby všechny byly zvládnuty dokonale. Lze tedy říci, že kvalitně zpracovaný marketingový mix by měl dokonale definovat výrobek či službu, mít správně nastavenou cenu, dobrou propagaci a být k dispozici na správném místě.²

2.2 Marketing služeb

Marketing služeb, a ve spojitosti s kulturou o to více, má určitá specifika, které je nutné brát v úvahu. Služby jsou od fyzických výrobků rozdílené. Službu si nemůžeme před její koupí prohlédnout a vyzkoušet. Služba jako taková, tedy její produkce, se

¹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. s. 40.

²ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 30.

odehrává na konkrétním místě a také v konkrétním čase. Samotná služba také nikdy není totožná, i přesto že snaha těch, kteří službu produkují, je většinou o maximální podobnost. A nejedná se pouze o dvě totožné konkurenční služby, ale i o služby od stejného interpreta. V kulturním segmentu platí, že stejní interpreti se snaží o maximální podobnost, konkurenční služby však mohou vykazovat výrazné rozdíly, protože do procesu tvorby vstupuje osobnost interpreta či režiséra. Zákazník také za své peníze nezískává žádné fyzické vlastnictví a služba také nemůže být uskladněna a konzumována později. Musí být spotřebována v tu chvíli, ve kterou je produkována.³

Do procesu marketingového mixu tak vstupují další tři faktory - lidé, procesy a materiální prostředí. Pod pojmem lidé si můžeme představit zaměstnance - v marketingu služeb velmi důležitá spojka, se kterou přijdou do kontaktu zákazníci, konzumenti služby. Zaměstnanci musí mít potřebné profesní znalosti a vhodné zázemí a nástroje pro výkon své práce. V kulturním segmentu se jedná jak o zaměstnance kulturní instituce, ale také o poskytovatele samotné služby - umělce. Proces můžeme chápat jako spojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby jako takové. Nahlížíme na něj ze dvou úhlů, rozmanitosti a komplexnosti. Čím vyšší rozmanitost, tím větší je snaha přizpůsobit požadavkům zákazníka, čím větší komplexnost, tím větší je velikost a rozmanitost nabídky, která vede k univerzálnosti. V případě kultury lze říct, že se velmi špatně dosahuje velké rozmanitosti, ale je snaha o maximální komplexnost. Do materiálního prostředí si můžeme zařadit místo či prostředí, kde je služba poskytována a kde ji zákazník konzumuje. Pro vnímání služby může být kvalita prostoru klíčová, svoji roli hraje vizuální kvalita prostoru, jeho vlastnosti, jestli se jedná o prostor vnitřní nebo vnější atd.⁴

Marketingový mix 4P neobsáhne všechny potřeby marketingu služeb. Jeho rozšíření o výše zmíněné prvky se nazývá 7P.

³ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. s. 13-18

⁴ Tamtéž, s. 29-31

2.3 Marketing ve veřejném a neziskovém sektoru

Marketing ve veřejném a neziskovém sektoru je od komerční sféry v čistě tržním prostředí odlišný. U komerčních subjektů probíhá směna služeb (či zboží) za peníze, ve veřejném či neziskovém jde o směnu přes třetí stranu. Tou může být například veřejný rozpočet nebo sponzor. Dost často tedy může být cena služeb tohoto sektoru žádná nebo pouze symbolická a je nahrazena například dotací či sponzoringem. V tomto prostředí také dochází k dalšímu rozšíření marketingového mixu, protože do propagační složky můžeme zařadit také pojmy jako lobbying (prosazování zájmů na legislativních a zákonodárných jednáních), sponzorství (finanční prostředky za protihodnotu), dárcovství (finanční prostředky bez protihodnoty) a společnou prezentaci více organizací (snížení nákladů na propagaci).⁵

2.4 Reklama a PR

Reklama a komunikace s veřejností se také označují jako komunikační mix. Mimo těchto dvou jsou jeho součástí také osobní prodej, podpora prodeje a přímý marketing.⁶

Reklama je placená prezentace výrobků či služeb. Její nevýhodou je její neosobnost a nákladnost. Výhodou reklamy je, že s ní můžeme oslovit velké spektrum potenciálních zákazníků. Při tvorbě reklamy je nutné si stanovit její cíle, které mohou být informativní (nový výrobek či služba), přesvědčovací (zdůraznění benefitů oproti konkurenci) nebo připomínající (udržení povědomí). Samotná reklama by také měla nést jasné reklamní sdělení, které bude pochopitelné a jasné pro cílovou skupinu. Musí být také šířena pomocí vhodného média případně kombinací více z nich. Volba média je částečně závislá právě na cílové skupině, kterou má oslovovat. Mezi ty tradiční a známé patří noviny, časopisy, reklamní tiskoviny, rozhlas, televize ale také venkovní reklama. I

⁵ ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 26-65

⁶ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. s. 629

samotná konkrétní média (například reklama v časopise, který je určený pro konkrétní cílovou skupinu) je nutné volit s ohledem na cílovou skupinu.⁷

V poslední době se objevily nové reklamní možnosti, které souvisejí s rozvojem technologií a také s nutností oslovovat zákazníky stále více imunní na klasické reklamní formáty. Jedná se především o textovou či obrazovou on-line reklamu a reklamu na sociálních sítích (u nás primárně síť Facebook), ale například také o virální reklamu (reklama s vtipným podtextem která ne vždy úplně jasně propaguje konkrétní výrobek a je šířena samovolně mezi lidmi).⁸

Vztah s veřejností neboli PR je snaha vybudovat pozitivní vztah k subjektu (ale také snaha o vyřešení aktuální krizové situace). Jde také o to získat a udržet důvěru klíčových jednotlivců i skupin zákazníků, kteří se nazývají stakeholders. Patří mezi ně také obchodní partneři a klíčoví dodavatelé, ale také zaměstnanci.⁹

⁷ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. s. 627-640

⁸ FREY, Petr. Marketingová komunikace : To nejlepší z nových trendů. 2. rozšířené vydání Praha : Management Press, 2008. s. 39-40

⁹ FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. s. 80-82

3 MARKETING V KULTUŘE

3.1 Definice marketingu kultury

Protože je tato práce zaměřená na marketing kulturního zařízení, je nutné definovat si pojem a funkci marketingu v segmentu kultury. V literatuře lze dohledat mnoho různých definic.

Marketing kultury lze definovat jako snahu o nalezení trhu pro nabídku. Jedná se však také o rozšiřování trhů a udržení svého publika.¹⁰

Klasický marketing tržních organizací se snaží reagovat na chování trhu a zákazníků a přizpůsobit podle toho nabídku. Naproti tomu má marketing v kultuře přitáhnout spotřebitele k existujícímu produktu. Marketing v kultuře má tři zásady. První je, že produkt se nejdříve vyrobí a poté je nabídnut zákazníkům. Druhá, že marketing je podřízen uměleckému cíli. A třetí, že je stále nejdůležitější zákazník, nelze tedy ignorovat zájmy zákazníků.¹¹

I složení marketingového mixu může být v oblasti kultury specifické. Nejpoužívanější je klasické složení produkt, cena, místo a propagace, ke kterým se mohou zařadit také lidé.¹²

3.2 Marketing v kulturních organizacích

Problém, který trápí velké množství těch menších kulturních institucí je, že nemají vlastní marketingové oddělení a lidé, kteří se marketingem v konkrétních institucích zabývají, nemají dostatečné vzdělání a zkušenosti. Tato situace nastává především kvůli nedostatku financí v tomto segmentu. Jednak se jedná o obor, který není pro profesionály dostatečně prestižní, ale také často není dostatečná důvěra ze strany vedení těchto organizací v návratnost investice. Nedostatek financí pak také vede

¹⁰ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 18

¹¹ TAJTÁKOVÁ, Mária a kol. Marketing kultury: Vybrané problémy. Bratislava: Ekonom, 2006. s. 41

¹² Tamtéž, s. 67

k tomu, že se kulturní organizace nemohou plně soustředit na své základní poslání a neplní svůj umělecký cíl.¹³

3.3 Produkt kulturních organizací

Trh kulturních produktů je velice specifický a roli při jeho vytváření má strana nabízející i poptávající. Jak bylo zmíněno výše, produktem kulturních organizací je služba. U kulturních produktů je základem samotný umělecký zážitek. Ten je ve své podstatě vysoce konkurenční, protože umělecký zážitek může člověk získat mnoha způsoby. Může si zajít na koncert vážné či populární hudby, může jít do divadla nebo do kina, může si doma zapnout televizi nebo rádio nebo sledovat obrazovku počítače či mobilu. Všechny tyto prostředky mu mohou zprostředkovat umělecký zážitek. Proto je důležitý vlastní produkt, jeho prezentace a provedení. Zde můžeme jmenovat velké množství věcí - provedení ovlivňuje autor, realizátor nebo interpret, režisér. Zážitek může ovlivnit místo - jeho atmosféra, kvalita vzduchu, vzhled, zázemí, okolí. Neméně důležitou součástí je čekací doba u šaten, nabídka občerstvení, čistota toalet. Jednotlivé nedostatky mohou zkazit celý kulturní zážitek. Nelze tedy říct že samotné divadelní představení či koncert je samotný produkt. Je k němu navázáno velké množství drobnějších aktivit a takový produkt se nazývá komplexní produkt. Kulturní organizace se nemohou zaměřovat pouze na dramaturgii, ale musí se snažit poskytovat komplexní produkt, který umožní dokonalý umělecký zážitek.¹⁴

Tvorbou vlastního produktu se zabývá dramaturgie. Různé typy organizací v rámci svého programu uplatňují různé zásady při jeho tvorbě. Jedná se především o tvorbu koncertního cyklu, tak aby celá sezóna tvořila logický celek, jednotlivá představení na sebe navazovala chronologicky, obsahově nebo autorsky. Pod pojmem dramaturgie si nemusíme představit jen tvorbu většího celku, můžeme ji také chápat jako tvorbu skladby jednoho dne či večera, například samostatného koncertu - tedy dramaturgii jednorázové akce. V rámci žánru také hovoříme o jednotlivých žánrových

¹³ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 21-22

¹⁴ Tamtéž, s. 93-94

dramaturgiích - rozlišujeme například koncertní, rozhlasovou, ale třeba také vydavatelskou v podobě edičního plánu.¹⁵

Jednotlivých typů kulturních produktů můžeme definovat mnoho druhů, zde si uvedeme několik nejběžnějších. Z pohledu této diplomové práce jsou nejdůležitější dvě, divadlo a koncert. Divadla rozlišujeme pomocí jejich forem. Nejběžnější formou divadla, které má také nejdelší tradici, je divadlo činoherní. V rámci této formy ji ještě nadále můžeme rozlišovat podle žánru, který je velmi důležitý pro definici a krom jiných faktorů (herecké obsazení, divadelní spolek, povědomí o samotné hře či autorovi) je i ona jedním z rozhodovacích faktorů, který je ovlivněn vkusem diváka. Žánrem v činoherním divadle tedy chápe to, zda se jedná o drama, komedii, životopisnou dramaturgii atd. Mezi další formy divadla patří divadlo hudební (dnes velmi populární muzikály, ale také opera či opereta), divadlo stínové či černé (obě vyžadující speciální prostředky pro jeho prezentaci), nebo třeba divadlo loutkové, učené především mladším divákům. V ČR je je cca 150 profesionálních divadelních souborů, jak státních, tak i soukromých i neziskových.¹⁶

Druhý nejdůležitější kulturní produkt je z našeho pohledu koncert. Pochopitelně lze i zde rozlišovat velké množství stylů - například folk, rock, pop ale řadíme sem také například klasickou hudbu. Poslední jmenovaný styl klade velký důraz na prostor ve kterém je prezentován a bývá většinou reprodukován profesionálním hudebním souborem, například symfonickým orchestrem. Rozlišujeme také toho, kdo hudební zážitek prezentuje - jednotlivec nebo hudební těleso, a také to, zda se jedná o amatérské či profesionální uskupení. Další rozlišení je možné podle formy - koncert jednoho interpreta nebo soubor více koncertů (například hudební festival).¹⁷

¹⁵ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 101–105

¹⁶ Tamtéž, s. 107 - 109

¹⁷ Tamtéž, s. 109 - 110

3.4 Cílové skupiny marketingu kulturních zařízení

Přestože existují velké rozdíly v jednotlivých žánrech i způsobech prezentace, lze obecně říct, že mezi návštěvníky interpretačních uměleckých vystoupení je více žen. Podle typu vystoupení se také různí věk návštěvníků či jejich vzdělání.¹⁸

Pro podrobnou segmentaci publika a celkově návštěvníků kulturních akcí můžeme využít různá kritéria. Jedná se o kritéria geografická, demografická, psychografická (členění na návštěvník, zájemce, lhostejný, odmítač), sociografická (společenská a ekonomická třída a postavení) a behaviorální. Mezi geografická můžeme zařadit velikost obce, či vzdálenost místa konání. Jako demografická chápeme pohlaví, věk, vzdělání a povolání, pod pojmem behaviorální si představujeme způsob konzumace - návštěvníci mají různé zvyky a vyhledávají především určitý specifický žánr, pouze premiéry, ale také to, že chodí pouze jako doprovod.¹⁹

Mezi nejdůležitější formy segmentace z pohledu této diplomové práce patří segmentace podle pohlaví, věku a bydliště.

Samotné skupiny publika také můžeme rozdělit na dvě velké skupiny, přičemž každou je třeba oslovovat jiným způsobem. První skupinou jsou lidé kteří jsou kulturně aktivní, o kulturní dění se zajímají a je také kulturní dění základní náplní jejich aktivit (ať už profesionálně nebo volnočasově). Jejich primárním cílem je samotný program či umělec, kterého dlouhodobě sledují, vyhledávají si o něm informace a na kulturní akci jdou s jasným cílem. Není pro ně důležité místo, cena vstupenek a často ani atmosféra samotného představení. Druhou skupinou jsou aktivní lidé, kteří jsou sice společensky aktivní, ale nemusí se primárně zajímat o kulturní akce. Návštěva kulturního zážitku je spíše společenská událost, setkání, a lze je také definovat jako pouhé konzumenty kultury (částečně také odmítající kulturu náročnou či klasickou). Je třeba zmínit, že konkrétní segmentace má vliv také na nákupní chování.²⁰

¹⁸ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 72

¹⁹ Tamtéž, s. 72-75

²⁰ Tamtéž, s. 87-90

3.5 Stanovení cen v oblasti kultury

Cena produktu je pro marketing kultury velmi důležitý faktor. Může mít různé podoby. Pochopitelně se jedná především o jednorázové vstupné na konkrétní akci, konanou v určitém čase a místě. Může mít také formu předplatného, kdy je součástí ceny více jednotlivých představení, které mohou, ale nemusí, být sestaveny v rámci žánrového celku. Samotná cena však nemusí dokonale reflektovat celkovou cenu konkrétní kulturní produkce, protože zde vstupují do hry například sponzoři, dotace či veřejný rozpočet. Do samotné cenotvorby vstupuje mnoho aspektů, přičemž část z nich nemůže být ovlivněna vůbec, nebo pouze částečně. Mezi takové faktory lze zařadit například špatné počasí či déšť, který v případě akce konané pod širým nebem ovlivní nejenom celkový divákův zážitek, ale především se může negativně podílet na snížené návštěvnosti celé akce. Lze však říct, že cena vstupenky by se měla odvíjet od kalkulace fixních a variabilních nákladů. Zde je ale nutné vzít do úvahy také to, že cenu vstupenky ovlivňuje také konkurence, představa zákazníků o akceptovatelné ceně a také výška běžné cenové úrovně v daném konkrétním místě. Svoji roli hraje také čas, kdy je kulturní akce pořádána (atraktivita či dostupnost většinovému publiku), povaha produktu (skutečně exkluzivní produkt nebo produkt, který se v určitých časových intervalech pravidelně opakuje). Faktorem, který často už nedokáže ovlivnit samotnou cenu, protože ta byla například stanovena dříve, je právě konkurence, která se vymezení jako levnější, případně zveřejní informaci o pořádaném programu později, čímž dojde ke kolizi dvou a více kulturních událostí, ze kterých si může potenciální návštěvník vybírat.²¹

Cenu chápeme taky jako jeden z nástrojů, kterým můžeme podpořit prodej a je to jedna z důležitých položek marketingového mixu. Z tohoto pohledu můžeme vymežit produkt jako levnější či dražší a z pohledu návštěvníka třeba exkluzivnější (hostující soubor či festival) či s nějakou přidanou hodnotou (například rautové občerstvení v ceně vstupenky), kterou jinde nenabízí. Jako zajímavou formu můžeme zařadit abonmá, tedy předplatné, kdy je v rámci jedné ceny nabízeno více kulturních zážitků, přičemž celková

²¹ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 125-127

cena je výhodnější, než v případě nákupů jednotlivých představení. Navíc může být předplatné doplněno například o možnost přednostního výběru konkrétního místa či stálého místa na všechna představení, slevu na další nákupy nebo také možnost například setkání s interprety, návštěvy zákulisí či běžně nedostupných prostor. Nabízí se také možnost rozšířeného občerstvení, přednostního parkování, zvláštního vstupu (kde je menší šance tvorby front) nebo například nabídka tištěného programu zdarma (běžně nebývá součástí vstupenky a je nutné jej dokupovat samostatně).²²

Jako další formu podpory prodeje jsou slevy, kupóny a množstevní slevy. Slevy se mohou vztahovat na určitou část populace, například studenty či seniory. Množstevní slevy mohou být zaměřeny na větší skupiny - rodiny. Zajímavé mohou být také pro dopravce, kteří mají možnost vypravit zvláštní dopravu na konkrétní představení z vzdálenějšího okolí, snížená cena však musí být navýšena o cenu dopravy a sleva na samotné představení pak může stále udělat produkt dopravce konkurenceschopný. Zajímavou formou jsou hromadné nabídky firmám, které jednak mohou nabídnout svým zaměstnancům kulturní vyžití, ale také si tyto vstupenky můžou započítat do nákladů. Pochopitelné je nabízení bezplatných či zvýhodněných vstupenek sponzorům. Pro určitou skupinu je také zajímavá nabídka last-minute, tedy doprodej vstupenek na poslední chvíli těsně před začátkem představení.

