

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Porovnání marketingové strategie malých a velkých divadel

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Karolína Šmitáková / PMAR 17

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26.4.2021 v Řeži

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Olze Kutnohorské, Ph.D. za její cenné rady a trpělivé vedení při jejím zpracování. Dále děkuji osloveným zástupcům divadel, kteří mi věnovali svůj čas a podělili se se mnou o cenné informace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat marketingové strategie malých a velkých divadel na základě marketingového mixu. Najít charakteristické vlastnosti typické pro malá divadla a také typické vlastnosti charakteristické pro velká divadla, tyto charakteristiky pak následně porovnat a vyvodit závěr, zda a případně jakým způsobem se odlišují a navrhnout případná doporučení.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je vypracovaná na základě komparace primárních dat získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Informace jsou zpracovány formou volného výtahu textu a následně rešerše. V analytické části práce jsou data získávána kvalitativní výzkumnou metodou hloubkového rozhovoru, a to formou šesti polostrukturovaných rozhovorů s marketingovými zástupci divadel. Další metodou je analýza dokumentů, tedy především výročních zpráv divadel. Dále je využita metoda komparace a popisu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výzkumného šetření byly zjištěny rozdíly, které se vyskytují mezi marketingovými strategiemi malých a velkých divadel. Mezi nejdůležitější zjištěné rozdíly lze zařadit segmentaci publika, kdy velká divadla se snaží oslovit co největší počet diváků, bez ohledu na věk či vzdělání, oproti tomu malá divadla mají velmi specificky vymezený cílový segment publika. S tím souvisí žánry představení divadel, kdy velká divadla produkují zejména mainstreamová muzikálová představení, která jsou lehce pochopitelná, nenáročná a zábavná, oproti tomu malá divadla produkují spíše činoherní představení, která jsou vhodná pro dospělého náročného intelektuálně založeného diváka s tím, že si divák z představení odnese hlubší zážitek. Dalším rozdílem je strategie obsazování herců. Velká divadla využívají star systému, v rámci něhož obsazují především mediálně známé herce, na nichž také zakládají celou propagaci divadla. Oproti tomu malá divadla nelpí na popularitě herce, ale spíše na jeho osobitosti a niterním projevu. Malá divadla využívají zejména strategii co nejnižších cen a dostupnosti divadla pro každého. Velká divadla pak využívají strategii diferenciacie produktu na základě titulkových zařízení během představení, čímž získávají výhodu oproti malým divadlům v získávání zahraničních a handicapovaných diváků.

4. Závěry a doporučení:

Malá i velká divadla využívají vhodných marketingových strategií ve vztahu s jejich cílovými segmenty a finančními možnostmi. Doporučeními vyplývajícími z výzkumného šetření a porovnání jsou využití prodeje propagačních předmětů, využití známých předprodejních sítí a doladit oděv uvaděčů. Doporučení pro velká divadla jsou pokusit se v rámci komunikačního mixu zacílit na zahraniční diváky, vytvořit nějaké doplňkové programy jak pro dospělé, tak i dětské publikum.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, marketingový mix, divadlo, marketing divadla, marketing v kultuře

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The Aim of the thesis is to specify marketing strategy for small and big theaters on base of marketing mix. To find the characteristic attributes, which are typical for the small and also big theaters and then to compare these characteristic. In the end to make a conclusion and see why these characteristics are different and show some recommendations for it.

2. Research methods:

The theoretical part of thesis is to elaborated on based of comparation primary facts which are taken from professional literature and internet resources. Informations are processed with free researches and following search. In the analytical part of thesis are the facts which are taken by deep interview in the form of six semistructured interviews with marketing theatre representatives. Another method is document analysis about theater's annual report. In this thesis is also used me thod of comparison and description.

3. Result of research:

On the based of research the student found some differences, which are between marketing strategy small and big theaters. The most important difference between theaters is audience segmentation, when big theaters are trying to appeal as many spectators as possible regardless of age or education. In contrast the small theaters have really specific defined target audience segment. The genres of theatre performance are also related to this. Large theaters are producing mainly mainstream musical performances, which are funny and easy to understand. In contrast the small theaters are producing more dramatic performances, which are suitable for demanding and intellectually adult clients, which take deeper experience from the performance. Another difference is casting actors. Big theaters are using star system, when they cast mainly famous (well known) actors and on based of them great promotion of theater. Small theaters don't insist to popularity of actor, but on his personality and deep expression. Small theaters are also using the strategy of the lowest prices and availability of theater for everyone. Big theaters are using the strategy of differentiation product which is based on subtitling equipment during the performance and suitability for foreign audience.

4. Conclusions and recommendation:

Small and big theatre are using appropriate marketing strategies in relation to their target segments and financial possibilities. Recommendations resulting from the research survey and comparation are used for sale of promotional items, used of pre-sales networks and tune the clothes of the presenters. Recommendation for big theaters are to try to target foreign audiences as part of the communication mix. To create some additional programs for adult and at the same time for children's audience.

KEYWORDS

marketing strategy, theatre, theater marketing, marketing in culture

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing

M39 Other

Z11 Economics of the Arts and Literature

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karolína Šmitáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PMAR 17
Název BP:	Porovnání marketingové strategie malých a velkých divadel
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod.2. Teoreticko-metodologická část – marketing, marketingová strategie, marketingový mix, specifika marketingu v oblasti kultury, metodika.3. Praktická část – popis vybraných divadel a vymezení jejich působnosti, rozbor jednotlivých divadelních strategií, identifikace typických charakteristik marketingu malých a velkých divadel, porovnání marketingu malých a velkých divadel, závěry a doporučení.4. Závěr.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BAČUVČÍK, R. <i>Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost</i>. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.• GAVRYLYUK, Z. <i>Re:Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století</i>. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2013. ISBN 978-80-7008-319-2.• KARLÍČEK, M. <i>Základy marketingu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.• MOUDRÝ, M. <i>Marketing: základy marketingu</i>. Prostějov: Computer Media, 2018. ISBN 978-80-7402-359-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2021• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021• Zpracování výsledků do 10. 4. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Marketing	3
2.2	Marketingové strategie	3
2.2.1	Situační analýza a SWOT analýza	4
2.2.2	Strategické marketingové cíle	4
2.3	Divadlo	5
2.3.1	Divadlo jako služba	5
2.3.2	Typologie divadel	6
2.3.3	Provoz a plánování divadla	7
2.3.4	Divadelní trh v České republice	8
2.4	Marketingový mix divadla	9
2.4.1	Produkt/služba	9
2.4.2	Cena	10
2.4.3	Distribuce a místo	10
2.4.4	Propagace	11
2.4.5	Lidé	12
2.5	Specifika marketingu v oblasti kultury	13
2.6	Metodika	13
3	Analytická část práce	16
3.1	Popis vybraných divadel a vymezení jejich působnosti	16
3.2	Rozbor jednotlivých divadelních strategií	17
3.2.1	Marketingový mix Malého divadla A	18
3.2.2	Marketingový mix Malého divadla B	19
3.2.3	Marketingový mix Malého divadla C	20
3.2.4	Marketingový mix Velkého divadla A	21
3.2.5	Marketingový mix Velkého divadla B	24
3.2.6	Marketingový mix Velkého divadla C	26
3.3	Identifikace typických charakteristik marketingu malých a velkých divadel	27
3.4	Porovnání marketingu malých a velkých divadel	29
3.4.1	Produktové strategie	29
3.4.2	Cenová strategie	30
3.4.3	Distribuční strategie	30
3.4.4	Komunikační strategie	31

3.4.5 Strategie založená na lidech	31
3.5 Závěry a doporučení.....	32
4 Závěr.....	35
Literatura	37
Přílohy	I

Seznam zkratk

CD	kompaktní disk
CLV	citylight vitríny
ČR	Česká republika
ISIC	International student identity card
Kč	koruna česká
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá především marketingem divadel. Divadlo samo o sobě existuje již od pradávných let, naproti tomu o marketingu se mluví až od konce 19. století, ovšem pro dnešní fungování jakéhokoliv podniku, tedy i divadla, hraje marketing stěžejní roli. Divadlení trh, a to nejen v České republice, je velmi obsáhlý a panuje v rámci něj velká konkurence. Proto je z hlediska divadel důležité vhodně využívat marketingových strategií, aby se na tomto trhu dané divadlo vymežilo a získalo publikum i případné dotace od státu, neboť v dnešní době je většina divadel financována převážně z veřejných rozpočtů.