3.6 Místo konání kulturních akcí

Kulturní prožitek je často spojen s konkrétním místem a samotné místo může mít vliv na kvalitu a uměleckou hodnotu samotného prožitku. Často se jedná o tradiční historické budovy které jsou s kulturou spojovány, přičemž jejich problémem může být nedostatečná péče o inventář i samotnou budovu díky celkové nákladnosti. I samotný divák může vnímat takovou budovu jako tradiční a nemusí případné změny přijmout, moderní nároky na jevištní produkci nemusí být v souladu s požadavky památkářů či stavebních úřadů. Menší spolky se zase často potýkají s tím, že nemohou nalézt vhodné reprezentativní prostory. Především nové formy umění či alternativní spolky často

²² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 131-134

nepotřebují kulturní prostor v pravém slova smyslu - vystačí si s otevřeným přírodním prostorem, k vystoupení dochází uprostřed měst a městský mobiliář je využíván jako přirozená kulisa. Objevují se spolky, které provozují kulturní produkci v kavárnách přímo mezi lidmi, bez vymezení pódia. Kulturní představení lze odehrát na sportovním stadionu i v bazénu.²³

Přesto lze chápat kulturní prostor jako místo, kde se nachází hlediště a jeviště. K němu většinou náleží prostory nutné k samotné kulturní produkci - zázemí pro herce i návštěvníky, technické zázemí, sociální a občerstvovací zařízení. Prostor výkonu kulturní produkce může být pro stojící či sedící diváky - každá z variant se hodí pro jiný typ produkce a ve svém důsledku má také vliv na kvalitu prožitku. Pokud se nejedná o prostor, který je ke kulturní produkci primárně určen, vždy je snaha ho v rámci komfortu a bezpečnosti krátkodobě vytvořit, například pomocí na místo dopravených montovatelných konstrukcí a mobilních sociálních zařízení. Jedná se o výše zmíněné sportovní areály a o volná prostranství, kde se konají například hudební festivaly.

Samotný prostor má jisté vizuální a akustické parametry, a udává tak jeho akustické a vizuální kvality pro konkrétní typ produkce. Mezi hlavní potřeby patří dobrá viditelnost a slyšitelnost z každého místa hlediště (výhled neruší například sloupy či nevhodný sklon sedadel na balkoně). Každý prostor má také určitou kapacitu, která je dána technickými a bezpečnostními předpisy. Další parametry sálů jsou například klimatizace či vzduchotechnika a zvuková izolace hlavního prostoru od okolí. Návštěvníci se před a po představení potřebují někde potkat, občerstvit, odložit svoje věci. K tomu většinou slouží foyer, ze kterého jsou dostupné šatny a bistro.²⁴

Každé místo má také určitou dopravní dostupnost, která ovlivňuje komfort návštěvníků a určuje způsob, jak se do daného prostoru dostává. Pokud k místu náleží vyhrazená parkovací plocha, zvyšuje to atraktivitu i pro obyvatele ze vzdálenějších lokalit.

²³ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 115

²⁴ Tamtéž, s. 115-118

3.7 Kulturní politika České republiky

Po roce 89 došlo k velkému množství porevolučních změn a tyto změny se nevyhnuly ani segmentu kultury. Celkově došlo k utlumení kulturní politiky, do které stát neměl zasahovat, měl však stále fungovat jako finanční podporovatel, přesto však žádná ucelená koncepce nevznikla. Ve funkčních obdobích porevolučních ministrů kultury vzniklo několik programů, žádný však nebyl uveden do funkční praxe a ani jeden z nich se nedal označit za komplexní kulturní politiku státu. Takový dokument vznikl až v roce 1998 pod názvem Kulturní politika: Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky - kterou v roce 2004 aktualizovali a doplnili pracovníci kulturní katedry Univerzity Karlovy v Praze. Dokument obsahuje ekonomické, společenské a občanské dimenze, definuje roli státu, krajů a obcí v kulturní politice. Stanovuje podporu zachování a zároveň tvorbu nových kulturních hodnot, definuje resortní omezení a povinnosti. Přesto lze tento dokument chápat pouze jako volný soubor doporučení a také jako celkový rámec, čím se mají Ministerstvo kultury i další resorty zabývat.²⁵

²⁵ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 56-61

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 KULTURNÍ DŮM RUBÍN

4.1 Lokalita Brno Žabovřesky

Brno Žabovřesky jsou původně vesnice, která se, jak se rozšiřovalo osídlení centrálního Brna, stala jeho městskou čtvrtí. Jako samostatná městská část Brna existují od 24. listopadu 1990. Žabovřesky se rozprostírají severozápadně od centra Brna a těsně sousedí s brněnskými čtvrtěmi Brno-Střed, Královo pole, Komín a Jundrov.²⁶

V katastrálním území Žabovřesky se nachází několik mateřských a základních škol. Mezi významné stavby patří Jurkovičova Vila architekta Dušana Jurkoviče, Dětský domov Dagmar architekta Bohuslava Fuchse, Kaunicovy koleje a Kaple svatého Václava na Burianově náměstí.²⁷

Žabovřesky mají velmi dobré dopravní spojení s centrem Brna i s dalšími městskými částmi. Cesta trolejbusem ze zastávky Makovského náměstí do centra Brna na zastávku Česká trvá 10 minut a spoje jezdí ve velmi krátkých intervalech. I noční spojení je velmi dobré.

4.2 Historie KD Rubín

V průběhu 70. let bylo rozhodnuto o výstavbě multifunkčního centra uprostřed rychle se rozvíjející brněnské čtvrti Žabovřesky. Celý komplex se skládal ze samoobsluhy, restaurace, budovy zdravotního střediska, knihovny, čistírny oděvů, prodejny tisku, prodejny květin, veřejného WC a také samostatné budovy kulturního centra - KD Rubín. Výstavbu prováděl Raj Brno II (restaurace a jídelny Brno). Původní oficiální název zněl Okrskové centrum II. Část „C“ – sídliště Žabovřesky Brno. Ve středu komplexu budov byl vytvořen ostrůvek zeleně na který byla umístěna plastika

²⁶ FLODROVÁ, Milena. Brno v proměnách času : malá zamyšlení. Brno : Šimon Ryšavý, 2007. s. 160-164.

²⁷ Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Brno-Žabovřesky> cit. 12.5.2016

Růže, která je poctou významnému brněnskému sochaři Vincenci Makovskému. Po něm bylo celé náměstí již v roce 1968 pojmenováno.²⁸



Obrázek č. 1: KD Rubín před rekonstrukcí v roce 2006 (Zdroj: www.zabovresky.cz)

V samotné budově Rubínu pak byl umístěn shromažďovací/divadelní sál, gymnastické sály a obřadní síň. Tyto funkce se zachovaly až do dnešních dní.

Celý komplex byl původně propojen systémem ramp, které jednak tvořily přirozené koridory spojující jednotlivé budovy, a které navíc v jednom místě překonávaly dopravní komunikaci a sloužily jako bezpečný příchod k zastávce trolejbusu.

Jednotlivé části objektu byly dávány k užívání postupně, KD Rubín byl zkolaudován a uveden do provozu 30.9.1980.

²⁸ Dostupné z: http://encyklopedie.bma.cz/home-mmb/?acc=profil_osobnosti&load=2098, cit. 14.5.2016

V roce 2006 bylo celé náměstí rekonstruováno. Šikmé rampy byly kvůli havarijnímu stavu odstraněny a proběhla revitalizace okolních budov a parteru atria. Vzhledem k naprosto nevyhovujícímu stavu fasády kulturního domu byla nutná jeho kompletní rekonstrukce, při které byly stěny budovy a střecha zatepleny. Došlo také k výměně oken a rekonstrukci vnitřních rozvodů. Celkové náklady se vyšplhaly na 34 milionů korun.



Obrázek č. 2 a č. 3: Stav před a po rekonstrukci náměstí (Zdroj: www.mapy.cz)

4.3 Definice pojmu Kulturní dům

Pro pochopení důvodů, proč vznikaly kulturní domy je potřeba si tento název lépe definovat. V historii se kromě tohoto označení využívalo i pojmů Kulturně osvětová zařízení nebo Dům kultury a vzdělání. Přesnější definice, jak byla zmiňována i v tehdejší zákoně a literatuře je, že se jedná o účelový objekt, který svým dispozičním a funkčním řešením vytváří předpoklady pro poskytování kulturních služeb a neformální styk lidí a slouží obyvatelům příslušného obvodu. Většinou se skládal s multifunkčního víceúčelového sálu (využitelný pro divadlo, koncerty, plesy, tancovačky, ale také pro různá zasedání) a jedné až dvou kluboven. To, že Kulturní domy vznikaly nejenom ve velkých městech, ale především na vesnicích a v menších městech, mělo

umožnit, aby se kultura a kulturní odreagování dostalo k co největší mase obyvatelstva.²⁹

4.4 Současný stav KD Rubín

KD Rubín v současné době funguje jako příspěvková organizace a jeho zřizovatelem je ÚMČ Brno-Žabovřesky, kde figuruje jako Odbor kultury. V samotném Rubínu pracuje na různých pracovních pozicích 14 lidí, část administrativy je však realizována pracovníky radnice městské části. Kolektiv je tvořen vedoucí, třemi administrativními pracovníky a třemi pracovníky technickými. Na částečný úvazek zde pracují čtyři uklízečky, dva pracovníci šatny a pracovnice kontrolující lístky. Poslední dvě jmenované profese docházejí do práce jen v době představení.



Obrázek č. 4: Aktuální podoba KD Rubín (Foto: Autor)

V členité soustavě budov se nacházejí také dvě restaurace, prodejna květin a denního tisku, obchod s potravinami a také bowlingová herna s barem. V blízkém okolí

²⁹ Hromádka, M., Studený, A.: Síť kulturních zařízení v podmínkách vesnického osídlení a její problematika, Praha: Osvětový ústav, 1966, s. 178–181.

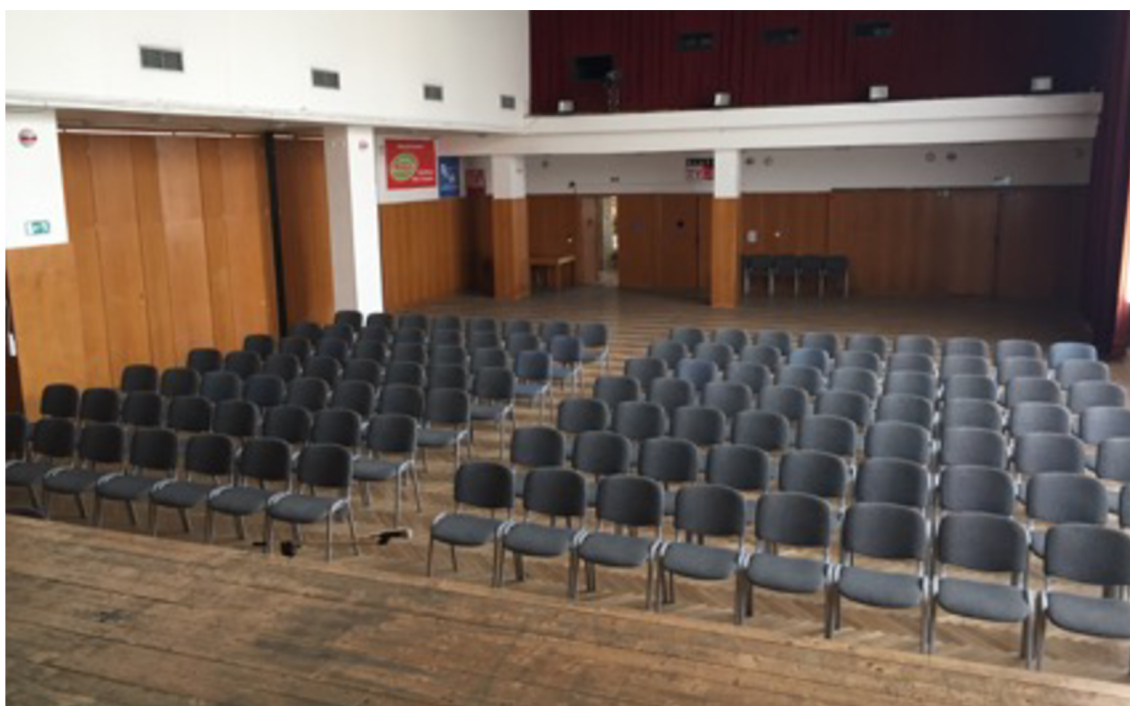
se nachází lékařské středisko. Tyto provozy jsou realizovány třetími subjekty, které nemají s KD Rubín nic společného, svým způsobem však rozšiřují nabídku celého prostoru. Přímo k objektu nenáleží žádné vyhrazené parkoviště pro návštěvníky. Parkování je velký problém této lokality a především v době večerního představení bývá často problém zaparkovat. Není to problém jen návštěvníků, ale také obyvatel přilehlých domů.

V samotném objektu kulturního domu je hlavní sál s kapacitou 350 sedících diváků v úpravě na divadlo. Sál je možné přestavět na úpravu stolovou s kapacitou 280 osob. Jeho rozměry jsou 20 x 10 metrů. Hlavní sál je vybaven vzduchotechnikou, v zákulisí se nachází kompletní zázemí pro účinkující se samostatným vchodem a výtahem pro dopravu rekvizit. Pro návštěvníky je k dispozici hlídaná šatna a bistro, které je v provozu před představením a během přestávek. Dále se v budově nachází nutné zázemí pro provoz a kanceláře pracovníků včetně pokladny. Celý objekt je dostupný bezbariérově pomocí výtahu.

Hlavní sál je především určen pro divadelní představení, koncerty, plesy a další společenské akce pořádané KD Rubín. Je ale také často pronajímán a využíván pro školní plesy, soukromé přednášky a konference nebo bleší trhy a second-hand. V dopoledních hodinách jej pak okolní školy využívají pro doprovodný školní program pro žáky.

V prvním patře se nachází reprezentační sál. Slouží především jako obřadní síň, ale pořádá se zde také vítání občánků a oslavy významných výročí a narozenin obyvatel Žabovřesk.

Součástí hlavní budovy je zrcadlový gymnastický sál, který je pronajímán různým tanečními školám a sportovními kroužky. Během školního roku zde probíhá cvičení gymnastiky, výuka klasických nebo hip-hop tanců a další.



Obrázek č. 5: Pohled do hlavního sálu (Foto: Autor)

K hlavní budově přináležejí také budova Rubínek - budova vzdálená cca 200 m od hlavní budovy. Její provoz je spravován zaměstnanci KD Rubín. V Rubínku se nachází dva menší salóňky s kapacitou 15 lidí a jeden větší sál o kapacitě 100 míst v přednáškové úpravě nebo 50 míst v zasedací úpravě se stoly. Ke všem těmto prostorům přísluší sociální zařízení a šatna, ve velkém sále je k dispozici i malá kuchyňka s možností přípravy drobného občerstvení. Prostory jsou pravidelně pronajímány a slouží k setkávání zájmových spolků a skupin - zahrádkáři, včelaři, SVJ a další. Pořádají se zde také cestovatelské a oborové přednášky. V budově je také menší gymnastický sál, který je především pronajímán tanečním nebo hudebním školám.

V létě, stejně jako nájemci tanečních prostor, mívají divadelní spolky z pravidla prázdniny a často také hostují na různých divadelních festivalech a letních scénách, přičemž některé akce tohoto typu probíhají i v Brně (jmenujme třeba Shakespearovské slavnosti). Celkově jsou přes léto další možnosti kulturního vyžití, proto dochází v KD Rubín k utlumení provozu. Také kapacita klimatizace není dostatečná, aby poskytl

patříčný komfort vyprodanému sálu v letním počasí, a proto jsou tyto divadelní prázdniny v Rubínu vítány. Během této doby probíhají nutné technologické odstávky, revize a opravy zařízení a celková oprava a údržba interiéru.