Člověk si pod pojmem divadlo často představuje historickou konzervativní záležitost a v mnoha případech tomu tak i skutečně je. Ale divadla, ať již chtějí či nechťejí, se musí, tak jako vše na celém světě, vyvíjet ruku v ruce s dobou a přizpůsobovat se novým technologiím. Ačkoli zpočátku byl marketing z pohledu divadla brán jako podpora pokleslého umění, např. v podobě kin, v současné době již i divadla vyvíjejí snahu o marketingovou činnost.

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat marketingové strategie malých a velkých divadel na základě marketingového mixu. Najít charakteristické vlastnosti typické pro malá divadla a také typické vlastnosti charakteristické pro velká divadla, tyto charakteristiky pak následně porovnat a vyvodit závěr, zda a případně proč se odlišují a formulovat doporučení vyplývající z výzkumu.

Metodami využitými v teoreticko-metodologické části této práce byly volný výtah textu a rešerše dat získaných z vybraných relevantních zdrojů, a to z odborné literatury a internetových zdrojů. V části analytické pak byla využívána kvalitativní výzkumná metoda v podobě hloubkových polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných divadel a analýzy dokumentů vybraných divadel.

První částí této práce je úvod, který se zaměřuje na popsání důvodu výběru tématu práce a informuje o postupech a jednotlivých částech práce.

Teoreticko-metodologická část je druhou částí této práce a zabývá se především vymezením pojmů týkajících se marketingu, včetně zaměření na specifický obor marketingu týkající se divadla. První subkapitola se týká charakteristiky marketingu a jeho klíčové role v oblasti prosperity podniku. K tomu se váží také marketingové strategie, které mají za cíl efektivně plánovat jednotlivé kroky dle marketingového mixu. Následující subkapitola je věnována divadlu jako podniku, přičemž specifikuje oblast jeho působnosti. Následně se také zabývá specifikem divadla z hlediska marketingu, kdy se jedná o výrobek v podobě služby, která k sobě, oproti jiným tržním subjektům, váže určitá specifika, která sama o sobě také tvoří jedinečnost divadelního zážitku. Jedná se o službu, která je dle slov Kotlera a Kellera (2013, str. 396) nehmataelná, neoddelitelná, proměnlivá a pomíjivá. Třetí subkapitola vymezuje pojem marketingový mix divadla. Do tohoto mixu spadá služba, v divadelním prostředí je tomu zejména produkce inscenací, cena, distribuce představení či vstupenek, propagace a v neposlední řadě také lidé, kteří jsou u služeb a speciálně u divadla stěžejní složkou. Mezi ně patří herci, publikum a také personál, který přichází do kontaktu s divákem. Čtvrtou subkapitolou této práce je popis marketingu specifického pro oblast kultury. Následná subkapitola se zabývá typologií divadla dle financování a žánru, na nějž je dané divadlo zaměřeno. S tím souvisí další subkapitola týkající se provozu a plánování divadla, tedy vymezení infrastruktury divadla. Předposlední subkapitola je věnována divadelnímu trhu v České republice a jeho charakteristice. Poslední subkapitolou teoreticko-metodologické části této práce je metodika, která popisuje využití metody pro získávání dat, a to jak v části

teoreticko-metodologické, tak i v části analytické. Popisuje také způsob výběru výzkumného vzorku pro analytickou část a průběh komunikace s respondenty.

Třetí částí této bakalářské práce je část analytická, která se zabývá výzkumem a porovnáním marketingových strategií vycházejících z marketingového mixu vzorku šesti divadel, která jsou rozdělena z hlediska velikosti na tři malá a na tři velká divadla. Výzkumný vzorek malých divadel tvoří pražská divadla s počtem sedadel pod 300, naopak výzkumný vzorek velkých divadel tvoří pražská divadla s počtem sedadel nad 300. Výzkum vycházel z dat roku 2019, který ještě nebyl poznamenán pandemií Covid 19 a poskytuje tak nejrelevantnější data. Zda a jak využívala malá a velká divadla jednotlivých prvků marketingového mixu v rámci marketingové strategie a jak se případně odlišují, bylo předmětem výzkumu, který hledal odpovědi na pět výzkumných otázek, stanovených v části práce metodika:

1. Jaké jsou hlavní a doplňkové produkty divadel a jak se tyto produkty liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
2. Jaké jsou ceny vstupného a ceny doplňkových produktů? Jak se tyto ceny liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
3. Jakým způsobem nejčastěji dochází k distribuci představení a vstupenek na představení? Jak se případně způsoby distribuce liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
4. Jaké jsou nejčastěji využívané nástroje komunikačního mixu směrem k divákovi a jak se tyto nástroje liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
5. Mají divadla specifické publikum a jak se toto publikum liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

První subkapitola analytické části se zabývá základní charakteristikou vybraných divadel, se zaměřením na žánr představení, způsob financování divadel, lokaci, počet sedadel v hledišti a také návštěvnost diváků na představeních. Následující subkapitola je věnována rozboru jednotlivých marketingových strategií divadel, které se odvíjejí od marketingové mixu. Tedy zjištění, zda a případně jakým způsobem se snaží diferenciovat své služby, kolik stojí vstupenky na představení, kdy dochází k distribuci představení a jaké využívají distribuční cesty pro prodej vstupenek, jaké využívají komunikační cesty k zákazníkovi, jaké je cílové publikum, jaká je charakteristika obsazovaných herců a zda je kladen důraz na vizuální stránku zaměstnanců, kteří přicházejí s diváky do kontaktu. Následující subkapitola shrnuje zjištěné informace a případně identifikuje shodné charakteristiky, které se vyskytují u malých i u velkých divadel. Čtvrtá subkapitola se pak zabývá porovnáním hlavních charakteristik malých a velkých divadel dle jednotlivých částí marketingového mixu. Poslední subkapitolou analytické části práce jsou závěry a doporučení, které z výzkumu vyplývají.

Poslední částí bakalářské práce je závěr, který hodnotí odpovědi na výzkumné otázky a dosažení stanovených cílů práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce vymezuje pojmy, které jsou dále využívány v analytické části práce. Těmito pojmy jsou marketing, marketingové strategie, divadlo a jeho specifika jako služby. V poslední kapitole této části práce je popsána metodika, která byla využita k výzkumu.

2.1 Marketing

Nejprve je v rámci pojmů nutné vymezit pojem marketing. Kotler a Keller (2013, s. 33) uvádí, že marketing hraje klíčovou roli v řešení firemní prosperity, která se od firem vyžadovala od počátku 21. století. Dle výše uvedeného autora v nemilosrdném ekonomickém prostředí k úspěšnosti podniku vede právě marketing.

Hlavním cílem marketingu je dle Světlíka (2018, s. 6) uspokojení potřeb a přání zákazníka a zároveň i všech stran, které jsou do transakce zapojeny. Samotný pojem Světlík (2018, s. 7) definoval jako řídicí proces, který má za cíl poznat, předvídat a ovlivňovat zákazníka, aby jeho potřeby byly v konečné fázi uspokojeny. Dále by řízení mělo probíhat efektivně a výhodně nejen pro zákazníka, ale také pro organizaci a plnění jejích strategických cílů. Kotler in Karliček (2013, s. 18) pak definuje pojem marketing jako proces spočívající ve tvorbě, komunikaci a předávání hodnoty zákazníkovi. Podnik poté realizuje zisk za pomoci marketingu, který zjišťuje a uspokojuje potřeby zákazníka.

V některých organizacích je marketing brán jako nedůležitá složka fungování společnosti a bývá nejvíce opomíjen. Samotný marketing je podle Karlička (2013, s. 18) občas chápán pouze jako nástroj k získání nových zákazníků, přitom by hlavní snaha marketingu měla spočívat v péči o zákazníky stávající. Marketing je tedy dle výše uvedeného autora klíčovou funkcí, která má v organizaci stejně důležité postavení jako např. personální management, logistika, finance nebo výroba.

Soukalová (2015, s. 20) definuje funkci marketingu jako podporu zvyšování spotřeby, za pomoci řady faktorů, které pak přispívají k bohatství podniku. Přičemž autorka dále uvádí, že proces marketingu úzce souvisí se zvyšováním kvality výrobku a snižováním nákladů na výrobu.

Marketing pracuje se třemi zdroji, mezi něž patří potřeba, přání a poptávka. Na základě nich se segmentuje trh, na nějž chce cílit. Potřeby jsou dle Kotlera a Kellera (2013, s. 40) podstatou lidského fungování. Základními lidskými potřebami jsou jídlo, oblečení, bydlení, vzduch a voda, přičemž každý člověk má potřebu vzdělání, zábavy a odpočinku, které se stávají přáními a poptávkou, za něž je člověk ochoten zaplatit. Po tomto vymezení tržních segmentů se následně marketér dle Soukalové (2015, s. 20) rozhoduje, které z těchto segmentů přinášejí největší příležitosti. Nejperspektivnější segmenty pak tvoří cílový trh, který musí být dostatečně veliký a čitelný, aby bylo efektivní na něj cílit.

Dle Moudrého (2018, s. 16) lze samotný marketing rozlišit dle oblasti jeho zaměření na tři typy. Těmi jsou marketing výrobku, komunální marketing využívaný městy a obcemi a marketing služeb.

2.2 Marketingové strategie

Dle Jakubíkové (2013, s. 78) je hlavním úkolem marketingu vytvoření dlouhodobých vztahů mezi podnikem a veřejností, se kterou má podnik určité propojení. Dle výše uvedené autorky k tomuto cíli vede plánování a plnění marketingových strategií firmy. Hálek (2017, s. 151)

definuje v přeneseném slova smyslu pojem strategie jako umění řízení činností skupiny lidí tak, aby společně došli k vytýčenému cíli.

Podnik tedy vytváří určité marketingové strategie, díky nimž plánuje, jak co nejlépe oslovit zákazníka. Kotler a Keller (2013, s. 65) uvádějí jako klíčový prvek procesu marketingu marketingové plány, které musejí být dobře promyšlené a funkční. Dále autoři uvádějí, že k dosažení té pravé marketingové strategie je zapotřebí rovnováhy mezi flexibilitou a disciplínou.

Samotný marketing na úrovni strategické se dle Jakubíkové (2013, s. 77) zaměřuje především na poslání podniku, vizi a misi podniku, rozvoj značky a image, inovaci výrobku a mnoho dalších.

Jakýkoliv podnik, který má záměr v dlouhodobém měřítku prosperovat, musí vytvořit a využívat detailně připravenou marketingovou strategii. K jejímu správnému stanovení je třeba, aby měl podnik jasně definovanou vizi a misi, ze kterých marketingové strategie vycházejí. K samotnému vypracování marketingové strategie lze využít SWOT analýzu, která pomáhá zorientovat se na trhu, zvolit vhodný cílový trh a také určit dílčí marketingové cíle, což je další z kroků. Na tento krok navazuje detailní rozpracování marketingového mixu, v rámci něhož může firma na základě zjištěných informací naplánovat propagaci, tedy výběr správného komunikačního kanálu. Posledním z kroků je vyhodnocení výsledků, zaměřené na zkoumání toho, zda firma naplnila stanovené marketingové cíle a zda vynaložené prostředky byly efektivně využity.

2.2.1 Situační analýza a SWOT analýza

Situační analýza je prvním cyklem plánování marketingové strategie. Tento cyklus je zaměřen především na segmentaci trhu. Marketéři mají za cíl rozdělit trh na různé segmenty, které spojují určité znaky. Těmi jsou v oblasti kultury dle Morrise in Deml (2013, s. 6) nejčastěji: segmentace dle demografie, tedy podle věku, vzdělání či pohlaví, dále dle chování publika, zda je otevřené či má odmítavý přístup, dále segmentace dle nabídky výhod, zda se jedná o zákazníky hledající představení pro zábavu nebo naopak hledající hlubší význam v představeních a dále psychologická segmentace, tedy dle náboženství, zájmů či typu životního stylu.

Na základě této segmentace a marketingového výzkumu marketér určí vhodný segment, který představuje největší příležitost a na nějž pak budou zaměřeny cílené marketingové strategie. Tento trh se nazývá cílovým trhem. Dle Karlíčka (2018, s. 237) jde zejména o popis aktuálního stavu a také trendů, které se vyskytují v marketingovém makroprostředí a mikroprostředí podniku. Karlíček dále uvádí, že důležitou součástí situační analýzy je také hodnocení pozice podniku na daném trhu. Výstupem situační analýzy pak většinou bývá SWOT analýza. Ta dle Karlíčka (2018, s. 238) dělí klíčové faktory na čtyři skupiny, a to na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky tomu mají marketéři představu, s čím mohou v budoucnu počítat a na co by se tedy měli připravit.

2.2.2 Strategické marketingové cíle

Na SWOT analýzu v dalším kroku navazuje stanovení marketingových cílů, tedy toho, čeho chce firma svými aktivitami dosáhnout. Karlíček (2018, s. 239) dělí marketingové cíle na ty, které mají ovlivnit vnímání zákazníků a na ty, které mají ovlivnit chování zákazníků. Dle výše uvedeného autora jedním z příkladů situace, kdy cíle mají ovlivňovat vnímání zákazníků, je snaha o zvýšení povědomí o značce, spokojenost zákazníků,

změna smýšlení o značce atd. Naopak příkladem cílů, které ovlivňují chování zákazníka podle Karlička (2018, s. 239), je zvýšení procenta nakupujících zákazníků nebo zvýšení četnosti užívání výrobku.

2.3 Divadlo

Pojetí divadla lze chápat dle Hosseina (2015, s. 8) jako další ze způsobů popsání lidské komunikace. Výše uvedený autor dále uvádí, že prostřednictvím divadla lze přenášet myšlenky a dotknout se i lidského podvědomí, které v člověku vyvolává určité myšlenkové procesy a emoce, jež lze následně zkoumat. Je zvláštní částí umění, a to uměním múzickým, které je osobité svou nezachytitelností a pomíjivostí. Cílem divadla je tedy předání informace nebo příběhu od herce k divákovi.

Divadlo se v naší kultuře objevuje od dob prehistorických až do doby dnešní. Lazorčáková (2013, s. 10) ve své knize zdůrazňuje, že samotný základ divadla nalezneme již v antropologických předpokladech, přesněji ve vrozené schopnosti mimického projevu člověka. Dále uvádí, že dle antropologů, kteří na přelomu 19. a 20. přišli s dodnes nejrozšířenější teorií o vzniku divadla, lze hledat zrod divadla v mýtech či v rituálech. Od těchto dob divadlo prošlo mnoha změnami, přičemž každé období jej pojímalo jiným způsobem.

V prvopočátcích divadla se nejprve jednalo především o různé rituály, které se konaly před zraky lidí a principem bylo určité zobrazení uctívání bohů. Dlouhou dobu, až do vzniku římské říše, mělo divadlo význam pouze náboženský. Římané však přišli s pojetím divadla za účelem zábavy. Divadlo také prošlo obdobím, kdy bylo dostupné pouze pro vyšší vrstvy a až s příchodem renesance se divadlo stalo dostupným i pro prostý lid. Dle Bačuvčíka (2012, s. 107) příchod masových médií přinesl likvidaci divadla, které do té doby bylo jednou z mála možností celospolečenské zábavy. Obdobný efekt a zážitky z divadla tak mohla nabídnout i média typu film, televize a rozhlas. V průběhu času se podoba divadla různě měnila až do dnešní podoby, kdy je divadlo natolik rozšířenou záležitostí, že téměř v každé obci můžeme nalézt divadelní prostory či alespoň divadelní spolky, které jsou dostupné všem.