4.5 Financování

KD Rubín je kulturní zařízení, jehož hlavním posláním je především poskytovat kvalitní kulturní zážitek nejenom obyvatelům Žabovřesk, ale celému Brnu a okolí. Poskytovat možnost kulturního odreagování a obohacení. Mezi jeho další funkci patří poskytování prostor k pronájmu pro zájmové spolky a organizace. Jak už bylo zmíněno výše, zřizovatelem KD Rubín je ÚMČ Brna Žabovřesky.

Tato definice je velice důležitá. V literatuře se uvádí, že zřizovatelem většiny velkých kulturních institucí v ČR jsou města a kraje, a že významná část příjmové stránky (až 80%) těchto kulturních institucí je tvořeno dotací zřizovatele.³⁰

Tato premisa však u KD Rubín neplatí. Příjmová stránka je tvořena 100% dotací od městské části a z této dotace jsou financovány veškeré aktivity, provoz, ale také drobné opravy (nikoliv například pracovníci KD Rubín - ti jsou zaměstnanci ÚMČ, ne přímo kulturního domu). Z této skutečnosti plynou určitá specifika, omezení a povinnosti. Především se jedná právě o to, že hlavní motivací pro provoz KD Rubín je poskytování kvalitního kulturního vyžití a nikoliv primárně zisk. Znamená to například, že KD Rubín má stanovený určitý každoroční plán, který je nutné splnit - z pohledu výdělku na kulturních aktivitách a z pohledu množství realizovaných pronájmů. Neexistuje zde však motivace tento plán překročit, protože z něj samotný kulturní dům (a pochopitelně ani zaměstnanci) nemá žádný profit a veškeré peníze jsou odváděny zpět do pokladny městské části. Je tedy nutné snažit se celou dotaci co nejvíce cíleně investovat do co možná nejkvalitnějšího kulturního programu pro co největší spektrum populace (ale také do drobných neinvestičních oprav a také marketingu). Zároveň však neexistuje možnost, jak vydělané prostředky nad rámec plánu reinvestovat do kulturního domu - kvalitnějšího programu, masivnější propagace, nákladnějších

³⁰ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 181

představení či náročnějších stavebně technických úprav. Při tvorbě samotného programu, kterému se věnuji v následující sekci, je také nutné celou dotaci rozvrhnout v rámci celého roku a optimalizovat ji s nabídkou divadelních a kulturních spolků (některá představení jsou dostupná pouze v některé měsíce, protože už jsou divadla smluvně vázána jinde).

4.6 Dramaturgie

Samotný kulturní program, který je v KD Rubín pořádán, je nutné chápat jako produkt. Jednotlivá představení, koncerty a přednášky lze spojit a zastřešit pojmem dramaturgie. Jedná se o schéma, které se snaží naplnit očekávání návštěvníků a dopřát jim ucelenou a v našem případě rozmanitou nabídku kulturního vyžití. Kvalitní dramaturgie má zásadní vliv na úspěšnost celé sezóny a z návštěvností lze také vycházet při sestavování programu v letech následujících. Pro to, aby byla dramaturgie v rámci malého trhu konkurenceschopná je také nutné sledovat trendy a kroky ostatních konkurenčních divadel.³¹

V KD Rubín nepůsobí žádný stálý divadelní spolek a program je sestavován z komerční nabídky představení různých divadelních souborů. Jedná se buď o větší stálá divadla, které pořádají zájezdní představení s repertoárem, který se na jejich domovských scénách konkrétní den nehraje a nedochází ke kolizím s obsazením (případně je možné využít alternace). Druhou skupinou divadel jsou soubory, které nemají žádné konkrétní domovské divadlo, a se svým repertoárem objíždějí celou ČR. U hudebních skupin je situace velmi podobná, dochází tak k oslovení konkrétního zpěváka či skupiny nebo častěji promotérů, kteří zastupují větší množství subjektů.

Divadelní a hudební program doplňují cestovatelské a jiné přednášky, které jsou však většinou realizovány jako pronájem.

Ve všech případech platí, že je potřeba dobrého plánování, protože je nutné vytižit sál, zajistit zajímavá představení (a přizpůsobovat se divadelním spolkům či

³¹ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 101-106

kapelám) a odladit program tak, aby nedošlo ke kolizi s pronájemy třetích stran, například plesů a bálů.

Program je sestavován subjektivně na základě zkušeností a odhadu vedoucích pracovníků, porovnáním interních statistik o návštěvnosti minulých představení, obsazením, popularitou a především žánrem. Všeobecně lze říct, že úspěšným žánrem jsou komedie a veselohry. Náročnější dramatické hry s těžkým tématem bývají navštěvovány méně.

4.7 Předprodej vstupenek

Předprodej vstupenek je realizován přímo na pokladně v KD Rubín každý pracovní den. Pokladna je otevřena také před každým představením a o přestávce během něj. Osobní nákup vstupenek je velmi využívanou možností.

Přes webové stránky je nabízen nákup vstupenek on-line pomocí nákupních bran třetích stran - služby společností Ticketon s.r.o. a SMSTicket.

V centru Brna je možné nakupovat vstupenky v několika smluvních předprodejích, např. TIC (Turistické informační centrum), obchod s hudebninami Indies nebo v Domě pánů z Lipé. V těchto předprodejích je realizován prodej jen některých řad a není zde možnost velkého výběru. Prodejní místa nejsou napojena na databázi prodaných vstupenek přímo v KD Rubín.

Promotéři, kteří pořádají akce v KD Rubín v rámci pronájmů si propagaci a prodej vstupenek zajišťují sami. V případě, že mají zájem, mohou však prodej a promo řešit za úplatu pomocí kanálů, které využívá KD Rubín. Na některá představení jsou nabízeny vstupenky přes slevové portály, který lze brát jako další propagační kanál KD Rubín.

4.8 Marketingový mix KD Rubín

Kulturní organizace, které zřizují města nebo jiné statutární orgány pochopitelně také mají svůj marketingový mix i když jej často neřeší tak moc jako komerční subjekty.

4.8.1 Produkt

Hlavním produktem, který nabízí KD Rubín jsou divadla, koncerty a přednášky pořádané v hlavním sále. Tento produkt je nabízen široké veřejnosti i uzavřeným skupinám (například školy). Nelze však pominout ani další službu veřejnosti - pronájem prostor, které umožňují setkávání lidí podobných zájmů či návštěva volnočasových aktivit a organizací. Tyto aktivity nepořádá KD Rubín a neposkytuje jim žádnou marketingovou podporu - to, že se ale pořádají právě v jeho prostorách, zvyšuje i povědomí o něm. Pravidelně se zde konají kurzy Powerjógy, Zumbly, aerobiku a velmi rozsáhlá je nabídka kurzů společenských tanců.

Na produkt kulturní organizace se můžeme dívat ze dvou hledisek. Produkt může být chápán jako to, co chce organizace vytvářet a nabízet, ale také jako to, co vnímá zákazník a co by chtěl nakupovat a konzumovat. Kultura je velmi specifická oblast. Kulturní produkt má také tři různé dimenze - referenční, technickou a okolnostní. Referenční dimenzi chápeme jako druh (formu), žánr či historické pozadí. Pod technickou podobou si můžeme představit samotný proces konzumace a její fyzické podoby - kulisy, ozvučení, světla. Okolnostní dimenze zahrnuje samotné prostory, osobu umělce či umělců, ale také například vzdělanost a vkus publika.³²

Produkt KD Rubín lze chápat jako službu. Pronájem prostor, které tvoří součást nabídky veřejnosti si lze předem prohlédnout, vyzkoušet a seznámit se všemi podmínkami. U kulturního programu je však situace komplikovanější. Díky své povaze si není možné tento typ služby před svojí realizací prohlédnout. Nelze odhadnout dopředu, jestli se bude představení návštěvníkům líbit a budou spokojeni. Nelze předem odhadnout, jaký bude výkon hereckého souboru nebo instrumentální výkon hudebníků. Existují faktory, které lze i nelze ovlivnit. Záleží také na zvukové kvalitě a dispozici samotného kulturního domu. Pro rozhodování je tedy nutné využít předchozí zkušenost s produktem, který je v KD Rubín nabízen. Lze se také spolehnout na reference známých s podobným vkusem či dát na doporučení odborníků v odborných či masových médiích. Přesto je však nutné chápat kulturní produkci jako produkt

³² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 93

variabilní, i přesto že jeho povaha (představení) je stejná a poskytuje ji stejný člověk či skupina lidí. Taková služba tedy není nikdy stejná. Služby kulturního typu jsou také neskladovatelné - jsou vázány na konkrétní datum a místo. Co se týká pronájmů sálů a salóneků, jejich kapacita je omezená a tyto služby mají také svůj pevný harmonogram a řád. Jádrem produktu je však stále snaha poskytovat kvalitní umělecký zážitek, obohacení či odreagování.³³

Co se týká samotné tvorby programu, ten je tvořen vedoucí KD Rubín, paní Jítkou Dubskou. V osobním rozhovoru uvedla, že se snaží vybírat představení zajímavá a taková, o kterých má subjektivní pocit, že se budou líbit současným návštěvníkům. V rámci možností se snaží zařazovat představení nové i ověřené klasiky, které lákají diváky už několik sezón. Tvorba programu je náročná, je třeba sladit vytiženost sálu a nabídku samotných divadelních spolků a kapel. Ty jsou omezeny jen na určité termíny a vždy záleží na aktuální vytiženosti souboru a množství představení na domovské scéně. Svoji roli hraje také momentální popularita konkrétních představení či kapel. U hudebních vystoupení platí, že zde většina kapel vystupuje pravidelně každý rok a jedná se spíše o lokální soubory s věrným publikem.

V maximální míře je při tvorbě programu snaha oslovit děti a jejich rodiče. Rubín má širokou nabídku odpoledních představení pro nejmenší - například zde pravidelně vystupuje Michal Nesvadba či Jaroslav Uhlíř se zpíváním pro děti.

Celkem se každý rok pořádá 60-70 kulturních produkcí, je však třeba říct, že část je realizována formou pronájmu nebo smluvních partnerství, a že ne všechny pořádá přímo KD Rubín. Samotný Rubín pořádá cca 50 akcí pro širokou veřejnost. V létě se tento typ akcí v Rubínu nepořádá.

4.8.2 Cena

Cena vstupenky na kulturní program se odvíjí od podmínek, který si agentura či umělec stanoví. Do finální ceny se promítne nejenom cena samotného představení, za jakou je KD Rubín nabídnuta, ale také musí pokrýt náklady na propagaci akce, odměny

³³ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 94-101

pro obsluhu šatny a vchodu, odvody Ochrannému spolku autorskému atd. Při nákupu více vstupenek v rámci předplatného je nabízena sleva, která však nesmí jít na vrub žádné výše zmíněné věci.

4.8.3 Místo

Kulturní dům Rubín je budova v centru Žabovřesk s vynikající dopravní dostupností z centra i okolí. Nachází se v nízké zástavbě, s velkým podílem zeleně v okolí. Samotný objekt kulturního domu se nachází ve větším komplexu budov, které svoji orientací a dispozicí tvoří Makovského náměstí. Krom jiného se zde nacházejí dvě restaurace, supermarket a zdravotní středisko. Budova je zateplená a před nedávnem opravená. Kromě hlavního divadelního sálu s pódium se zde nachází několik kluboven a tělocvičen. Důležitý je foyer, který v kulturním domě slouží jako místo, kam návštěvník přichází z venkovního prostoru. nachází se zde bar, šatny a několik stolečků, kde mohou návštěvníci konverzovat a konzumovat nápoje a občerstvení (do sálu se nápoje nosit nesmí, aby případná konzumace nerušila účinkující a diváky, a také z bezpečnostních důvodů - rozbití nádobí a pod.). Před samotným objektem je velký shromažďovací prostor. V budově je pak velké zázemí pro účinkující a technické vybavení. Pochopitelně se zde nachází i běžné vybavení divadelních sálů, tahy pro kulisy, zvuková a světelná aparatura.

Mezi hlavní nevýhody patří to, že se v okolí nenachází vyhrazené parkovací plochy ani parkovací dům. K přilehlému objektu sice náleží parkoviště, především během začátků divadelních představení je beznadějně přeplněné a jeho kapacita absolutně nedostačuje. Toto parkoviště je veřejné, a slouží především návštěvníkům lékařského střediska a nakupujícím v supermarketu, který sídlí ve stejném komplexu budov jako KD Rubín.

Budova a její hlavní sál byl budován jako multifunkční. Může tedy sloužit například jako plesový i divadelní sál. S tím souvisí i jedna další nevýhoda - v případě konfigurace na divadlo jsou do prostoru sálu umístěny řady židlí (celkem až 18 řad). Sál se nesvažuje, proto především v zadních řadách může nastat problém s viditelností a

kvalitou zvuku. Židle také nejsou tak pohodlné a komfortní jako v klasických divadelních sálech s pevnou konfigurací.

4.8.4 Propagace

Propagace primárně slouží ke zviditelnění kulturního programu pořádaného v KD Rubín. Snahou je oslovit co největší cílovou skupinu potenciálních návštěvníků.

KD Rubín využívá několik forem propagace. Jsou to jednak tiskové reklamy a prezentace programu v tištěných médiích - Metropolis, Kam v Brně, Kult a lokální Žabovřeský zpravodaj vydávaný radnicí této městské části. Dále využívá tištěné reklamy, především plakáty, v malé míře skládačky - souhrnný program ve skládané brožuře. Díky partnerstvím s několika rádií (Rádio Čas, Hitrádio Magic) se zmínka o aktuálním programu dostává občas do kulturních přehledů. KD Rubín má vlastní webové stránky a rozesílá emailový zpravodaj.

Tištěné propagační materiály

V současné době je to nejviditelnější forma reklamy, na kterou je dáván největší důraz, bohužel s reálně neměřeným dopadem. Plakáty jsou vyráběny svépomocí, včetně grafického návrhu který nemá jednotnou podobu, pouze obsahuje stále stejnou hlavičku s logem. Plakáty jsou tisknuty přímo v KD Rubín, na dvě části ve formátu A3 a následně slepeny pracovníky do formátu A2. Poté jsou dovezeny do firmy Rengl s.r.o., která zajišťuje jejich výlep a distribuci v rámci válců a výlepových ploch v celém Brně. Celkové množství vybraných ploch je 120, které je dle typu propagace možné rozšířit. Lepí se několik variant plakátů, kde se liší propagovaná akce a tyto jsou měněny v cca měsíčních intervalech. Plakáty nejsou umísťovány ve veřejných prostředcích.

Plakáty jsou tištěny pouze na konkrétní představení, netiskne se tedy žádný souhrnný přehledový, který by informoval o programu v rámci jednoho měsíce či období uceleně. Samotné plakáty komunikují jenom několik základních údajů, jako je název, základní obsazení (které je vybíráno subjektivně na základě popularity herců), čas konání a místo.



Obrázek č. 8: Výleповá plocha, plakát KD Rubín zcela vpravo (Foto: Autor)

Často jsou tyto údaje vyvedeny nevýrazným fontem (ale pochopitelně ne vždy - platí spíše u představení s dlouhým názvem) a plocha pro sdělení není využita efektivně. Zcela chybí zmínka o benefitech nebo to, že je Rubín dostupný MHD. Samotný plakát je tištěn černobíle na barevný papír, chybí zde tedy možnost využít k propagaci fotografii nebo složitější poutavější grafiku. Samotný název představení lze brát jako lákadlo pouze někdy.

Každý rok přichází velké množství novinek, jejichž názvy nejsou mezi veřejností známé a nezaujmu tak širokou veřejnost, ale pouze lidi s hlubokým zájmem

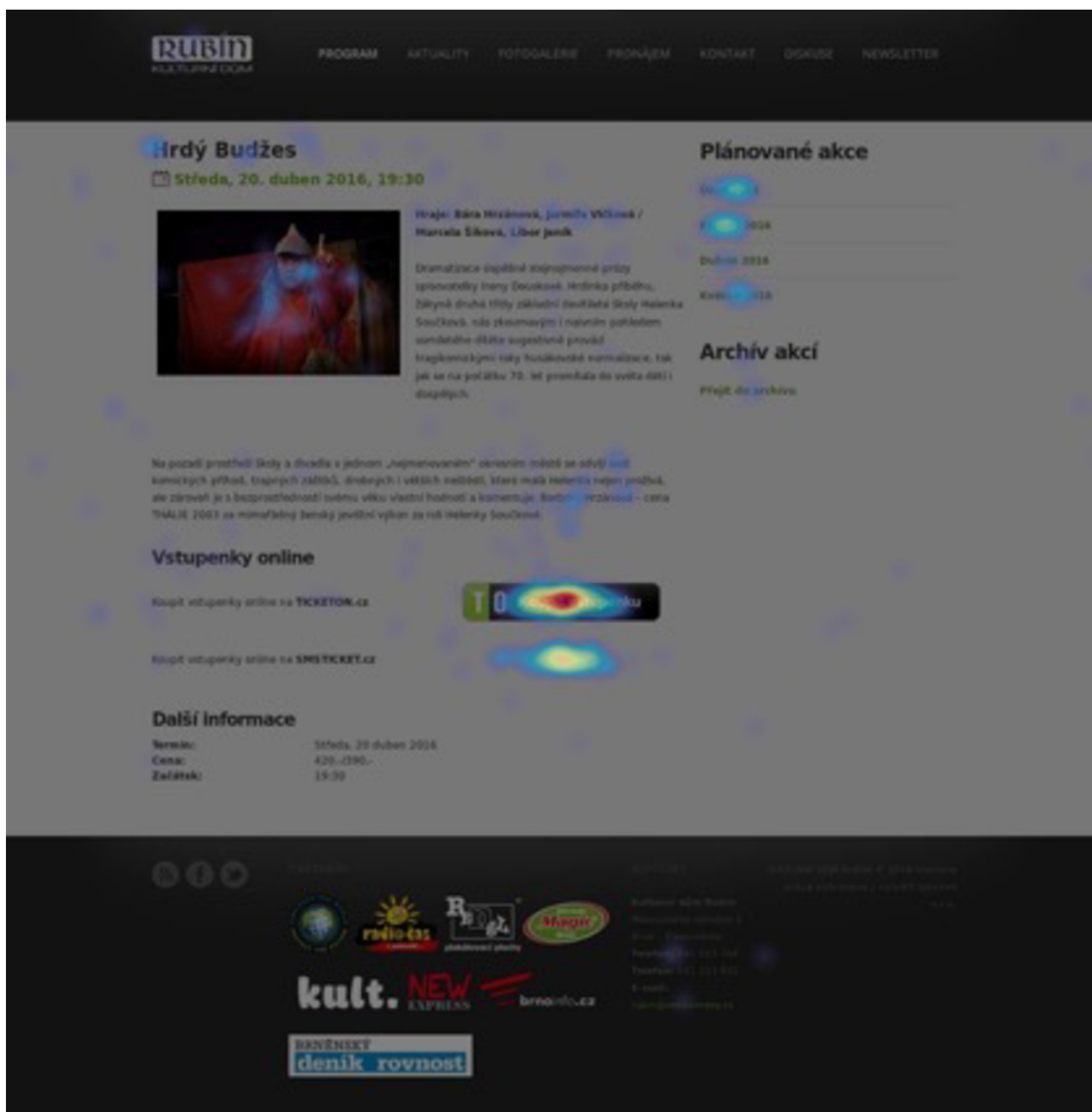
o kulturu. navíc lze říct, že představení, které se hrají několik sezón (například představení Caveman nebo Hrdý Budžes s Bárrou Hrzánovou) jsou vyprodaná téměř okamžitě po zveřejnění v programu na webových stránkách a plakáty se na tato představení často ani nenechávají vylepovat. Celkově lze říct, že výraznost plakátu je hodně ovlivněna podkladovou barvou a typem fontu, případně délkou názvu představení.

Webové stránky a emailový zpravodaj

Webové stránky využívá KD Rubín ke své propagaci již delší dobu. Před 4 lety prošly modernizací, a přesto že už je to delší doba, stále jsou velmi dobře funkční a návštěvnost stále roste. Jedná se o komunikační kanál, který je využíván primárně k prezentaci programu a aktualit. Na titulní straně je umístěn rotující přehled nejzajímavějších představení, který se skládá z fotografií a popisu. Jednotlivé představení lze rozkliknout a dostat se do detailu. Na hlavní stránce jsou také umístěny aktuality, tato sekce je však až za hranicí viditelnosti po načtení a uživatel na ní musí skrolovat.

Analýzou nástroje k tomu určenými se došlo ke zjištění, že 50% návštěvníku přechází rovnou do sekce Program, ať už proklikem na obrazovou upoutávku nebo přímo přes menu sekce. Samotné webové stránky vykazují rostoucí trend návštěvnosti, průměrná denní návštěvnost je 400 lidí. Přímá návštěvnost je 40% (lidé mají stránky v oblíbených nebo zadávají adresu ručně), s vyhledávačů přichází asi 55% lidí (zde je nutné zmínit možnost, že lidé sice chtějí jít přímo na stránky Rubínu, adresu však nezadávají přímo do adresního řádku, ale do některého z vyhledávačů, i přesto že adresu znají).³⁴ KD Rubín nevyužívá ke své propagaci v tuto chvíli žádné placené kampaně na síti internet. Je na něj minimálně odkazováno pomocí partnerských odkazů a na této formě propagace se aktivně nepracuje. Správu webových stránek, jejich údržbu a zálohování provádí specializovaná firma. Plnění informacemi o programu, aktuality a fotogalerii však provádí zaškolený pracovník přímo z řad zaměstnanců KD Rubín.

³⁴ Údaje z nástroje Google Analytics



Obrázek č. 9: Chování návštěvníku webových stránkách, konkrétně na detailu programu, statistika z 1000 návštěv (Zdroj: snímek obrazovky z nástroje Hotjar)

V samotné sekci program se nachází přehled představení s krátkým popisem, datem a hodinou konání. Seznam lze zobrazit jako výpis všech položek, nebo ho lze filtrovat po jednotlivých měsících. Na stránkách není možné přímé vyhledávání dle klíčových slov nebo podle názvu představení. Po rozkliknutí se uživatel dostane do detailu, kde může najít podrobnosti o představení, obsazení a krátký popis děje. V poslední době zde jsou umísťovány také odkazy na přímý nákup vstupenek on-line pomocí služeb Ticketon a SMSTicket. Tuto možnost nákupu vstupenek využívá v tuto chvíli 40% lidí, kteří vstupenky nakupují a rostoucí trend lze předpokládat i v

budoucnu. Na samotných webových stránkách je nyní také umístěna samostatná podstránka, kde jsou přehledně uvedeny odkazy na jednotlivé předprodeje konkrétních akcí. Kromě těchto sekcí jsou na webu umístěny také fotogalerie z jednotlivých představení, informační sekce o návštěvních hodinách, podrobný kontakt s mapou a také informace o možnosti pronájmu. Proběhlé akce je možné dohledat v Archivu akcí. Na stránkách je umístěn propagační odkaz na fan stránku na síti Facebook. Ta má v současnosti necelých 1000 fanoušku, kteří označili svůj zájem o KD Rubín z vlastní vůle. Opět platí, že ani na Facebooku neprobíhá žádná placená kampaň na získávání fanoušků ani propagaci představení. Obsah je zde plněn bez plánu a pouze nárazově. S fanoušky se cíleně nepracuje. Přimo na stránkách je také možnost diskuse, kde mohou návštěvníci veřejně pokládat dotazy, které si včetně odpovědí mohou přečíst i další návštěvníci. O tuto sekci se stará určený pracovník který na dotazy okamžitě (v rámci pracovní doby) reaguje.

Už od spuštění je na webových stránkách také umístěn sběrný formulář na emailové adresy. Uživatel se přes něj může přihlásit k odběru novinek. Další možností, jak se k odběru novinek přihlásit, je vyplnit formulář, který je k dispozici v papírové podobě ve foyeru KD Rubín. Celkem tuto možnost za tři roky její dostupnosti využilo dle interní statistiky 3100 lidí, kteří jsou pravidelně obesíláni Zpravodajem KD Rubín.

Zpravodaj je rozesílán cca v měsíčních intervalech. je vytvářen v rozhraní webových stránek svépomocí pracovníkem KD Rubín. Průměrně si jej otevře 25% přihlášených, což lze považovat za dobrý výsledek. Samotný zpravodaj je však ve srovnání s konkurencí méně informačně hodnotný a vizuálně strohý. Často se jedná pouze o souhrn aktualit či slev. Email, který by přehledně informoval o programu na následující měsíc se neposílá. Informace o představeních nejsou kompletní a samotný email obsahuje malé množství odkazů. Na on-line nákup vstupenek z něj není odkazováno nikdy, uživatel musí případně přejít na webové stránky a z detailu představení se na on-line prodej proklikat.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Aby bylo možné definovat možnosti inovace marketingové strategie KD Rubín, je třeba okolní marketingové prostředí analyzovat a pochopit. Rozlišujeme vnější a vnitřní prostředí organizace. Vnější prostředí se nazývá makroprostředí a skládá se s faktorů, které ovlivňují příležitosti a rizika pro organizaci. Tyto faktory sama organizace nemůže ovlivnit, může je ovšem předpokládat a přizpůsobit se jim. Mezi makroprostředí řadíme demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, politické prostředí technologické prostředí a prostředí kulturní. Pro analýzu v rámci této práce je využita PEST analýza. Druhé prostředí je prostředí vnitřní a nazývá se mikroprostředí, kam lze zahrnout zaměstnance, zákazníky, dodavatele a konkurenty, kteří nás budou zajímat nejvíce. Pro analýzu mikroprostředí jsem použila Porterovu analýzu pěti sil.³⁵

5.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratkou čtyř faktorů, na které se analýza zaměřuje. P jako politicko-legislativní faktory, E jako ekonomické faktory, S jako sociokulturní faktory a T jako technologické faktory.

Politicko-legislativní faktory

Tento pojem můžeme v kontextu KD Rubín chápat jako legislativu, která ovlivňuje jeho chod, její limity a omezení. Zahrnuje také vztah se státní správou a zřizovatelem, dotace a nátlakové skupiny, které ovlivňují její aktivity.³⁶

Jak už bylo zmíněno výše, KD Rubín je zřizován městskou částí Brno-Žabovřesky a v kontextu její struktury se jedná o Odbor kultury.

Provoz kulturního zařízení je financován z dotace městské části. Žádnou jinou dotaci, ať již od státu nebo z evropských fondů nevyužívá. V budoucnu je to však jedna

³⁵ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. s. 171

³⁶ Tamtéž, s. 198

z možností, jak se pokusit získat finance na modernizaci interiéru, technického divadelního zázemí, vzduchotechniky, ale také menších sálů, které jsou určeny k pronájmu.

V budoucnu by mohlo být fungování a financování KD Rubín ovlivněno navrhovaným zákonem o veřejných kulturních institucích, který prošel v dubnu 2016 senátem. Nad jeho zavedením do praxe však visí otazník a kdy a jestli bude vůbec schválen není jasné.³⁷

Ekonomické faktory

To, že je provoz kulturního zařízení plně dotován z rozpočtu městské části která je zároveň jeho zřizovatelem mimo jiné také znamená, že je prodej vstupenek podle zákona § 61 osvobozen od DPH, protože se nejedná o podnikání ale kulturní službu. Ze zisků z pronájmu je DPH odváděno a KD Rubín je plátcem daně, protože se dá tato služba klasifikovat jako podnikání.³⁸

Mezi ekonomické faktory, které mohou mít dopad na jeho návštěvnost, je například inflace a změna sazby DPH. Veškeré vlivy, které ovlivňují kupní sílu obyvatel mohou zapříčinit, že na kulturu budou domácnosti vydávat menší prostředky.

Samotné provozní náklady KD Rubín jsou také financovány z rozpočtu přiděleného Odboru kultury, tedy KD Rubín. Zvyšování cen elektřiny a vody tak může znamenat, že budou ukrajovat z přiděleného rozpočtu větší část. Tato skutečnost se však neprojeví na finální ceně vstupenky, pouze znamená, že o tyto náklady se poníží suma, která je možná investovat do samotného produktu a může se tedy například snížit množství konaných představení.

³⁷ Dostupné z: <http://www.divadelni-noviny.cz/zakon-o-verejnych-kulturnich-institucich-prosel-senatem> cit. 14.5.2016

³⁸ Ostatní plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně (§ 61 Zákon DPH)

Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory jsou takové faktory, které ovlivňují společenské hodnoty či jejich vnímání a také preference a celkové chování společnosti.³⁹

Již dříve jsem zmínila, že primárně by měl KD Rubín sloužit obyvatelům Žabovřesk. Především v 60. a 70. letech zde probíhala bouřlivá výstavba panelových domů, které jsou však do jisté míry odlišné od panelové zástavby v jiných brněnských čtvrtích. Jedná se o nižší stavby s dostatečným rozestupem a velkým množstvím zeleně. Velké množství lidí se nastěhovalo po dokončení těchto domů a bydlí zde dodnes. To také může z části vysvětlovat tomu odpovídající věkový průměr obyvatel a relativně vysoké procento seniorů. V budoucnu však lze předpokládat, že se bude postupně věkový průměr snižovat, tak jak se bude do Žabovřesk stěhovat více mladších lidí a také rodin s dětmi.⁴⁰

Technologické faktory

Technologické faktory a pokrok ovlivňuje pochopitelně také fungování KD Rubín. Jasný ukazatel měnících se návyků je například vzrůstající podíl on-line nákupu vstupenek, kterému jsem se věnovala v kapitole o prodeji vstupenek.

KD Rubín má vlastní webové stránky, přes které prezentuje svůj program. Na v současnosti nejpopulárnější sociální síti Facebook má také vlastní profil. Je však nutné respektovat také to, že v této oblasti jde vývoj technologií velmi rychle a je nutné sledovat nové trendy a reagovat na ně.

Technologické faktory ovlivňují chod a fungování samotného prostoru. Jevištní technika se přirozeně opotřebovává i přesto, že ji chodí specializovaná firma kontrolovat a opravovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o multifunkční, nikoliv přímo divadelní sál, je technika pro klasické divadelní představení nedostatečná, chybí zde například jevištní výtah. Přesto je však pro potřeby zájezdních divadel dostačující, protože kulisy a technika, které s sebou tyto soubory vozí, jsou přizpůsobeny pro tento

³⁹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. s. 204

⁴⁰ Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/BMO_final_web.pdf cit. 14.5.2016

typ prostorů. Lze konstatovat, že vývoj v této oblasti není bouřlivý a celkově jevištní technika při správné péči zastarává velmi pomalu.

Dochází k vývoji osvětlovací a zvukové techniky. KD Rubín je momentálně vybaven všemi světly, které jsou potřeba pro dostačující nasvětlení představení, která se zde konají. V případě, že jsou však požadavky mimo možnosti místního vybavení, je poptána externí firma, která požadované vybavení zajistí na dobu konání akce. V budoucnu je však možné, že se natolik zvýší nároky na vybavení, že bude nutné provést investici do vybavení vlastního. Co se týká zvukové aparatury, je zde umístěna základní zvuková soustava, která je vhodná pro divadla a přednášky. V případě větších koncertů si zajišťují soubory zvukovou aparaturu svépomocí. Audiovizuální technika, která je v kulturním domě provozována je starší, nelze však říct, že je zastaralá. Hrozí zde ale to, že skončí její přirozená životnost a bude ji tedy nutné vyměnit za novou.

Vývoj technologie již dříve znamenal konec filmovým projekcím. Dříve byl objekt vybaven profesionálním promítacím zařízením, které však zastaralo a investice do moderních digitálních technologií nebyla provedena.

Samotný prostor je vybaven pouze vzduchotechnikou, která slouží k výměně vzduchu v sále. V dnešní době je však trendem spíše využívání klimatizace, které jsou navíc stále efektivnější a energeticky méně náročné.

5.2 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí a zahrnuje faktory hodnotící vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Hodnotí také konkurenci a riziko vzniku nové. Konkurenci jako takové se věnuji podrobněji v sekci 5.3

Vyjednávací síla zákazníků

Uspokojování kulturních statků neuspokojuje základní existenční procesy. Návštěvníci mají jednoduchou možnost srovnat ceny s konkurencí, která má navíc také podobnou, případně stejnou nabídku, je však k dispozici na jiném místě a také jiném čase. V rámci ceny navíc neexistují konkurenti s výhodnější nabídkou (levnější cena

vstupenky), cenová hladina je velmi vyrovnaná u všech subjektů. Zároveň je třeba zmínit, že KD Rubín je provozně 100% dotován, není tedy na návštěvnicích úplně závislý a může si dovolit jisté výkyvy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jako hlavního dodavatele lze označit ÚMČ Brno-Žabovřesky na jehož dotaci je fungování Rubínu naprosto závislé. Pokud se rozhodne v této činnosti skončit, zanikne také KD Rubín jako organizace a zůstane pouze prostor kulturního domu. Jako velmi silnou lze označit vyjednávací sílu dodavatelů obsahu - divadla, hudební skupiny a agentury. Ceny za představení, které mají stanovené jsou pevné a není zde velký vyjednávací prostor. Nelze také ovlivnit, jestli se konkrétní dodavatel nedomluví na exkluzivitu na konkrétní představení nebo celý repertoár s konkurencí. V neposlední řadě také samotná tvorba repertoáru je na dodavateli a výběr představení pro návštěvníky KD Rubín je omezen aktuální konkrétní nabídkou. Jako menší hrozbu lze označit neochota souborů hrát v KD Rubín například kvůli špatnému zázemí nebo nedostatečné technické vybavenosti.