2.3.1 Divadlo jako služba

Divadlo jako služba má jiné charakteristiky než fyzické výrobky. Základními charakteristikami služby jsou dle Kotlera a Kellera (2013, s. 396) především nehmataelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost služby.

Nehmataelnost je v rámci divadla očividná. Kotler a Keller (2013, s. 396) uvádějí, že samotný výrobek/službu nelze žádným způsobem ochutnat či osahat před jejich samotným užitím. Vzhledem k tomu, že služby neposkytují žádný fyzický výrobek, hraje velkou roli samotná provozovna poskytovatele, tzn. divadlo musí zaujmout jako celá budova nebo alespoň sál, ve kterém se představení uskutečňují.

Další charakteristikou divadla jako služby je dle Kotlera a Kellera (2013, s. 397) neoddělitelnost. V tomto směru se služba dle výše uvedených autorů od výrobku odlišuje v době výroby a užitku. Výrobek se nejprve musí vyrobit, pak uskladnit, distribuovat a až následně může být spotřebován. Dále autoři uvádějí, že u služeb, a specificky u divadla, dochází k výrobě a spotřebě v jednom okamžiku. Během tohoto okamžiku musí být přítomen jak klient, tak i poskytovatel. Z marketingového hlediska však dle Bačuvčíka (2012, s. 94) může vzniknout problém v okamžiku, kdy je služba poskytována dvěma různými poskytovateli (v divadelní sféře jsou to alternace) v jedné organizaci, z nichž si samotný zákazník vybrat nemůže. Výběr alternace v daný okamžik náleží dramaturgickému plánu divadla.

Proměnlivost je třetí charakteristikou služby v rámci divadla. Tato charakteristika vychází dle Kotlera a Kellera (2013, s. 397) z kvality služeb, které jsou závislé zejména na poskytovateli, času, místu a také na tom, komu je služba poskytována, a právě díky tomu dochází u služby k častým proměnám. Dle Bačuvčíka (2012, s. 94) to tedy znamená, že každé poskytnutí služby je rozdílné i za předpokladu, že jej poskytuje ten samý člověk. Dle výše uvedeného autora lze dále říci, že díky této charakteristice je služba jedinečným neopakovatelným zážitkem, což ji tvoří zajímavou.

Poslední charakteristikou je dle Bačuvčíka (2012, s. 94) pomíjivost, neboť služby nelze žádným způsobem uchovat či skladovat ani je nelze vyrobit předem, ale naopak vždy se váží k danému časoprostoru. Službu lze užívat pouze v jednom přesném okamžiku, kdy musí být přítomen poskytovatel i spotřebitel.

2.3.2 Typologie divadel

Divadla získávají finanční prostředky zejména dle typu financování provozu divadla. Divadlo disponuje určitým rozpočtem, dle něhož může následně plánovat své fungování. Z níže uvedené statistiky vyplývá, že ze státního rozpočtu bylo v roce 2019 dle NIPOS (2019) do divadelní sféry vloženo 1 822 859 tis. Kč, příspěvky krajů tvořily 386 849 tis. Kč, příspěvky od měst a obcí tvořily 2 410 202 tis. Kč a vlastní příjmy divadel v roce 2019 tvořily 1 231 621 tis. Kč. Z hlediska financování dělíme divadlo jako instituci na tři základní typy dle divadelní formy.

Prvním a nejčastěji se vyskytujícím typem financování divadla v České republice je financování divadla jako veřejné státní služby, kdy jde o „*divadlo tzv. stálé, státní a dotované*“ (Dvořák, 2005, s. 65). Divadlo je v tomto případě neprivatní a ve správě státu, kraje či obce. Dvořák dále uvádí, že v rámci správy na sebe zřizovatel divadla bere veškerou odpovědnost za hospodářské, ale také umělecké výsledky divadla. Autor dále uvádí, že finanční prostředky divadlo tedy dostává buď přímo z rozpočtu zřizovatele nebo v dnešní době z více využívaných standardů EU, které jsou založeny na vícezdrojovém financování. Divadlo jako příspěvková organizace může finanční prostředky čerpat dvěma způsoby. První způsob čerpání je pod záštitou Ministerstva kultury. Ovšem tímto způsobem je financován pouze omezený počet divadel, a to Státní opera, Národní divadlo a Laterna magika. Druhý způsob, který zde byl již nastíněn, je financování v rámci rozpočtu měst či městských částí. Do této kategorie spadají divadla převážně se stálým působištěm, tedy určitým pro dané divadlo specifickým prostorem či budovou a stálým souborem. V roce 2019 dle NIPOS (2021) byl tento typ divadla v České republice nejrozšířenější. Z celkového počtu 178 scén a sálů jich 89 spadalo do státní veřejné služby.

Druhým nejrozšířenějším typem divadla dle financování je nestátní nezisková organizace. Tyto organizace nejsou tvořeny především za účelem profitu, ale zejména jsou dle Dvořáka (2005, s. 179) tvořeny za pomoci občanů, kdy pak divadlo tvoří statut veřejně prospěšné organizace. Dále autor uvádí, že tento typ divadel je nejvíce inovativní, s nejistotou budoucí existence a spíše neformálního charakteru. Myšlenkou tohoto konceptu je dle výše uvedeného autora, povznesení se nad ziskovost. Představení tvoří převážně za účelem kulturních a uměleckých hodnot. Dvořák (2005, s. 179) dále uvádí, že tyto organizace mohou dosáhnout zisku, ale zisk následně musí být opět vložen zpět do podnikatelské činnosti. Dále Dvořák (2005, s. 180) uvádí, že tento typ divadla může získávat finanční prostředky z více zdrojů typu rozpočtů státu a měst, z různých nadací, z darů jiných podnikatelských subjektů či od mecenášů. S tímto typem také úzce souvisí pojem fundraising, který vysvětluje Bačuvčík (2012, s. 176) jako získávání prostředků na určitou obecně prospěšnou činnost. Prostředky mohou být finanční povahy, dále mohou mít podobu hmotných darů či lidské práce v podobě dobrovolnictví, zaštitění jménem a značkou nebo bezplatného pronájmu prostorů. Z posledních

dat, které lze získat z NIPOS (2019), byl tento typ divadla druhým nejrozšířenějším v České republice s počtem 50 scén a sálů.

Třetím a posledním typem divadla v České republice dle financování, který uvádí Dvořák (2005, s. 268) je divadlo jako soukromý podnik nebo jinak také označované jako nestatutární podnik. Tento typ divadla bývá založen kvůli podnikatelskému záměru za cílem získání co nejvyššího zisku, nikoliv pro nějaké vyšší dobro. Divadlo je tedy provozováno jako firma nebo akciová společnost, poutající se ke stálému místu provozu, tedy v podobě nějaké vlastní stage. Divadlo je tedy zcela finančně závislé na zisku, který obdrží za produkci představení nebo merchandisingu, což je prodej předmětů souvisejících s divadlem nebo představením. Tento typ divadla zastával v roce 2019 dle NIPOS (2019) nejmenší zastoupení z celkového počtu divadel, a to 39 scén a sálů.

Dle druhu jevištní formy představení můžeme dále divadla dělit do čtyř skupin, a to činohra, hudební divadlo, pohybové divadlo a loutkové divadlo.