Vstup nových konkurentů

Nová konkurence která by byla velmi podobná KD Rubín nabídkou všech služeb (multifunkční kulturní prostor s nabídkou pronájmu prostor) je nepravděpodobná jak v rámci Žabovřesk tak města Brna. Existuje zde možnost vstupu konkurence v jednotlivých segmentech. Celkově je však kulturní produkce velice závislá na vhodných prostorech, takže vstup podobně velkého subjektu také není pravděpodobný (momentálně je ve fázi realizace první etapa Janáčkova kulturního centra, který však bude cílit na jinou skupinu zákazníků). Relativně častý je však vznik malých divadelních scén často s alternativním programem zacíleným na mladé publikum. Nově také vznikají různé hudební kluby.

Stávající Konkurence

Konkurenci v tomto bodě zmiňuji jen krátce a podrobněji se jí věnuji v následující části práce. Mezi přímou konkurenci lze zařadit Divadlo Bolka Polívky a kulturní centrum Musilka, které má velmi podobnou skladbu dramaturgie a hrají se u něj stejná představení či vystupují stejné kapely. Mezi nepřímou konkurenci bych zařadila všechna divadla, která mají vlastní herecké uskupení - Národní divadlo, Městské divadlo a další. Pokud však budeme brát jako konkurenci všechny poskytovatele kulturního prožitku jakožto podobného produktu, konkurencí už nebudou pouze divadla a velké koncertní sály, ale také například hudební kluby a kina.

5.3 Analýza konkurence

Konkurenci lze z pohledu KD Rubín definovat ve dvou rovinách. Kulturní dům se nachází v centru Žabovřesk a ÚMČ této městské části je také jeho zřizovatelem. Je tedy nutné chápat objekt a jeho program jako službu, která zde je především pro obyvatele této městské čtvrti. Jedná se o multifunkční prostor, který v sobě spojuje několik funkcí a jako takový je unikátní a v rozsahu služeb žádnou konkurenci nemá. Pronajímané prostory pro tance, přednášky a zájmová sdružení nejsou v takovém rozsahu v oblasti Žabovřesk jinde dostupné. Ani z pohledu divadelního kulturního vyžití zde přímá konkurence neexistuje. To ale neznamená, že v Žabovřeskách neexistují místa které nabízejí kulturní vyžití obyvatel. Nachází se zde multifunkční prostor SONO Centrum, který slouží především pro hudební produkci a koncerty. Koncerty a akce zaměřené na publikum vyhledávající taneční hudbu se konají v klubu Mersey. Tyto dva prostory jsou provozovány komerčními subjekty, jsou velmi dobře dostupné a neslouží jen obyvatelům Žabovřesk, ale celého města Brna a okolí. V případě například koncertů festivalu JazzFest Brno v SONO Centru se jejich cílová skupina rekrutuje z obyvatel celé ČR a dokonce okolních států.

Z dalších kulturních vyžití, které jsou k dispozici v rámci Žabovřesk lze jmenovat Kino Lucerna. Kino bylo v minulých letech zmodernizováno a poskytuje tak vizuální a akustický zážitek srovnatelný s moderními kinosály.

V rámci celého Brna je situace složitější a subjektů, které nabízejí kulturní program je zde relativně dost a za přímou konkurenci jich lze označit několik. Město Brno má několik velkých divadel která hrají denně, mají dlouhou tradici a mají zavedené jméno. Je nutné zmínit především objekty Národního divadla - Mahenovo divadlo, Janáčkovovo divadlo a divadlo Reduta. Je potřeba zdůraznit, že tato divadla mají vlastní divadelní a hudební soubory a mají svůj vlastní repertoár, který primárně hrají právě na svých domovských scénách. Druhý největší subjekt na trhu je však Městské divadlo. Představení se v něm hrají na dvou scénách, přičemž jedna je primárně zaměřená na činohru a druhá na hudební představení, muzikály a komornější či jazzové koncerty. Mezi menší divadla, která staví především na vlastní originální tvorbě lze zařadit HaDivadlo a Divadlo Husa na provázku. Primárně se jedná o divadla, které uvádějí svůj vlastní repertoár, ale občas v nich hrají hostující soubory, respektive v případě Ha Divadla v nich sídlí více než jeden divadelní spolek. Objekty všech zmíněných subjektů se nacházejí v centru města Brna a jsou velmi dobře dostupné MHD. Lze uvést, že výhodou může být také několik placených parkovacích domů, které jsou v blízké docházkové vzdálenosti těchto objektů a zvyšují tak celkový komfort pro návštěvníky večerních představení. Během divadelní sezóny hrají tato divadla denně, mají rozmanitější repertoár a větší množství repríz jednotlivých představení. Představení se také ve většině případů hrají více sezón.

Mezi multifunkční prostory v rámci Brna patří Semilasso, které občas uvádí také divadelní představení - především je však zaměřené na hudební produkci, ale také na pořádání různých společenských akcí, plesů a firemních večírků. Mezi typově podobné objekty s podobným zaměřením lze zařadit dvě střediska s bohatou historií a tradicí. Kulturní centrum Omega - Musilka a Kulturní centrum Líšeň - Dělnický dům neboli Dělnák. Oba dva nabízejí podobný sortiment služeb, přesto co se týká kulturního programu v mnohem menším objemu, než je realizován v KD Rubín. Celkově jsou zaměřeny primárně na koncerty, přednášky a dětská představení pro rezidenty s dětmi.

Významná konkurence je Divadlo Bolka Polívky. Kamenné divadlo sídlí v samém centru Brna, v těsném sousedství mnoha kaváren, restaurací a hospůdek. Jeho dramaturgie je z velké míry založena na představeních hostujících souborů a spolků - ve

velké míře právě těch, které tvoří páteř programu KD Rubín. Často tak dochází k tomu, že jsou stejná představení uváděna v rámci jednoho roku v obou institucích, někdy jen s několikadenním odstupem. Divadlo je spojeno se známým jménem. Dopravní dostupnost je dobrá, před divadlem samotným nelze parkovat, ale návštěvníci mají možnost využít nedaleký parkovací dům. V divadle je uváděno téměř každý den nějaké představení, má rozsáhlý a pestrý program. Má vizuálně kvalitně zpracované propagační materiály, které jsou navíc dostupné k volnému rozebrání na mnoha veřejných místech. Z pohledu konkurence lze považovat právě Divadlo Bolka Polívky za tu největší přímou konkurenci pro KD Rubín.



Obrázek č. 6: Propagační brožura Divadla Bolka Polívky (Foto: Autor)

Kulturní dům musí soupeřit také se subjekty, které jsou primárně zacílené na hudební produkci. Všeobecně lze říct, že kluby Fléda, Livingstone, Metro, Perpetuum, Two Faces, Bastilla nebo Favál Music Cirkus navštěvuje mladší skupina populace.

Programové směřování těchto klubů je jiné a cílí na jinou skupinu návštěvníků, přesto je nutné tyto místa jako určitou konkurenci chápat.

Další subjekty, které je nutné brát jako další formu kulturního vyžití, jsou kina. V Brně v současnosti působí, kromě výše zmíněného kina Lucerna, dvě kina artového zaměření - Univerzitní kino Scala, provozované Masarykovou univerzitou, a Kino Art, které provozuje Statutární město Brno. V centru umístěný multiplex Cinema City Špalíček těží s široké nabídky, velkého množství sálů a příhodné lokality. Kinosály stejného provozovatele v nákupním centru Olympia svoji lokalitou cílí nejenom na obyvatele Brna, ale i na jeho okolí. V centru Olympia je umístěno velké množství obchodů a restaurací. Je dostupné jak MHD, tak autem a kolem je mnoho parkovacích ploch.

Pro zajímavost lze uvést, že dříve byl KD Rubín vybaven promítacím zařízením na 35 mm filmové pásy a pravidelně se zde promítaly komerční novinky, ale také filmy pro náročnějšího diváka v rámci filmového klubu a pravidelné dopolední dětská představení nejen pro školy. S nástupem digitální technologie a vznikem multiplexů se však snížil zájem diváků a kino projekce byly zrušeny.

6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

V KD Rubín pracuji a pravidelně se dostávám do kontaktu s návštěvníky kulturních akcí. Mám tak možnost vyslechnout si připomínky, stížnosti i pochvaly. Z těchto informací jsem se rozhodla sestavit základ dotazníku. Do dotazníku jsou začleněny poznatky také ostatních zaměstnanců a další otázky, které jsou nutné k lepší identifikaci návštěvníků a jejich vkusu či nákupního chování.

6.1 Výzkum a jeho cíl

Cílem dotazníků bylo zjistit povědomí o samotném KD Rubín, věkovém zastoupení a preferencích návštěvníků. Dále jsem zařadila otázky o lokalitě, ve které konkrétní respondent bydlí, jak vnímá reklamu a jaký je jeho rozhodovací proces při nákupu vstupenek.

6.2 Dotazník

Dotazník byl dostupný on-line. V dotazníku byla snaha používat v co největším množství uzavřené otázky. Většinou byly využity otázky, umožňující více odpovědí, některé otázky byly omezeny možností vybrat pouze jednu odpověď. Správná a jednoduchá formulace otázek pomohla rychle nasměrovat respondenta na oblast mého zájmu. Celkově byla snaha o dotazník co nejméně komplikovaný a co nejrychleji průchodný.⁴¹

Samotný dotazník byl šířen pomocí emailového zpravodaje KD Rubín, pomocí sítě Facebook, pomocí odkazů na webových stránkách o kulturním dění ve městě Brně a přímým oslovením kamarádů a rodiny, kteří dotazník šířili dál.

Mimo tento dotazník zde uvedu i výsledky dotazníkového šetření, které bylo prováděno přímo v KD Rubín. Respondenty byli tedy lidé, kteří dorazili na některé z

⁴¹ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Vyd. 1. Praha : Grada, 2011. s. 186 - 201.

divadelních představení v průběhu jara 2016. Samotný dotazník však obsahoval pouze jednu otázku, která měla za účel zjistit, odkud se respondent dozvídá o programu.

6.3 Výsledky výzkumu

Výsledky primárně slouží pro účely mé diplomové práce, v budoucnu bych je ráda využila pro zlepšení služeb a všeobecného povědomí o KD Rubín.

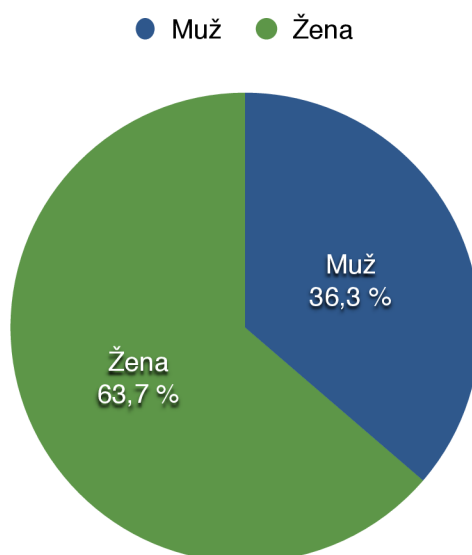
6.4 Metodologie a respondenti

Pro výzkum jsem použila kvantitativní průzkum formou dotazníkového šetření. Snahou bylo rovnoměrně zasáhnout dotazníkem co největší spektrum lidí, od pravidelných návštěvníků po lidi, kteří KD Rubín neznají vůbec. Vzhledem k lokalitě byli primárně osloveni obyvatelé Brna a blízkého okolí - v dojezdové vzdálenosti. Po vyloučení nekompletních nebo nedokončených dotazníků jsem jich do finálního zpracování zahrnula celkem 255.

6.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

6.5.1 Pohlaví respondentů průzkumu

Vzhledem k nekontrolovatelnému šíření dotazníku nelze definovat oslovenou skupinu a zastoupení pohlaví. Z vyplněných dotazníků vyplývá, že převažují ženy. To může způsobovat několik faktorů. Ženy mohou mít větší ochotu k vyplnění dotazníku, případně mohou být iniciátorky nákupu lístků na kulturní aktivity častěji než muži. V neposlední řadě také statistika říká, že ženy jsou častěji návštěvníky kulturních akcí, a to až s 80% převahou. Číslo je nejvyšší u baletu a postupně se snižuje.⁴²



Graf číslo 1: Pohlaví respondentů průzkumu (Zdroj: dotazníkový průzkum)

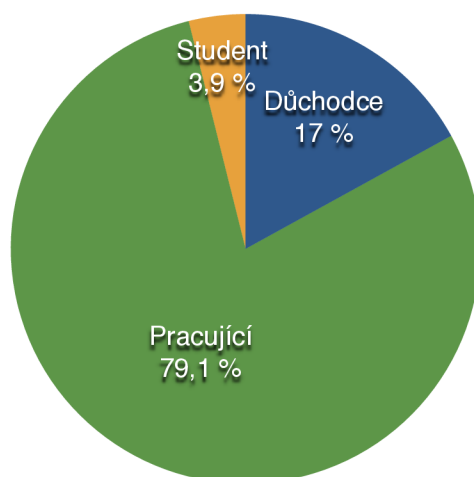
6.5.2 Zaměstnání a věk

Z výsledků a porovnáním dalších výsledků vyplývá, že mezi oslovenými studenty je o KD Rubín velmi malé povědomí, nebo má Rubín špatnou pověst. Z dat také vyplývá, že navštěvují především Kina a klub Fléda.

⁴² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 75.

Co se týká věkového zastoupení návštěvníků, jasně převažuje skupina 27-65 let. Pouze 11% spadá do věkové skupiny 18-26 let. 5,5% respondentů uvedlo, že jsou v důchodu a ti také nejčastěji v doplňující otázce uvedli, že jsou za vstupenku ochotni dát 300 Kč.

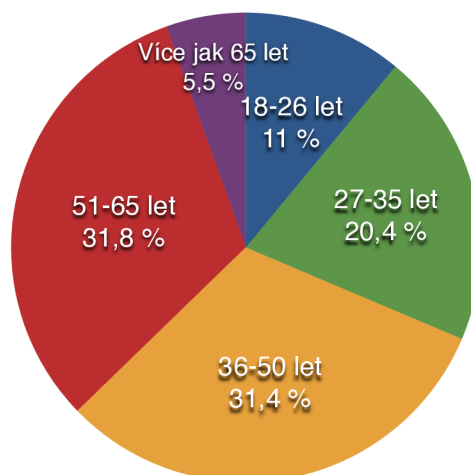
● Důchodce ● Pracující ● Student



Graf číslo 2: Zaměstnání respondentů průzkumu (Zdroj: dotazníkový průzkum)

V průzkumu se objevilo zanedbatelné množství odpovědí respondentů do 18 let, i přesto, že tato skupina byla oslovena. Může to být způsobeno neochotou vyplnit dotazník. Část této cílové skupiny, především mladší děti, navštěvují KD Rubín s rodiči, často dětská odpolední představení, popřípadě večerní divadelní komedie.

● 18-26 let ● 27-35 let ● 36-50 let ● 51-65 let ● Více jak 65 let



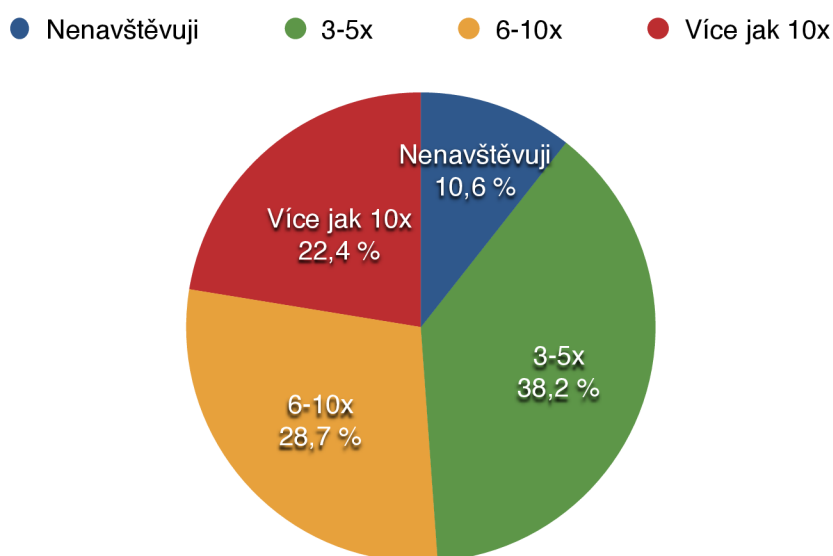
Graf číslo 3: Věkový profil návštěvníků (Zdroj: dotazníkový průzkum)

6.5.3 Globální preference a množství kulturního vyžití

Následující sada otázek měla za úkol zjistit, jak často se respondenti účastní kulturních akcí (kdekoliv, ne pouze v KD Rubín), ale také jejich preference.

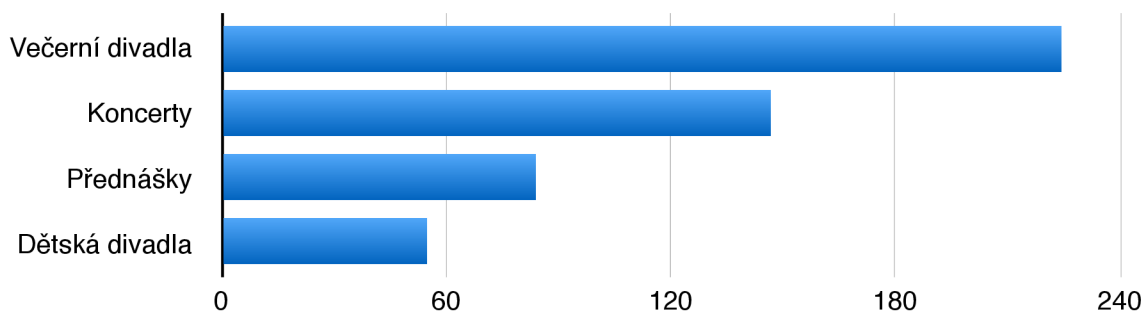
Celkově lze zhodnotit, že nadpoloviční většina respondentů si dopřeje kulturní zážitek minimálně jednou za dva měsíce. Zároveň je tato skupina dotázaných nejméně senzitivní na cenu a jsou ochotni, dle typu představení, zaplatit klidně 400 Kč a více.

Zajímavá byla otázka, zda li by se respondent označil za náročného diváka. Zde byly výsledky velmi vyrovnané, celkem 50,4% se za něj označila.



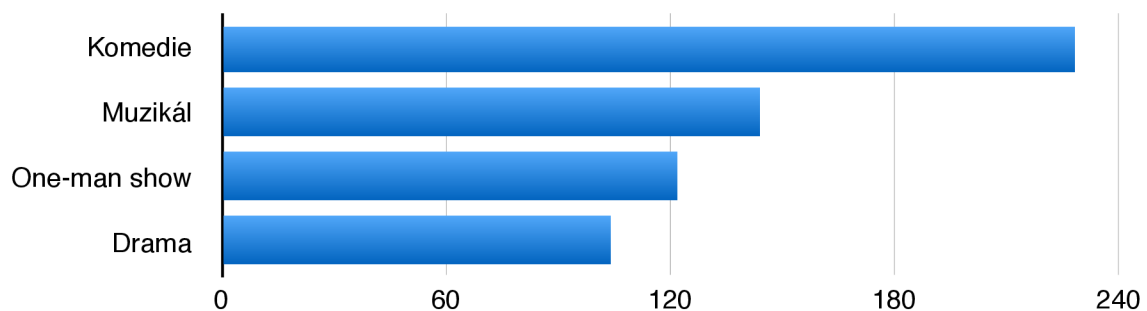
Graf číslo 4: Množství navštívených akcí během roku (Zdroj: dotazníkový průzkum)

V návštěvnosti jasně vedou večerní divadla, které následují koncerty (ty se v KD Rubín konají pouze ve variantě na sezení). V této otázce bylo možné více odpovědí.



Graf číslo 5: Preference respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Přestože se KD Rubín snaží profilovat jako multikulturní prostor, nejčastěji kulturní akce zde pořádané jsou divadla. Bývají dlouhodobě také nejvíce navštěvované. V otázce bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Celkem 33 respondentů, kteří se označili za náročného diváka, zaškrtnulo pouze možnost Komédie, celkem 62 respondentů, kteří se označili za náročného diváka vybrali také jen jednu z možností, a to možnost Drama.



Graf číslo 6: Preference respondentů - divadlo (Zdroj: dotazníkový průzkum)

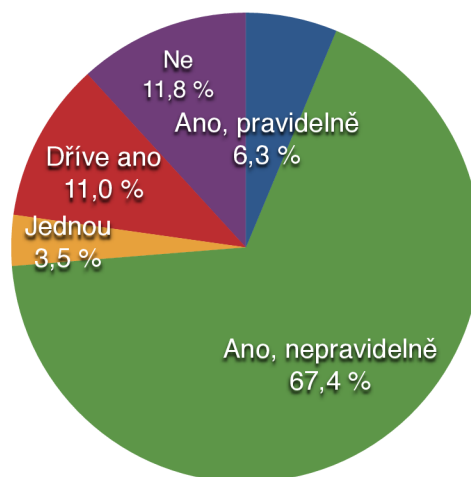
Pokud výsledky této skupiny otázek shrneme, preference oslovených respondentů jasně ukazují, že nejoblíbenějším kulturním vyžitím je divadelní představení, ideálně žánru komedie.

6.5.4 Povědomí o KD Rubín

V další sadě otázek jsem se zaměřila na povědomí a názor respondentů na KD Rubín.

Ukázalo se, že povědomí o KD Rubín je relativně vysoké a respondenti jej navštěvují. Bohužel jen 6,3% procenta uvedlo, že KD Rubín navštěvuje pravidelně. Celkem 206 z respondentů, kteří odpověděli, že kulturní dům navštívili, uvedlo že se jim návštěva líbila. Ti, kteří uvedli, že se jim návštěva nelíbila svoji odpověď specifikovali v následující otázce. Celkem 11 uvedlo, že se jim nelíbí samotný prostor KD Rubín, celkem 9, že se jim zdál vzduch v sále špatný. Nikdo si nestěžoval na přístup personálu, problém s parkováním, málo místa na nohy nebo samotné představení.

● Ano, pravidelně ● Ano, nepravidelně ● Jednou ● Dříve ano ● Ne

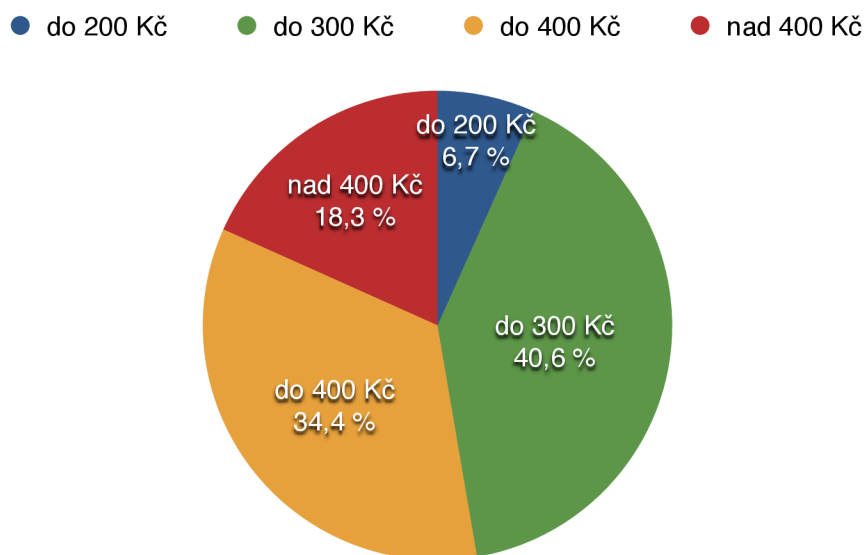


Graf číslo 7: Návštěvnost KD Rubín (Zdroj: dotazníkový průzkum)

6.5.5 Cena vstupenky a způsoby nákupu

Důležitým tématem je cena vstupenky a způsoby nákupu. 60% respondentů uvedlo, že pro ně není cena vstupenky rozhodující. I přesto, že KD Rubín pravidelně nabízí předplatné - balíček tří vstupenek za zvýhodněnou cenu - pouze 17% respondentů, kteří KD Rubín navštěvuje, někdy tuto nabídku využili. Dříve býval

balíček pevně sestaven. V posledních dvou letech je předplatné nastaveno tak, že je možné zakoupit minimálně tři vstupenky na různá představení a dostat 20% slevu. Tato nabídka je časově omezena. Přes 40% respondentů uvedlo, že snesitelná cena představení je do 300 Kč.



Graf číslo 8: Snesitelná cena divadelního představení (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Přes 48% respondentů uvedlo, že nenakupuje vstupenky na slevových portálech. Pouze 5% uvedlo, že nakupuje na slevových portálech pravidelně. Ale 47% procent na slevových portálech nakupuje občas, podle typu nabídky a jestli je představení zaujme.

Největší množství dotázaných nakupuje vstupenky přímo na pokladně KD Rubín. Na druhém místě však skončila možnost nákupu on-line přes prostředníka Ticketon.cz. Až na třetím místě se umístil nákup vstupenek přes partnerské předprodeje - TIC, Indies, DPL atd.

6.5.6 Konkurence z pohledu respondentů

Ve městě Brně existuje množství kulturních subjektů, které lze označit za přímou konkurenci. Přesto lze však KD Rubín chápat jako specifický z pohledu lokality i pověsti.

Z dotazníku vyplývá, že respondenti nejčastěji navštěvují klasická etablovaná divadla - Janáčkovo divadlo a Městské divadlo, které však svým stylem nelze nazvat konkurencí v pravém slova smyslu - jedná se o divadla, které uvádějí svůj vlastní repertoár. Naopak v KD Rubín vystupují pouze hostující divadelní spolky, žádný stálý zde nesídlí. V dotazníku se na třetím místě umístilo Divadlo Bolka Polívky - které už lze za konkurenci označit, protože velká část jeho programu je založena na hostujících divadelních souborech. Navíc zde, vzhledem k omezené nabídce, dochází k tomu, že repertoár je v rámci jedné sezóny podobný. Někdy jsou bohužel stejná představení v obou divadlech jen několik dnů od sebe. Divadlo Bolka Polívky má zavedené jméno spojené se známou tváří a částečně může těžit ze své polohy, protože leží přímo v centru města. Nabízí tak lepší sociální kontakt a navázání na restaurační a zábavní podniky, které mohou návštěvníci navštívit před a po představení. V tomto směru je na tom KD Rubín hůře, i přesto, že je s centrem spojen velmi dobře. Z Makovského náměstí trvá cesta trolejbusem na Českou pouze 10 minut a i noční spojení je velmi dobré.

Velké množství respondentů průzkumu uvedlo, že nezná žádné další akce konané v Žabovřeskách. 20% uvedlo, že zná Jarní slavnost - venkovní akci konanou na prostranství před KD Rubín. Protože se jedná o akci, kde se prezentují základní školy, lze zde předpokládat, že ji znají především rodiče dětí školního věku. Na stejném místě se koná také Podzimní jarmark, povědomí o této akci však mělo jen 10% respondentů. Je nutné uvést, že ti, kteří tyto akce znají, v dotazníku také většinou jako svoji domovskou čtvrť uvedli právě Žabovřesky. Ani jedna z těchto akcí se však výjimečně ve školním roce 2015/2016 neuskutečnila.

Mezi divadly, které mají vlastní repertoár, respondenti dále navštěvují Ha Divadlo a Divadlo Husa na provázku. Mezi navštěvované kulturní prostory s velmi malým zastoupením lze uvést Flédu, Musilku, Sono Centrum a Semilasso. Zde je však nutno brát v úvahu věková kategorie respondentů.

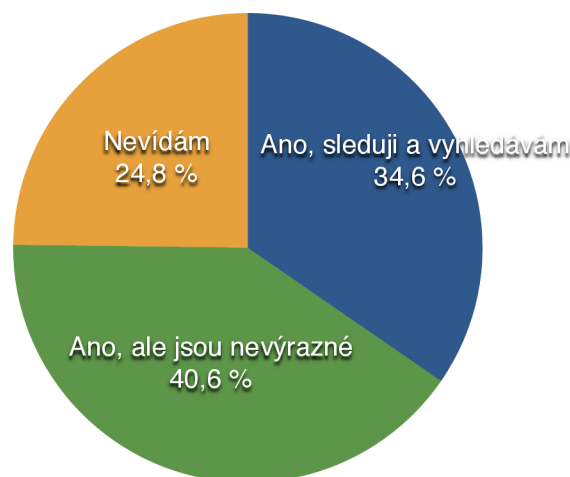
Co se týká kina, 50% respondentů uvedlo, že navštěvuje multiplexy Cinema City v Olympii a Špalíčku. 25% respondentů navštěvuje kino Lucerna v Žabovřeskách, přičemž 50% z nich v Žabovřeskách také bydlí. 29% účastníků průzkumu navštívilo v minulých letech letní kino.

6.5.7 Propagace

Mezi hlavní propagační nástroje KD Rubín patří plakáty, jejichž výlep zajišťuje externí firma. Mezi další formy propagace patří emailový zpravodaj a webové stránky. V samotném objektu jsou umístěny propagační brožurky, které ale nejsou dostupné nikdy jinde. Program je také zveřejňován v tisku a reklamních tiskovinách šířených na veřejných místech. Nové metody propagace přes sociální sítě jsou využívány velmi málo a spíše nárazově.

V následujícím grafu jsou zařazeny výsledky respondentů, kteří bydlí v Brně, a mají tak největší šanci plakáty vidět.

● Ano, sleduji a vyhledávám ● Ano, ale jsou nevýrazné ● Nevídám



Graf číslo 9: Plakátovací plochy (Zdroj: dotazníkový průzkum)

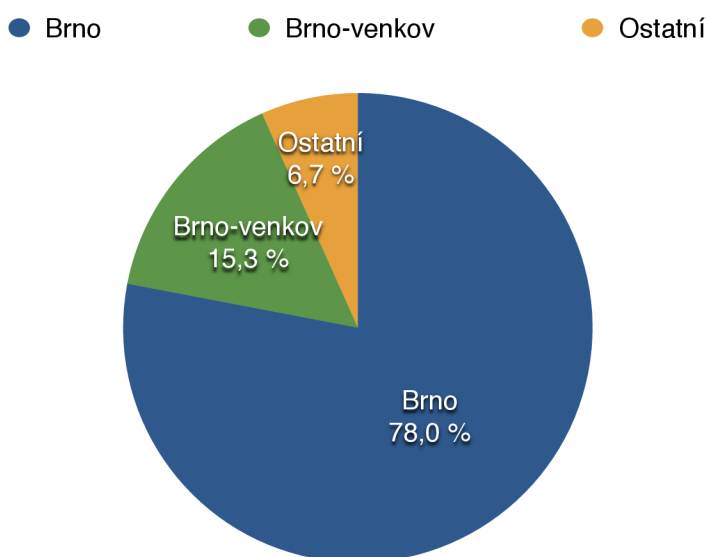
Největší množství respondentů uvedlo, že plakátovací plochy sleduje, informační hodnota plakátů však není příliš vysoká, protože jsou nerozpoznatelné nebo málo výrazné v záplavě ostatních propagačních plakátů. Především starší respondenti uvedli, že sledují plochy v místě svého bydliště pravidelně.

Webové stránky jsou relativně dobře známé a celkem 64% účastníků dotazníku je navštěvuje a zdají se jim přehledné. Jen 3% uvedli, že je sice navštěvují, ale špatně se jim na nich orientuje.

Emailový zpravodaj odebírá celkem 41,8% dotázaných. Velká většina (celkem 87%) uvedla, že je spokojena s frekvencí zasílání dotazníku. 9% dotázaných má pocit, že chodí v malém předstihu. Nepřehledný se zdá 4% respondentů.

6.5.8 Geografické rozložení respondentů

Na začátek sekce snažící se identifikovat bydliště respondenta byla zařazena otázka na subjektivní hodnocení vzdálenosti KD Rubín z místa bydliště. Zde 37% respondentů uvedlo, že má objekt velmi dobře dostupný. Třetina, která toto uvedla, má bydliště přímo v Žabovřeskách. 35% uvedlo, že na dobré představení jsou ochotni vážit delší cestu. Pokud by byl KD Rubín blíže, tak by jej navštěvovali častěji, odpovědělo celkem 18% dotázaných.



Graf číslo 10: Geografické rozložení respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Průzkum se také zaměřil na detailnější poznání brněnských respondentů. Zde se jasně ukázalo, že nejvíce návštěvníků se do Rubínu vydává z Žabovřesk nebo z některé přilehlé čtvrti. Přimo z Žabovřesk bylo 18,1% účastníků průzkumu. Odpovědi Bystrc a Sever můžou na první pohled vypadat překvapivě, ale obě čtvrti jsou velmi dobře dostupné MHD. Například Sever je dostupný okružní linkou 44 a 88, která je také ideální spoj pro obyvatele Králova pole.