Činohra je dle jevištní formy nejrozšířenějším druhem divadla, který pracuje se ztvárněním divadla pohybem a mluvou v próze. Dalším druhem jevištní formy je hudební divadlo. Podstatou těchto představení je zapojení hudby do příběhu, kdy ztvárnění je velmi výpravné. Tento druh můžeme dále dělit na muzikály, kde se mluvená forma střídá s formou zpívanou, v některých případech obohacenou ještě o tanec, dále opery, kdy celý děj je založen pouze na stránce pěvecké nikoliv mluvené, přičemž zpěv využíváný v těchto představeních se označuje specifickým pojmem operní zpěv. Třetím typem hudebního divadla je opereta, zde se střídá mluvené slovo s operním zpěvem. Třetím druhem divadla dle jevištní formy je divadlo pohybové. Tento druh lze rozdělit na specifické žánry balet, pantomima a tanec. Představení jsou tedy převážně koncipována pouze po stránce pohybové. Posledním druhem divadla je loutkové divadlo, kde je základním vyjadřovacím prostředkem neživá hmota.

2.3.3 Provoz a plánování divadla

Divadlo je institucí, jejíž fungování zajišťuje osoba nebo osoby v jejím vedení. Provoz divadla může být zcela individuální, vychází z počtu zaměstnanců, z kapacity divadelního sálu a počtu představení v repertoáru divadla. U menších divadel může být ve vedení jen jedna osoba, zodpovědná za uměleckou, manažerskou, marketingovou i ekonomickou stránku, např. ve formě ředitele. U větších divadel stojí v jejich čele obvykle hlavní neboli generální ředitel a za jednotlivé oblasti mají zodpovědnost další osoby.

Jednou z nich může být např. umělecký šéf neboli umělecký ředitel, který zajišťuje a vede divadlo po stránce umělecké. Do jeho kompetencí spadají umělecké profese, tedy herci, režiséři, scénáristé, dramaturgové, dirigenti atd.

Další osobou může být umělecko-technický šéf, který spravuje divadlo po stránce technické, tedy zajišťuje samotný chod divadla po všech technických stránkách. Jeho úsek se dělí na tři části, a to jevištní provoz, kde působí osvětlovači, zvukaři, garderobiér, rekvizitář či maskér atd. Další částí úseku spravovaného umělecko-technickým šéfem jsou umělecko-dekorační dílny, do kterých spadají profese jako zámečnický, malíř, stolař atd. Posledním spravovaným úsekem jsou kostýmní dílny, zde působí profese typu krejčí či vlásenkář atd.

Další odpovědnou osobou za chod divadla je správní ředitel. Do jeho kompetencí spadají všechny ekonomické oblasti divadla. Zde lze nalézt profese typu účetní, pokladní, profese spravující marketing a public relations, inspektor hlediště atd.

Divadlo, stejně jako jakýkoliv jiný fungující podnik, musí plánovat do budoucna. Každý podnik, tedy i divadlo by měl mít dle Dostála (2012, s. 27) danou vlastní misi a vizi

(určité poslání), ke kterým by v rámci plánování chtěl dojít a od nichž by se mělo celé strategické plánování odvíjet. Další důležitou součástí plánování je nutnost znát potřeby a přání zákazníka a schopnost se jim přizpůsobit. Dále je dle Dostála (2012, s. 27) v divadle nezbytné zaměřit plán nejméně na pět oblastí, jimiž jsou umění, marketing, finance, výroba a lidské zdroje.

Divadlo pracuje s krátkodobým a dlouhodobým plánem. Krátkodobý plán se týká hracího týdenního plánu či plánu zkoušek. Dramaturgický plán je pak dle Bačuvčíka (2012, s. 105) plán dlouhodobý, který sestavuje dramaturg divadla. Tento plán se ve většině případů vypracovává na dobu jedné divadelní sezóny. Pracuje s možnostmi repertoáru, kapacitou a možnostmi souboru. Může být ovlivňován časovým harmonogramem hlavních hereckých hvězd. Samotný plán pak musí projít schválením vedení divadla.

2.3.4 Divadelní trh v České republice

Česká republika je státem, který velmi dbá na kulturu ve všech směrech a divadlo je jedním z nich. V dnešní době se divadelní scéna velmi rozrůstá. Dle informací z NIPOS (2019) činil počet stálých scén a sálů evidovaných za rok 2019 je 178 a počet divadelních souborů 215, oproti roku 2018, kdy počet stálých scén a sálů byl 174 a počet divadelních inscenací 207, což vypovídá o oblíbenosti tohoto sektoru kultury. Divadla v roce 2019 dle NIPOS (2019) uvedla celkem 3 552 titulů v rámci svých repertoárů. V samotné České republice bylo odehráno 31 283 představení, s návštěvou 6,8 ml. diváků. V současné době pandemie Covid 19 je situace v oblasti kultury, a tudíž i v oblasti divadel složitá. Je otázkou, do jaké míry omezení, s touto pandemií související, v důsledku ovlivní svět divadelní kultury a kolik divadel, spolků a jiných podobných tuto situaci přežká.

Divadelní trh je tedy trhem, v rámci něhož divadla své služby nabízejí. Trh lze dle Dvořáka (2005, s. 60) specifikovat dle geografie a charakteru nabídky. Dle autora můžeme tedy divadelním trhem pojímat celý svět, celou Českou republiku nebo jednotlivá města, jako specifický trh. I česká divadla hostují v zahraničí, tudíž trhem je potom celý svět, s čímž souvisí velká konkurence. Samotný český divadelní trh je středně veliký, s poměrně rovnoměrným rozmístěním, avšak větší hustotu divadel můžeme nalézt ve velkých městech jako je Praha, Brno, Plzeň či Ostrava.

Dvořák (2005, s. 61) ve své knize uvádí, že divadelní trh ovlivňují časové změny týkající se divadelní sezóny. Divadelní sezónou se rozumí období, kdy se představení odehrávají. Nejčastěji je to období kopírující školní rok, tedy od září do června. V letních měsících pak probíhají divadelní prázdniny, během kterých se připravují nová představení a divadlo prochází opravami.

V rámci divadelního trhu můžeme brát v úvahu rozdělení dle jevištní formy. Tedy specifický trh mohou tvořit divadla, která mají v repertoáru pouze muzikálová představení nebo pouze činohru. Například balet v České republice uvádělo v roce 2019 dle NIPOS (2019) pouze 18 divadel, oproti tomu činohru uvedlo v roce 2019 86 divadel. Z těchto údajů vyplývá, že konkurence v rámci jevištní formy baletu není tak vysoká, ovšem cílem jednotlivých divadel je co nejvíce se od konkurence odlišit.

Karlíček (2018, s. 55) dělí konkurenci zejména na přímou konkurenci a substituty. Přímá konkurence se týká v tomto případě divadel, která působí v blízké vzdálenosti, to znamená např. ve stejném městě či okresu. Oproti tomu konkurence substitutů znamená pro zákazníka možnost strávení času jiným způsobem než v divadle. Tedy konkurencí v rámci substitutu pro divadlo může být kino či koncert.

2.4 Marketingový mix divadla

Základním nástrojem marketingu, používaným ve firmách, je marketingový mix, známý také pod pojmem 4P. Tento nástroj zahrnuje v základu 4 prvky: „*produkt (product), cena (price), místo, distribuce (place) a propagace (promotion)*” (Soukalová, 2015, s. 20). Speciálně marketingový mix služeb rozšiřuje Moudrý (2018, s. 10) o zaměstnance, kteří přicházejí se zákazníkem do kontaktu a prezentují tak podnik. V dnešní době může být marketingový mix obohacen dle Kotlera a Kellera (2013, s. 55) ještě o prvky: procesy, výkony a programy.

2.4.1 Produkt/služba

Prvním prvkem marketingového mixu je výrobek, v širším pojetí to může být produkt či služba, jedná-li se o nehmotnou věc. Světlík (2018, s. 14) ve své knize uvádí, že produkt by měl sloužit k uspokojení potřeb a přání zákazníka. Z marketingového pohledu by měl mít podnik představu o jménu výrobku, jak se bude nejspíše vyvíjet životní cyklus výrobku, charakteristické vlastnosti výrobku, image a design výrobku, podpůrné nebo servisní služby poskytované k výrobku a kdy nastane potřeba vyvinout a vyrobit nový výrobek. Dle Soukalové (2015, s. 21) se tedy jedná o velký počet faktorů, které vytváří zajímavou nabídku pro zákazníka.