Čtvrť	Zastoupení v %	Čtvrť	Zastoupení v %
Bohunice	4	Medlánky	2
Bosonohy	0	Nový Lískovec	3
Bystrc	7	Ořešín	0
Černovice	0,5	Řečkovice	4,5
Chrlice	0,5	Sever	11,1
Ivanovice	0	Slatina	1
Jehnice	0	Starý Lískovec	1,5
Jih	1	Střed	10,6
Jundrov	1	Tuřany	1
Kníničky	0	Útěchov	1
Kohoutovice	3,5	Vinohrady	4
Komín	6	Žabovřesky	18,1
Královo pole	9	Žebětín	1
Líšeň	4,5	Židenice	2,5
Maloměřice	2		

Tabulka číslo 1: Geografické rozložení respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

6.5.9 Doplnkový výzkum

V rámci šetření byl proveden jednoduchý průzkum mezi návštěvníky, kteří fyzicky navštívili některé z představení z KD Rubín na jaře 2016. Otázka směřovala na konkrétní představení a jak se o něm respondent dozvěděl. Celkem bylo možné vyplnit dotazník na 10 představeních. Tento průzkum vyplnilo 472 lidí. Z nich 220 uvedlo, že se o programu dozvěděli z webových stránek. 190 dotázaných uvedlo, že se o představení dozvědělo od partnera nebo známého. Z webových stránek prodejce vstupenek si představení vybralo 34 lidí, na plakátech zaujaly akce pouze 28 lidí. Pro jednotlivá představení byl poměr odpovědí vyrovnaný, žádné z představení nebylo z pohledu propagace vybočující.

6.6 Shrnutí dotazníku

Z dotazníku vyplývá několik zjištění, které jsou dobrým základem pro marketingové doporučení a náměty na zlepšení. Celkem 67% lidí uvedlo, že Rubín znají a nepravidelně jej navštěvují.

Největší počet návštěvníků se rekrutuje ze skupiny 36-65 let, tedy skupiny pracujících v produktivním věku, bohužel je mezi návštěvníky menší množství studentů a mladších ročníků. Optimální cena vstupenky je 300 Kč většina respondentů preferuje osobní nákup na pokladně KD Rubín, roste ale i podíl těch, kteří nemají problém a využívají nákup vstupenek on-line přes přeprodejce. Nejoblíbenějším divadelním žánrem je komedie.

Velké množství návštěvníků pochází přímo z Žabovřesk a okolních čtvrtí. Přesto jen velmi málo respondentů zná další akce, které se v Žabovřeskách (často ve spolupráci právě s KD Rubín) konají.

Největší množství respondentů uvádělo, že sice občas zahlédnou plakát KD Rubín, ale že nejsou příliš výrazné nebo přehledné. Naopak velmi pozitivní jsou reakce na webové stránky, které velké množství respondentů zná a navštěvuje. Pozitivně respondenti hodnotili i emailový zpravodaj.

7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE KD RUBÍN

Z celé analytické části, dotazníků a dalšího výzkumu vyplynulo mnoho zajímavých informací. Pro jejich shrnutí, stanovení cílů a závěrů pro následné doporučení změn jsem použila SWOT analýzu. Pomůže mi přehledně sumarizovat a definovat silné a slabé stránky KD Rubín, ale také hrozby a příležitosti. Všechny tyto výstupy povedou k vytvoření seznamu doporučení pro změnu marketingové strategie.

7.1 SWOT Analýza

Analýza vnitřního prostředí

Silné stránky	Slabé Stránky
Umístění objektu - lokalita	Nedostatek parkovacích míst
Dostupnost MHD	Zastaralý interiér
Zavedený pestrý program	Nejedná se o divadlo
Živé okolí	Nedostatečný marketing
Podpora města	Vyšší věkový průměr návštěvníků
Vlastní zázemí	Nekvalitní klimatizace
Kvalitní kolektiv	Cejch organizace z předrevoluční doby
Dobré technické jevištní vybavení	Platba na pokladně pouze v hotovosti
Multifunkčnost	Zastaralý vizuální styl a logo
Vlastní zvuková aparatura a klavír	Nevyužívání on-line forem propagace
Gymnastické sály a klubovny	Nečinnost na sociálních sítích
Dlouhá otvírací doba	Špatné zacílení plakátových kampaní
Historie	
Bohatý program dětských představení	

Tabulka číslo 2: Silné a slabé stránky (Zdroj: Autor)

Analýzou slabých a silných stránek jsem sumarizovala zjištěné informace a začlenila jsem i poznatky z dotazníkového průzkumu.

Analýza vnějšího prostředí

Příležitosti	Hrozby
Nabídnutí prostoru amatérským spolkům	Konkurence
Cílený marketing	Špatná dramaturgie
Online propagace	Vysoké náklady
Zaměření na studenty	Zastarávání technologie
Větší oslovení sousedních lokalit	Malá návštěvnost
Zdůraznit dopravní dostupnost	Nezájem o kulturní dění
Optimalizovaná plakátová reklama	Nedostatečná údržba
Partnerství	Nexistuje plán rozvoje
Soutěže o lístky	Malá informovanost o programu
Modernizace interiéru	
Větší spolupráce subjektů v rámci Žabovřesk	
Rozšíření nabídky	
Rekonstrukce klimatizace	
Lepší měření návštěvnosti	

Tabulka číslo 3: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Autor)

7.2 Marketingové cíle

Pro pochopení toho, kam by měl KD Rubín v budoucnu směřovat je nutné si stanovit základní marketingové cíle. Předmětem existence Kd Rubín není maximalizace zisku, ale uspokojování kulturních potřeb obyvatel nejen Žabovřesk. Marketingové cíle by tedy měly být směřovány hlavně na kvalitu nabízených služeb. Nezanedbatelnou funkcí KD Rubín je reprezentace městské části, což samozřejmě úzce souvisí s jeho dobrým fungováním. Spokojenost zákazníka, komunikace dobré dostupnosti MHD nebo zlepšení procesů nákupu vstupenek jsou cíle vedoucí k dobrému jménu organizace. Pro rozšíření cílové skupiny je třeba se zaměřit na zlepšení vizuální

prezentace, přizpůsobení výběru nabízených představení a obecně rozšíření povědomí o KD Rubín.

Přestože mají jednotliví zaměstnanci přiděleny některé práce související s aktualizací webových stránek i celkovou propagací a marketingem, není zde nikdo kompetentní, kdo by se o tyto věci staral cíleně a byla to jeho hlavní pracovní náplň. Do budoucna by také mohl být problém, že zde chybí skutečně dlouhodobá koncepce rozvoje tohoto kulturního zařízení.

7.3 Návrhy a doporučení

Z hloubkové analýzy, dotazníkového šetření a SWOT analýzy jsem sestavila souhrn doporučení pro vylepšení marketingového mixu, které by mohly mít pozitivní vliv na fungování, návštěvnost a povědomí o KD Rubín. V budoucnu se budu snažit začlenit tato doporučení do marketingové a komunikační strategie kulturního domu.

7.3.1 KD Rubín - snadno dostupné místo pro kulturu

Výsledky dotazníkového šetření jasně ukázaly, že největší množství návštěvníků KD Rubín pochází z Žabovřesk, přilehlých čtvrtí nebo čtvrtí s velmi dobrou dopravní dostupností. Tento fakt by se měl podle mého názoru reflektovat a marketingové a propagační akce primárně zaměřit na tyto lokality. Dávno nepravdivý fakt, že je Rubín „z ruky“ je bohužel předsudek, který stále přetrvává, proto by se výborná dostupnost měla zdůrazňovat ve všech propagačních materiálech. Je až překvapivé, že přímo z centra trvá cesta MHD jen 10 minut a zároveň z odlehlejších částí, jako je Brno-Sever, cesta autobusem zabere jen o 5 minut déle. Velký městský okruh míjející Rubín v těsné blízkosti nabízí rychlou dostupnost autem. Vtipnou upoutávkou na možnost využití místních restaurací po představení, bezproblémové noční spojení MHD se může zacílit věková skupina potenciálních zákazníků, která v Rubínu chybí. Vhodné by bylo marketingové aktivity zaměřit i na dvě okolní čtvrti, které jsou sice velmi dobře dostupné, ale neumístily se dle dotazníkového šetření ve statistice návštěvnosti moc vysoko - Jundrov a Komín.

7.3.2 Dostupný kulturní zážitek

Náklady na jednotlivá představení sice ovlivňují cenu vstupenky, ale ve své podstatě určují pouze minimální hranici ceny. Všechny instituce pořádající stejný kulturní program jako konkurence, si cenu vzájemně přizpůsobují. V praxi to znamená, že se cena vstupenky na stejnou divadelní produkci v různých kulturních institucích liší řádově o desetikoruny, což není prostředek konkurenčního boje. Z interních statistik KD Rubín vyplývá, že na slevových portálech, kde je cena zpravidla poloviční, reagují lidé na nabídku velice rychle. Nárazové akce s výraznou slevou by mohly přilákat zákazníky, kteří spíše než kulturní zážitek vyhledávají výhodný nákup. Kromě rozšíření povědomí o samotném kulturním domě se tak může rozrůst i počet pravidelných návštěvníků. Zavedené abonmá by mohlo být postupně rozšiřováno o další benefity, například přednostní odbavení v šatně nebo káva zdarma. Oslovení větších firem s nabídkou množstevní slevy a daňově uznatelného nákladu za nákup vstupenek by povědomí o Rubínu rozšířilo mezi jinak nezaujaté zákazníky. Nemalou skupinu potenciálních zákazníků tvoří studenti, které by bylo možné do Rubínu nalákat na tzv. last-minute, kdy by po prokázání statutu studenta dostali neprodané vstupenky za symbolickou cenu těsně před začátkem představení. Tímto způsobem by doprodané vstupenky byly přínosem pro všechny zúčastněné strany. Studenti by získali kulturní zážitek za minimální cenu, KD Rubín by zvýšil tržbu za prodané vstupenky a získal zákazníky a účinkující plnější hlediště. Další možnost jak přilákat nové zákazníky nebo potěšit ty stávající je občas pořádat soutěž o vstupenky zdarma pomocí kvízových otázek na stránkách či sociální síti Facebook. Partnery KD Rubín jsou některá rádia i on-line a tištěná média, kterým se můžou lístky do soutěží také poskytnout.

7.3.2 Optimalizace propagace

Vylepšení vizuálního stylu

V současné době nemá KD Rubín jednotný vizuální styl, který by všechny propagační materiály a jejich podobu uceloval. Do budoucna by bylo velmi dobré, aby alespoň částečně vznikl. Mohlo by to pomoci ke zlepšení obrazu o KD Rubín, ale také k

lepší rozpoznatelnosti plakátů a tištěných propagačních materiálů. Vizuální styl by se měl později přenést i na webové stránky a do emailového zpravodaje. Kromě líbivé podoby by měl být jeho design celkově přehledný a kvalitně komunikovat sdělení.

Plakáty

Výlep plakátů se ukázal jako relativně neefektivní způsob propagace. Jednak samotné plakáty mohou působit vizuálně nezajímavě a také jsou tištěny ve formátu A2 a na výlepových plochách jsou menší než konkurence. Do budoucna by je chtělo zvýraznit (souvisí s celkovým vizuálním stylem), využít více barev a zvětšit na formát A1.

V současné době každý plakát obsahuje informace pouze o jednom představení. Zvětšení formátu plakátů a rozšíření obsahové stránky na informace o představeních na následující měsíc nejen zefektivní propagaci, ale také umožní ušetřené peníze použít na další rozšiřování reklamy. Vzhledem k tomu, že se v KD Rubín nehraje každý den, seznam cca 3-5 představení se základními informacemi by měl vyší informační hodnotu než jeden plakát. Zvětšená velikost a malé množství představení by mohlo být přehlednější a výraznější než konkurence, která hraje 25-30 představení do měsíce.

Vzhledem k orientaci na těsnější okolí by bylo vhodné množství plakátů snížit na cca 50, a nelepit je v čtvrtích, kde nebydlí naši návštěvníci, tak jak ukazují výsledky průzkumu. Ušetřené peníze by bylo možné investovat právě do zvětšeného formátu. nebo do jiných forem propagace. I samotné výlepové plochy bude potřeba přesně zmonitorovat a revidovat jejich přínos osobní obchůzkou.

KD Rubín pravidelně vydává tištěnou skládačku, která je k dispozici na pokladně a ve foyeru. Pro začátek by měly být umístěny na vhodné místo alespoň do podniků, které sídlí přímo v komplexu budov jako KD Rubín - do restaurací Rubín a Miki klub, do květinářství a do čekárny v lékařském středisku Výhledově by však měla být cílena distribuce tohoto letáku do dalších okolních podniků a kulturních zařízení.

Emailový zpravodaj

KD Rubín má velkou databázi emailových adres návštěvníků, které pravidelně využívá. Mohla by se však vylepšit kvalita předmětů emailů, které by měly více vyzývat k otevření. Místo jednoduchého slova Program využít: Na co se můžete těšit! Celkově udělat nadpisy více chytlavé - zařazení soutěže o vstupenky bývá také dobré lákadlo.

Pravidelný měsíční přehled představení by se měl rozesílat s fotografiemi z představení, krátkým přehledem děje a žánrem, případně oceněními. Není nutné se snažit za každou cenu přivést návštěvníka na web KD Rubín, výhodnější bude mu nabídnout možnost nakoupit vstupenky ihned. Detail každého představení by tak měl obsahovat přímý odkaz na stránku s předprodejem vstupenek. Samotný email by měl obsahovat odkazy na podrobný program a Facebook stránku.

Webové stránky

Web KD Rubín má relativně dobrou návštěvnost a ze samotných webových stránek se uskuteční dost nákupů vstupenek - a toto číslo konstantně roste. Do budoucna se nevyhnou výraznější aktualizaci a sjednocení s vizuálním stylem, v současné době jsou však velice dobře funkční. Několik možných drobných úprav vyplynulo z analýzy pomocí specializovaného nástroje. Velmi užitečnou funkcí by jistě bylo vyhledávání - program lze procházet pouze ručně jako celek, nebo po jednotlivých měsících.

Vzhledem k tomu, že velké množství respondentů průzkumu uvedlo, že preferuje určitý žánr, bylo by vhodné poskytnout možnost pokročilého filtru, který by zobrazil pouze představení např. žánru komedie, drama, one-man show atd.

Sociální síť Facebook

Z dotazníku vyplynulo, že reklama v tisku nemá příliš dopad na informovanost návštěvníků. KD Rubín má ovšem vlastní stránku na Facebooku, který organicky bez podpory placených kampaní získal téměř 1000 označení Líbí se mi.⁴³ Přesto je Facebook jako komunikační kanál velmi málo využíván - prakticky jen pro nabídky na poslední chvíli. Do budoucna je nutné pravidelně přidávat aktuality a novinky,

⁴³ Údaj k dubnu 2016

fotografie, a především mít stále aktuální program. Nabízí se i možnost využít tento kanál pro soutěže a nárazové propagace. Zajímavé příspěvky ze zákulisí a ty nejzajímavější akce pravidelně propagovat vhodně zacílenou placenou reklamou, která může pomoci k akvizici. Jiné sociální sítě nejsou využívány. Přesto by sdílení krátkých zpráv na síti Twitter a fotografií na síti Instagram z běžného provozu mohlo určitou skupinu zaujmout.

7.4 Náklady na realizaci navrhovaných změn

Oslovila jsem grafické studio, které vytvořilo nabídku s odhadem ceny za návrh jednotného grafického stylu pro plakátu ve formátu A1 a skládací brožuru. Celkový odhad za tyto práce je 15 000,- Kč, přičemž v ceně jsou celkem tři různé návrhy, plakátu (přehled představení na měsíc, jednotlivé představení a propagace předplatného) a jedna varianta programové brožury. Grafický návrh bude dodán jako šablona, aby bylo možné jednotlivé prvky editovat svépomocí v grafickém programu, který je k dispozici v KD Rubín. Doba realizace zakázky byla odhadnuta na 14 dní, v závislosti na počtu úprav a konzultací.

V současné době tiskne KD Rubín 130 plakátů a celkové náklady na tisk a výlep jsou 21 000,- Kč/měsíc. Množství tisknutých brožur nelze odhadnout, jsou dotiskovány a skládány operativně podle stavu jejich rozebrání. Tisk je realizován v KD Rubín na kopírovacím stroji, samotné vylepení plakátů na plochy v rámci města je realizováno externí firmou.

V případě snížení a optimalizaci lepených ploch na celkových 50 bude cena výlepu 8000,- Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že tisk plakátu A1 nebude možné realizovat přímo v KD Rubín, nechala jsem udělat odhad na tisk 50 plakátů včetně dopravy u externí firmy. Kalkulace je 2 300,- Kč. Celková částka je tedy 10300,- Kč a rozdíl oproti původním nákladům na plakáty je 10 700 Kč. Celkové roční náklady související s tiskem a distribucí plakátů sníží o 128 400. Tisk je u plakátů zadáván online, dodací lhůta jsou 4 dny. Tisk brožury bude i nadále kompletně realizován na tiskárně v KD Rubín, protože bude zachována flexibilita.

Dvě jednoduché úpravy webu (filtrování kategorií a vyhledávání) by byli jednoduše realizovatelné společností, která se o provoz stránek stará. Podle dodaného odhadu by navrhované úpravy byla schopna realizovat s časovou dotací 2 hodiny. Hodinová sazba je v tomto případě 750,- Kč, celkové náklady tedy budou 1500,- Kč. Přínos těchto zlepšení bude zlepšení uživatelské přístupnosti a rychlejší přístup uživatele k tomu, co ho opravdu zajímá.

Pro propagaci na internetu byl osloven profesionál z oboru internetové reklamy. Jeho odhad je, že pro odzkoušení a otestování kampaní bude ideální začít s 2 000,- Kč investovanými do textové reklamy v reklamních sítích společností Seznam a Google a 1 500,- Kč investovanými do reklamy na síti Facebook. Prvotní analýza a nastavení je zdarma. Samotná údržba a aktualizace kampaní bude trvat 2 hodiny s hodinovou sazbou 500,- Kč na hodinu. Měsíční náklady budou tedy 4 500,- Kč, roční pak 54 000,- Kč, s tím, že množství vynaložených prostředků do samotných kampaní bude v jejich průběhu optimalizováno.

Pokud by došlo ke snížení nákladů vynaložených na tisk a výlep plakátů a zároveň k investici do internetové reklamy, dojde ke snížení celkových nákladů na reklamu o 74 400,- Kč za rok. To je částka, za kterou by se mohlo koupit například divadelní představení nebo podpořit další propagace. Z pohledu KD Rubín se však nejedná o částku ušetřenou, nýbrž nevyčerpanou.

	Měsíční náklad v Kč	Roční náklad v Kč
Výlep plakátů	8 000	96 0000
Tisk plakátů	2 300	27 600
Reklama - systémy Seznam a Google	2 000	24 000
Reklama na síti Facebook	1 500	18 000
Tvorná a údržba online kampaní	1 000	12 000
Optimalizované náklady na reklamu	14 800	177 600
Současné náklady na reklamu	21 000	252 000
Úspora	6 200	74 400

Tabulka číslo 4: Přehled nákladů na reklamu (Zdroj: Autor)

Nutno ještě zmínit, že kromě finanční úspory dojde i k rozšíření propagace různými směry. Jednorázové náklady na vytvoření grafického návrhů šablon plakátu a úpravy webových stránek v celkové ceně 16 500,- Kč mohou být realizovány z úspory.

7.5 Zhodnocení přínosu navrhovaných změn

Všechna zmíněná doporučení apelují na změnu již zavedeného fungování KD Rubín. Ať už se jedná o změnu většího rázu nebo jen drobné úpravy, vždy se musí tato problematika chápat jako celek. Proto i časová náročnost není u jednotlivých činností specifikována. Ve své podstatě se nejedná o žádnou složitou restrukturalizaci ani žádné časově či finančně nedosažitelné cíle. Základem je vytvoření konceptu, stanovení termínů, rozdělení kompetencí a hlavně pevné vedení a řízení s jasnou vidinou toho, jak by měl KD Rubín v budoucnu vypadat. Jak už bylo řečeno je KD Rubín příspěvková organizace s posláním uspokojování kulturních potřeb, nikoliv maximalizace zisků, přesto je statistika návštěvnosti velice důležitá. Mnou navrhovaná doporučení pro zlepšení marketingové strategie nevyžadují žádnou další finanční dotaci. Naopak. Využitím placené reklamy na internetu pokryje větší segment zacílených lidí, což povede k optimalizaci neefektivní plakátové reklamy a tím k snižování nákladů. Ušetřené peníze by se neustále měly investovat do zkvalitňování služeb a další reklamy. Systematické zviditelňování a zlepšování jména KD Rubín povede k jeho větší návštěvnosti a prestiži, což by mělo v budoucnu vyprovokovat další investice ze strany města a tím komfort a spokojenost kulturních konzumentů neustále prohlubovat.

8 ZÁVĚR

KD Rubín je prostor, který si rozhodně nezaslouží lehce hanebné oslovení „kulturák“. V rámci města Brna a především Žabovřesk se jedná o unikátní objekt s velkým rozsahem aktivit. Návštěvníci se do něj rádi vrací a program je v něm, v porovnání s podobnými subjekty, velmi rozmanitý. Navíc je velmi dobře dostupný hromadnou dopravou a je bezbarierový. Je důležitým prostorem setkávání pro sportovní či taneční kluby a různé zájmové spolky. Nezastupitelnou roli hraje v kulturním vzdělávání mladých pro základní a střední školy i pro rodiče s dětmi z blízkého okolí.

Marketingová strategie KD Rubín není dokonalá, ale není ani špatná. S několika nápady, reflektováním moderních trendů a kroků konkurence může plnit svoji funkci i v budoucnu a být důstojným konkurentem komerčním subjektům i zavedeným kamenným divadlům a koncertním sálům.

Je to právě jeho lokalita, která by měla být chápána a prezentována jako jeho hlavní výhoda, i když, minimálně z pohledu městského kulturního vyžití, je v současnosti právě ona vnímána jako handicap. V Žabovřeskách a okolí bydlí silná cílová skupina, kterou je třeba oslovovat. Připomínat se těm, kdo do KD Rubín chodí pravidelně. Zaujmout ty, co chodí jen občas, ale i ty, kteří z nějakého důvodu nechodí nebo ho vůbec neznají.

Aby byl v budoucnu Rubín fungujícím subjektem, je potřeba podpora města i jeho obyvatel. Přesto si myslím, že je to instituce, která má v dnešní době a především v Žabovřeskách svoje nezastupitelné místo a je třeba jeho unikátnost podpořit a zdůraznit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

BAČUVČÍK, Radim. Kulturní život a my: vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů 2013. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-53-8.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FREY, Petr. Marketingová komunikace : To nejlepší z nových trendů. 2. rozšířené vydání Praha : Management Press, 2008. 196 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

FLODROVÁ, Milena. Brno v proměnách času : malá zamyšlení. Brno : Šimon Ryšavý, 2007. 178 s. ISBN 80-86137-79-1.

HROMÁDKA, M., STUDENÝ, A.: Síť kulturních zařízení v podmínkách vesnického osídlení a její problematika, Praha: Osvětový ústav, 1966. 238 s.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-2470-513-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

SMITH, Paul. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxxiv, 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 201 s. Elektronické skriptum. ISBN 978-80-210-4292-6.

TAJTÁKOVÁ, Mária a kol. Marketing kultury: Vybrané problémy. Bratislava: Ekonóm, 2006. 186 s. ISBN 80-225-2176-0

Osobní rozhovor - Jitka Dubská, Vedoucí KD Rubín, 25. 4. 2016

Osobní rozhovor - Ing. Arch. Václav Havlík, Vedoucí SÚ ÚMČ Brno-Žabovřesky, 20. 4. 2016

SEZNAM ON-LINE ZDROJŮ

Brno-Žabovřesky. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Brno-Žabovřesky>

Prof. akad. sochař Vincenc Makovský. Encyklopedie Brna [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: http://encyklopedie.brna.cz/home-mmb/?acc=profil_osobnosti&load=2098

Sociodemografická analýza Brněnské metropolitní oblasti [online]. 2011 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/BMO_final_web.pdf

Zákon o veřejných kulturních institucích prošel Senátem. Divadelní noviny [online]. 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.divadelni-noviny.cz/zakon-o-verejnych-kulturnich-institucich-prosel-senatem>

www.divadlobolkapolivky.cz

www.hadivadlo.cz

www.jazzfestbrno.cz

www.kdrubin.cz

www.ndbrno.cz

www.provazek.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Kolaudační rozhodnutí. Zdroj: osobní archiv Ing. Arch. Václava Havlíka, Vedoucího SÚ ÚMČ Brno-Žabovřesky.

Příloha II: Seznam otázek dotazníkového šetření. Zdroj: sestaveno autorem práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: KD Rubín před rekonstrukcí v roce 2006 (Zdroj: www.zabovresky.cz)

Obrázek č. 2 a č. 3: Stav před a po rekonstrukci náměstí (Zdroj: www.mapy.cz)

Obrázek č. 4: Aktuální podoba KD Rubín (Foto: Autor)

Obrázek č. 5: Pohled do hlavního sálu (Foto: Autor)

Obrázek č. 6: Propagační brožúra Divadla Bolka Polívky (Foto: Autor)

Obrázek č. 7: Mapa výlepových ploch (Zdroj: data autor, podklad maps.google.com)

Obrázek č. 8: Výlepová plocha, plakát KD Rubín zcela vpravo (Foto: Autor)

Obrázek č. 9: Chování návštěvníku webových stránkách, konkrétně na detailu programu, statistika z 1000 návštěv (Zdroj: snímek obrazovky z nástroje Hotjar)

Obrázek č. 10: Mapa městských částí (Zdroj: www.wikipedia.com)

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka číslo 1: Geografické rozložení respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Tabulka číslo 2: Silné a slabé stránky (Zdroj: Autor)

Tabulka číslo 3: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Autor)

Tabulka číslo 4: Přehled nákladů na reklamu (Zdroj: Autor)

Graf číslo 1: Pohlaví respondentů průzkumu (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 2: Zaměstnání respondentů průzkumu (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 3: Věkový profil návštěvníků (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 4: Množství navštívených akcí během roku (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 5: Preference respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 6: Preference respondentů - divadlo (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 7: Návštěvnost KD Rubín (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 8: Snesitelná cena divadelního představení (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 9: Plakátovací plochy (Zdroj: dotazníkový průzkum)

Graf číslo 10: Geografické rozložení respondentů (Zdroj: dotazníkový průzkum)

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DPL - Dům pánů z Lipé

KD - Kulturní dům

MHD - Městská hromadná doprava

TIC - Turistické informační centrum

ÚMČ - Úřad městské části

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA I: Kolaudační rozhodnutí

OBVODNÍ NÁRODNÍ VÝBOR BRNO II, ŽEROTÍNOVO NÁM. 3/5, TEL. 217

Odbor výstavby a územního plánování
č.j.: OVÚP - 1140/80 - 327/In/Ko
vyřizuje: Ing. Musil

PSC 662 14

V Brně dne 28. 7. 1980

NaJ Brno II

nám. Rudé armády 15
602 00 Brno

Stavba
jako příloha
Žabovřesky
o pořízení
ze dne 24. 7. 1980
Považuje proto toto rozhodnutí za pravopisné.
V Brně 22. 12. 1993



Kolaudační rozhodnutí

Po přezkoumání Vašeho návrhu ze dne a na základě výsledku
ústního jednání spojeného s místním šetřením konaného dne

odbor výstavby a územního plánování ONV Brno II podle § 82 odst. 1 zákona č. 50/1976 Sb.
povoluje užívání stavby

(kraskové centrum II, část "C" - sídliště Žabovřesky, Brno

Stavba obsahuje: místnosti prodeje květin, tabáku, veřejného WC,
knihovny a čistírny, obřadní sál, gymnastického sálu, shromažďova-
cího sálu, včetně příslušenství.

Pro užívání stavby odbor výstavby a územního plánování ONV Brno II stanoví podle § 82 odst.
2 cit. zákona a § 43 odst. 2 vyhl. č. 85/1976 Sb. tyto podmínky:

zajistit zaměření u Stř. geodzie za účelem zaparování objektu

Při místním šetření byly v provedení stavby zjištěny tyto drobné nedostatky, které musí být odstra-
něny v daných lhůtách:

1. Dokončit drobné zámečnické a truhlářské práce.
2. Provést oplocení objektu, dokončit teranni a sedové úpravy,
dokončit rampu.
3. Dokončit víceúčelový sál - t.j. podlah, zakrytí pravé stěny
včetně osvětlení, dokončit veškeré interiéry.
4. Dokončit venkovní únikové schodiště.
5. Označit nouzový východ a instalovat kouřové klapky na jevišti.
6. Vybavit objekt ručními hasicími přístroji.

Nedodělky budou odstraněny v termínu do 30. 9. 1980

PŘÍLOHA II: Seznam otázek v dotazníku

Jste

- * muž
- * žena

Co děláte?

- * jsem student
- * jsem pracující
- * jsem v důchodě
- * jiné

Jaký je váš věk?

- * do 18 let
- * 18-26 let
- * 27-35 let
- * 36-50 let
- * 51-65 let
- * více než 65 let

Jak často navštěvujete kulturní akce konané v Brně?

- * nenavštěvuji vůbec nebo jen velmi málo
- * 3-5x do roka
- * 6-10x do roka
- * více než 10x ročně

Navštěvujete KD Rubín?

- * pouze jednou
- * ano ale nepravidelně
- * chodím pravidelně
- * ne

Proč nechodíte do KD Rubín?

- * nezaujal mě program
- * mám to daleko
- * KD Rubín neznám

Odebíráte emailový zpravodaj KD Rubín?

- * ano
- * ne

Jste se zpravodajem spokojen/a?

- * líbí se mi
- * obsah je nezajímavý
- * chodí příliš často
- * zdá se mi nepřehledný
- * chodí málo v předstihu, když ho otevřu, většinou je po akci

O programu KD Rubín se dozvídáte z:

(více odpovědí)

- * webových stránek
- * letáků KD Rubín
- * plakátů
- * tisku šířeného na veřejných místech (Kult, Metropolis, KAM)
- * emailového zpravodaje
- * slevových portálů
- * program nesleduji
- * jiné

Vstupenky nakupujete především:

(více odpovědí)

- * přímo v KD Rubín
- * v partnerských předprodejích (TIC, Indies atd.)
- * online přes Ticketon.cz
- * online přes Smsticket.cz
- * na slevových portálech
- * většinou je dostanu darem

Kupujete si předplatné (více vstupenek za zvýhodněnou cenu)?

- * ano
- * ne

Je podle vás propagace v místě vašeho bydliště dostatečná?

- * ano
- * ne

Vídáte reklamní plakáty KD Rubín?

- * ano a jsou dobře informující
- * ano, ale nejsou příliš výrazné
- * vídám velmi málo, nejsou dostatečně výrazné
- * nevidám
- * plakátovací plochy nesleduji

Navštěvujete web KD Rubín?

- * ano, zdá se mi dobrý
- * ano, ale zdá se mi nepřehledný
- * ne

Navštěvujete:

(více odpovědí)

- * koncerty
- * akce a divadla pro děti
- * večerní divadelní představení
- * vzdělávací a cestovatelské přednášky
- * bleší trhy a secondhand

Označil/a byste se za náročného diváka?

* ano

* ne

Pokud se jedná o divadelní produkce rád/a se podíváte na:

(více odpovědí)

* komedii

* drama

* muzikál

* one-man show

Je cena vstupenky rozhodující?

* ano

* ne

Jaká je snesitelná cena představení profesionálního divadelního spolku?

* do 200 Kč

* do 300 Kč

* do 400 Kč

* klidně nad 400 Kč, záleží na představení

Nakupujete vstupenky na slevových portálech?

* ano, pravidelně

* občas

* pouze párkrát

* ne

Jaké znáte venkovní akce v Žabovřeskách?

(více odpovědí)

* rozsvěcení Vánočního stromu

* Jarní slavnost

* podzimní Jarmark

* jiné

Které další kulturní instituce v Brně navštěvujete?

(více odpovědí)

* Semillaso

* Musilka

* Dělnický dům v Líšni

* Sono Centrum

* Fléda

* Besední dům

* Kino Skala

* Kino Lucerna

* Cinema City ve Špalíčku

* Cinema City v Olympii

* Ha Divadlo

* Divadlo Bolka Polívky

* Městské divadlo

* Janáčkovovo divadlo

* Divadlo Husa na provázku

* Divadlo Reduta

* jiné

Chodíte do letního kina?

- * ano
- * ne

Líbilo se vám v KD Rubín?

- * líbilo
- * nelíbilo

Co konkrétně? (navazující otázka)

- * samotné představení
- * nelíbí se mi prostor
- * problém s parkováním
- * špatný vzduch v sále
- * málo místa na nohy
- * přístup personálu
- * jiné

Je pro vás rozhodující dostupnost KD Rubín z místa vašeho bydliště?

- * KD Rubín mám velmi dobře dostupný
- * ne, na dobré představení si rád/a zajedu
- * ano, pokud by byl KD Rubín blíže, chodil/a bych častěji
- * nechodím do KD Rubín z jiného důvodu, vzdálenost nehraje roli

Kde bydlíte?

- * Brno
- * Brno-venkov
- * ještě dál

Ve které čtvrti bydlíte?

- * Bohunice
- * Bosonohy
- * Bystrc
- * Černovice
- * Chrlice
- * Ivanovice
- * Jehnice
- * Jih
- * Jundrov
- * Kníníčky
- * Kohoutovice
- * Komín
- * Královo pole
- * Líšeň
- * Maloměřice
- * Medlánky
- * Nový Lískovec
- * Ořešín
- * Řečkovice a Mokrá Hora
- * Sever
- * Slatina
- * Starý Lískovec
- * Střed
- * Tuřany
- * Útěchov
- * Vinohrady
- * Žabovřesky
- * Žebětín
- * Židenice