Z pohledu divadelního je produkt, jak již bylo dříve vysvětleno, službou. Produktem se tedy rozumí zážitek nehmotný, neoddělitelný, proměnlivý a pomíjivý. Samotnou službou, kterou divadlo poskytuje je repertoár divadla. Dle Kotlera in Dostál (2012, s. 30) se tedy jedná o představení uváděná v divadle. Mezi ostatní služby divadla můžeme řadit půjčování kostýmů, divadelního prostoru, technických zařízení, herců či prodej propagačních předmětů, týkajících se představení nebo divadla (CD, programy). Další možnou nabídkou divadla mohou být i jiné divácké služby v podobě občerstvení, rozhovorů s umělci a mnoho jiných.

Fáze životního cyklu služby divadla

V rámci strategického marketingu je důležité znát svůj produkt/službu a její životní fáze, se kterými jsou spjaté rozdílné úkony. Dle Hála (2017, s. 253) je sledování životního cyklu výrobku jedním z nejdůležitějších podkladů pro stanovení si vhodné strategie a také marketingového plánu.

První fází životního cyklu služby je výroba. V rámci divadla je tato fáze obdobím, v němž se řeší obsazení, nazkoušení, příprava nového představení a veřejné generálky. S tím souvisí také příprava propagační kampaně.

Druhou fází životního cyklu služby je uvedení. Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 347) se jedná o období, kdy je služba poprvé uvedena na trh a podniku pomalu rostou tržby. Dále poukazují na to, že k zisku zatím nedochází kvůli vysokým nákladům na propagaci. Touto fází se v divadle rozumí příchod premiéry, tedy produkce prvního oficiálního představení pro diváky a příchod prvních repríz. Mediální ohlas je značný, povědomí o představení roste, a to vede diváky ke koupi vstupenek, které se stávají nedostatkovým zbožím. V tomto období je propagační kampaň na vrcholu.

Třetí fází životního cyklu služby je růst. Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 347) je toto období specifické díky zrychlujícímu se přijetí služby a podstatnému zvýšení ziskovosti. Zákazníci již divadlo a představení zavnímali a reagují na marketingovou propagaci představení. Návštěvnost roste a s ní i zisk divadla. Propagace v tomto období probíhá na základě přesvědčovací reklamy.

Zralost je předposlední fází služby během jejího životního cyklu. Kotler a Keller (2013, s. 347) uvádějí, že v tomto období dochází k postupnému snížení růstu tržeb, protože většina zákazníků

již tuto službu zakoupila a přijala. Dále ve své knize uvádějí, že zisk z představení je stabilní, ale může i klesat. V divadelní sféře to může znamenat, že představení je zcela funkční, ale většina publika již představení navštívila, tudíž dochází k bodu zlomu, kdy zájem o představení klesá. Přičemž povědomí o představení je na nejvyšší možné úrovni. V tomto období již probíhá pouze připomínací reklama.

Poslední fázi životního cyklu produktu dle Kotlera a Kellera (2013, s. 347) je úpadek, kdy tržby klesají a zisk mizí. V tomto období dochází k výraznému poklesu zájmu diváků. Představení již nenabízí nic nového, naopak může působit stereotypně. V tomto období přichází derniéra, což je poslední odehrané představení pro veřejnost a divadlo má v této době již naplánovaný jiný nový projekt.

2.4.2 Cena

Cena je druhým prvkem marketingového mixu. Světlík (2018, s. 14) uvádí, že cena vyjadřuje konečnou hodnotu služby pro zákazníka. Dle Soukalové (2015, s. 21) se jedná o finanční částku, která musí být vynaložena zákazníkem, aby dotyčnou službu získal. Dle Světlíka (2018, s. 14) jde o náročný proces ovlivňovaný jak vnitřním fungováním podniku, tak i ekonomickým okolím podniku a vnímáním podniku ze strany zákazníka. Autor dále v knize uvádí, že se podnik v rámci ceny zaměřuje na určitý cílový segment. Ten se může odlišovat dle preferencí, kdy upřednostňuje službu kvalitní nebo hledí zejména na výši ceny, kdy preferuje službu za nejnižší cenu. Dle Soukalové (2015, s. 21) je tento prvek jediný z marketingového mixu, který podniku přinese zisk.

Cena divadla neboli cena vstupenky na divadelní představení se odvíjí od mnoha faktorů. Mezi jedny z nejdůležitějších faktorů lze zařadit náklady na celé představení, které jsou ovlivněny např. počtem zaměstnanců, kteří se podíleli na vzniku představení a následném provozu představení, závisí také na ceně licence a autorských práv a zejména ji může ovlivňovat cena umělce, který v představení vystupuje. K tomu se váže pojem star system, který definuje Gmiterková (2012, s. 25) jako souvislost s angažováním známé osobnosti nebo také jinak řečeno hvězdy, díky které se počítá s větším zájmem návštěvníků a díky tomu i větší poptávkou po službě/představení.

2.4.3 Distribuce a místo

Třetím prvkem marketingového mixu je místo či distribuce. Světlík (2018, s. 15) přisuzuje smysl distribuce v přemístování služby od výrobce k zákazníkovi. K tomuto přemístění lze využít služeb různých subjektů, které tento proces zajistí, přičemž se tomu říká distribuční cesta. Dle Soukalové (2015, s. 21) výběr nejvhodnějšího kanálu souvisí se splněním podmínky co nejefektivnějšího dodání výrobku k cílovému segmentu. Dále uvádí, že díky správnému zvolení distribuční cesty lze dosáhnout i konkurenční výhody.

Divadelní distribuce probíhá na základě prodeje vstupenek. Dle Bačuvčíka (2012, s. 122) může prodej probíhat buď osobně na pokladně divadla nebo prostřednictvím webové stránky. Některá divadla mají smlouvy s předprodejními sítěmi, u nichž lze zakoupit vstupenky online. Jelikož do divadel mohou lidé dojíždět i z jiných měst, je pro ně výhodnější zakoupit si vstupenku online, což může být konkurenční výhodou oproti divadlům, které tuto možnost nenabízejí. S tím souvisí možnost distribuce v rámci balíčků pro zájezdy (ve většině případů jde o seniory, kteří jsou přihlášení do divadelního klubu a pocházejí z jiného města) či kluby diváků (v tomto případě jde spíše o studenty, kterým škola nabízí za zvýhodněné vstupné návštěvu divadel).

Místo a divadlo je dle Bačuvčíka (2012, s. 117) spojení s budovou, ve které představení probíhají a např. i její dopravní dostupností pro diváka. Autor dále uvádí, že divadla mohou mít samostatnou budovu nebo mohou využívat prostory veřejných budov.

2.4.4 Propagace

Posledním ze základních prvků marketingového mixu je propagace neboli komunikace směrem k zákazníkovi. Dle Světlíka (2018, s. 15) musí podnik v rámci prodeje také rozhodovat o cílovém segmentu a o způsobu vhodné marketingové komunikace k tomuto segmentu. Výše uvedený autor tvrdí, že mezi nejvíce využívané formy patří např. podpora prodeje, reklama, public relations, osobní prodej, přímý marketing a online komunikace. Dle Soukalové (2015, s. 22) podnik v ideálním případě nespolehá pouze na jednu z možných forem propagace, ale měl by se snažit všechny marketingové komunikační kanály efektivně a systematicky propojit.

V divadelním odvětví je oblíbeným marketingovým nástrojem tzv. šeptanda, kterou definuje Dostál (2012, s. 31) jako pozitivní či negativní ohlas, který si předávají zákazníci mezi sebou. Tento způsob divadla využívají tradičně.

Každý podnik, tedy i divadlo, by měl budovat svoji firemní identitu. Podle Urbana (2014, s. 12) představuje firemní identita určitý obraz nebo image, kterou chce podnik navenek působit a být tak vnímán svými zájmovými skupinami jako jsou zaměstnanci, akcionáři, zákazníci atd. Dále dle výše uvedeného autora může správné využití a propagace firemní identity podniku, přinést dosažení strategických cílů, ale i diferenciaci od konkurence.

Nejčastější formy komunikace k zákazníkům jsou již dříve zmíněná reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a direct marketing, které tvoří komunikační mix organizace.

Reklama

Reklama dle Jakubíkové (2013, s. 308) patří mezi jedny z nejvýznamnějších forem marketingové komunikace, která především využívá placených médií. Dále autorka uvádí, že hlavním cílem reklamy je informovat, přesvědčit a připomenout. Její výhodou je zasažení široké veřejnosti, ovšem znatelnou nevýhodou jsou náklady jak na vytvoření reklamy, tak na její uvedení, určitá neosobnost sdělení a jednosměrná komunikace. Dle Vysekalové (2012, s. 21) patří mezi hlavní prostředky reklamy: spoty v televizi, v rádiu, v tisku, reklamu v kině, ve filmu a venkovní reklamu.

Osobní prodej

V rámci komunikačního mixu je osobní prodej jedním z nejefektivnějších prostředků, který se dle Vysekalové (2012, s. 21) zakládá na zkoumání verbální a neverbální komunikace z pohledu psychologického. Autorka dále uvádí, že během prodeje jde o osobní kontakt, kdy prodejce může pochopit potřeby potenciálního zákazníka a nabídku produktu podat tak, aby dotyčného zaujala. Dle autorky má osobní prodej celou řadu možných podob. Může se jednat o prodej obchodním zástupcem na prodejně, obchodní jednání, ale také například o prodej v maloobchodních sítích.

Podpora prodeje

Samotná podpora prodeje pracuje s mnoha nástroji, které dle Vysekalové (2012, s. 21) mají za cíl přitáhnout pozornost potenciálního zákazníka a motivovat ho k nákupu. Dále autorka uvádí, že je v tomto případě také možná přímá komunikace na základě ochutnávky zboží či předvádění výrobků. Dalšími možnými nástroji podpory prodeje jsou dle Karlička (2018, s. 200) různá výhodná balení, slevy v podobě slevových kuponů, soutěže či různé dárky po zakoupení výrobku. Některá divadla v rámci marketingu využívají volných

vstupenek (vstupenek zdarma) během různých festivalů, např. Divadelní noc, jejichž cílem je zviditelnění divadla. Spoléhají na to, že návštěva a pocit získání něčeho zdarma, diváky do divadla přivede znovu s již zakoupeným vstupným.

Public relations - PR

Dalším prostředkem marketingového komunikačního mixu je public relations neboli styk s veřejností. Vysekalová (2012, s. 22) tento pojem definuje jako dlouhodobé úsilí, které má za cíl navázat dobré vztahy mezi podnikem a veřejností. Využívá k tomu vztah s médii, který se organizace dlouhodobě snaží udržovat a doufá v převážně pozitivní ohlasy ze strany médií a v minimalizaci zpráv negativních. Karlíček (2018, s. 202) uvádí, že lidé jsou důvěřiví vůči informacím získaným z médií, protože je považují za nestranná. Dále uvádí, že pokud má podnik pozitivní publicitu, vede to k růstu jeho důvěryhodnosti, tedy i k větší oblibě u zákazníků.

Direct marketing

Posledním prostředkem komunikačního mixu je direct marketing neboli přímý marketing. Jeho velkou výhodou spatřuje Vysekalová (2012, s. 23) v jeho přesném zacílení na cílovou skupinu a následné možnosti kontroly a měřitelnosti efektivity. Vysekalová dále uvádí, že dříve byly hlavními využívanými prostředky zejména katalogy, časopisy či telefonní seznamy. Dle autorky dále v dnešní internetové době roste význam telemarketingu a všech interaktivních forem komunikace jako e-mailů a newslettery.

Online Komunikace

Dle Karlíčka (2016, s. 183) je v dnešní době velmi důležité využívat online komunikaci, která probíhá přes internet. Autor dále vyzdvihuje klady online komunikace především v tom, že jejím prostřednictvím lze přesně zacílit na vybraný cílový segment. Dále uvádí, že je interaktivní, dobře měřitelná a nízko nákladová. Dále uvádí, že lze online komunikaci považovat za součást direct marketingu. Dle Karlíčka (2018, s. 199) jsou součástí online komunikace: webové stránky podniku, sociální sítě typu Facebook nebo Instagram či spoty na YouTube. Dále uvádí, že se lidé v dnešní době naučili reklamu na internetu nevnímat, je tedy důležité, aby reklamní sdělení dokázalo zaujmout.

2.4.5 Lidé

Posledním prvkem marketingového mixu, který rozšiřuje základní model 4P, jsou lidé neboli people, přičemž tento prvek je vhodné zařadit kvůli speciálním vlastnostem služeb. Jak již bylo výše uvedeno, během užití služby zákazníkem musí být přítomna i produkce. Kotler a Keller (2013, s. 56) uvádějí, že lidé jsou nepostradatelní, protože jsou zdrojem interního marketingu. Jeho specifickým rysem je dle Hála (2017, s. 165) především nezávislost, schopnost samostatného myšlení, osobitost a ovlivnitelnost. Pokud se zaměstnanci neztotožňují s cíli, hodnotami, vizí a misí podniku, nemohou pak podnik správně reprezentovat.

V divadelní sféře se jedná o zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Jedná se například o uvaděčky, prodavačky vstupenek či propagačních materiálů, o herce či šatnářky. Důležitou součástí jsou však i zaměstnanci, kteří jsou za produkcí služby. Těmi jsou například zvukaři, osvětlovači, maskéři, kulisáci či rekvizitáři a mnoho dalších.

Další důležitou složkou prvku marketingového mixu lidé, je publikum, tedy zákazníci divadla. Deml (2013, s. 2) uvádí, že zájem o diváky, tedy především zájem o jejich potřeby a přání, je důležitou součástí strategického fungování podniku. Dle výše uvedeného autora by podnik měl tyto potřeby a přání rozpoznávat a přizpůsobit tomu skladbu svých programů.

Dále ve své knize uvádí, že by podnik také neměl zapomínat na nejmladší generaci i jí přizpůsobit program.

Lidé, tedy zaměstnanci, jsou důležitou součástí firmy, neboť přicházejí do kontaktu se zákazníkem. Ze strany vedení je tedy důležité si tento fakt uvědomovat a snažit se o co největší podporu sounáležitosti zaměstnance, firmy a publika.

2.5 Specifika marketingu v oblasti kultury

Divadlo patří dle Dostála (2012, s. 4) do tvůrčích lidských činností, které spadají spolu s filmem či literaturou do oblasti kultury tzv. "krásných umění". Kulturu lze považovat za jakýkoliv výtvar člověka. Deml (2013, s. 2) pak uvádí, že samotná kultura napomáhá v rozvoji a vzdělání společnosti, k odstraňování bariér či k proměně místa, kde žijeme.

Z hlediska členění kultury se dle Nekolného (2013, s. 30) jedná o neprůmyslové odvětví, které popisuje jako odvětví produkující zboží a služby, které se konzumují přímo na místě. Příkladem mohou být koncerty, představení, výstavy nebo jakákoliv služba či úkon, které jsou dle Kotlera a Kellera (2013, s. 394) poskytovány od jedné strany ke straně druhé. Dle výše uvedených autorů je tato služba nehmatatelná a nelze na ni uplatňovat vlastnická práva.

Samotný vztah marketingu a kultury lze pojmenovat dvěma způsoby.

Prvním ze způsobů, jak vztah pojmenovat je dle Bačuvčíka (2011, s. 11) spíše filozofický, který porovnává na kolik je vhodné, aby se instituce kulturního charakteru, které mají za cíl zejména rozšiřování kulturního vědomí obyvatelstva a jejichž aktivity by měly být ve většině případů hlavně neziskové, mohou zabývat marketingem, který je spojován spíše s komerční sférou a také nadprodukcí zboží. Dále autor uvádí, že jde o rys, který souvisí s dnešní konzumní společností a přemírou nabízeného množství zboží, jež reálně nikdo nepotřebuje.

Druhým způsobem nazírání na vztah kultury a marketingu z pohledu marketingové teorie je dle Bačuvčíka (2011, s. 11) přesvědčení, že ač mohou mít kulturní produkty různé odlišnosti, jedná se o stejný produkt jako každý jiný. Výše uvedený autor dále uvádí, že pohled na produkt z hlediska marketingu kultury vychází z přání a potřeb zákazníka, což je podstatou jakéhokoliv marketingu.

2.6 Metodika

Tato subkapitola je věnována postupu psaní bakalářské práce. V rámci teoretické části této bakalářské práce je vysvětlena problematika, která je v praktické části využívána ke splnění cíle výzkumu. Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingové strategie, které jsou uplatňovány v šesti vybraných divadlech. Vzorek byl koncipován z hlediska velikosti divadel tak, aby zahrnoval tři malá a tři velká divadla. Na základě analýzy získaných dat poté proběhlo porovnání sledovaných faktorů mezi malými a velkými divadly. Důležitými pojmy, se kterými tato bakalářská práce pracuje, jsou divadlo a jeho specifika jako služby, marketingový mix služeb a marketingové strategie, které byly vymezeny na základě volného výtahu textu a získaných dat z rešerší vybrané odborné literatury převážně domácích, ale i zahraničních autorů a relevantních internetových zdrojů. Odborná literatura byla vyhledávána za pomoci klíčových slov přes Národní digitální knihovnu, která nabízí registrovaným uživatelům z řad studentů a pedagogů, náhled na digitalizované tituly z fondů Národní knihovny ČR a Moravské zemské knihovny, které jsou za běžných okolností dostupné pouze ve studovných knihoven. Dále některé tituly, které byly významné ve vztahu ke specifiku divadelního marketingu a nebyly v databázi Národní digitální knihovny, byly zakoupeny přes internet. Internetové zdroje byly také vyhledávány dle klíčových slov na vyhledávací

google.com a scholar.google.com. V rámci analytické části práce byla popsána jednotlivá divadla, která byla na základě získaných informací z rozhovorů porovnána.

K naplnění hlavního cíle bakalářské práce, a to analyzovat a porovnat informace o přístupech malých a velkých divadel k marketingu a jeho strategickému využití, byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda hloubkového rozhovoru, a to formou polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly s jednotlivými marketingovými zástupci šesti vybraných divadel a analýzy dokumentů vybraných divadel.

Výzkumné šetření je nástrojem pro široký sběr dat bez toho, aby na začátku byly stanoveny proměnné. Není závislé na již existující teorii, ale má za hlavní cíl podrobně prozkoumat výzkumný problém a přinést o něm co největší množství informací. Nejprve je potřeba nasbírat dostatečné množství informací a teprve poté lze hledat souvislost a pravidelnost vyskytující se v nasbíraných datech. Na základě toho jsou následně formulovány závěry opírající se o zjištěné informace.

Základem výzkumného šetření byla příprava na budoucí rozhovor. Prvním krokem výzkumu bylo sestavit výzkumné otázky, od kterých se odvíjely otázky dílčí, které vycházely ze zdrojů odborné literatury a pozorování. Výzkumné otázky byly založeny na principu marketingového mixu, tedy produkt/služba, cena, distribuce/místo, propagace a lidé, dle kterého se marketingové strategie zkoumané v této práci řídí. Otázky mají za cíl vycházet z údajů roku 2019, kdy divadla byla v běžném provozu a informace jsou tedy pro výzkum dostatečně relevantní.

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou hlavní a doplňkové produkty divadel a jak se tyto produkty liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
2. Jaké jsou ceny vstupného a ceny doplňkových produktů? Jak se tyto ceny liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
3. Jakým způsobem nejčastěji dochází k distribuci představení a vstupenek na představení? Jak se případně způsoby distribuce liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
4. Jaké jsou nejčastěji využívané nástroje komunikačního mixu směrem k divákovi a jak se tyto nástroje liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?
5. Mají divadla specifické publikum a jak se publikum liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Druhým krokem výzkumného šetření bylo sestavit výzkumný vzorek vhodných divadel. Divadla byla vybírána dle počtu sedadel v hledišti, kdy do kategorie malých divadel byla zahrnuta divadla s počtem sedadel v hledišti 300 a méně a do kategorie velkých divadel byla vybrána divadla s počtem sedadel v hledišti 301 a více. Důležitým zohledněným kritériem pro výzkum byla lokace divadla, kdy byla vybírána divadla, která působí na území hlavního města Prahy. Do výzkumného vzorku byly zvoleny z každé kategorie tři divadla. V dalším kroku byly e-mailem osloveni marketingoví zástupci vybraných divadel s dotazem, zda by byli ochotni se výzkumu zúčastnit. K identifikaci vhodných respondentů byly využity osobní kontakty a osobní doporučení. Obsahem úvodního e-mailu bylo krátké představení výzkumníka

a následně seznámení s účelem e-mailu. Dále bylo představeno téma bakalářské práce a připravovaný výzkum. Každý oslovený zástupce vyjádřil souhlas s rozhovorem s vědomím toho, že bude zachována anonymita. Následovala komunikace ohledně domluvení termínu rozhovoru, časové náročnosti rozhovoru a jednotlivých okruhů témat otázek, aby měli respondenti možnost se na rozhovor dopředu připravit. Následující tabulka ukazuje základní charakteristiku divadel a délku rozhovorů s respondenty.

Tabulka 1 Souhrnná charakteristika výzkumného vzorku a délka jednotlivých rozhovorů

	Malé divadlo A	Malé divadlo B	Malé divadlo C	Velké divadlo A	Velké divadlo B	Velké divadlo C
Lokace divadla	Praha	Praha	Praha	Praha	Praha	Praha
Počet sedadel	200	70	300	900	980	800
Celková délka rozhovoru	52 minut	40 minut	48 minut	65 minut	59 minut	55 minut

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny rozhovory proběhly během jednoho týdne a to od 22. do 26. března 2021. Před začátkem rozhovorů byl pokaždé vyžádán souhlas účastníka s nahráváním a jeho ujištění o anonymitě a důvěrnosti. Rozhovory vycházely z předem připravených otázek a témat. Kvůli nynější situaci pandemie Covid 19 rozhovory proběhly prostřednictvím aplikace Skype. Snahou bylo co nejvíce porozumět respondentům za pomoci otevřených otázek, které měly za cíl co nejméně ovlivňovat jejich vyjádření oproti zúžené možnosti výběru odpovědí v dotazníku. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozmezí 40 až 65 minut. Zvukové záznamy z rozhovorů byly přepsány do textové podoby. Všechny otázky a odpovědi jsou v příloze 1 této práce.

Následně proběhla analýza dokumentů, pomocí níž lze dle Hedla (2012, s. 131) doplnit nebo uznat věrohodnost získaných informací z jiného zdroje. Pro účely tohoto výzkumu byly analyzovány a využity dokumenty poskytnuté jednotlivými divadly, ve kterých výzkum probíhal, případně dokumenty dostupné na webových stránkách daných divadel. Mezi analyzované dokumenty patřily převážně výroční zprávy divadel. Samotný rozhovor a analýza dokumentů byly vyvrcholením celého výzkumného procesu, po jehož realizaci následoval přepis rozhovorů, analýza dat a na závěr souhrnný popis zjištění.

Data, která vyplynula z rozhovorů a z analýzy dokumentů, byla rozčleněna na části týkající se jednotlivých výzkumných otázek v podobě jednotlivých marketingových mixů divadel. V rámci každé výzkumné otázky, byly následně hledány souvislosti a společné znaky. Ty byly v poslední části shrnuty opět podle marketingového mixu, tedy produkt, cena, distribuce, propagace a lidé.

3 Analytická část práce

V této části bakalářské práce byly nejprve vymezeny a popsány základní informace o jednotlivých divadlech, např. počet míst k sezení, místo provozu divadla, jednotlivé marketingové mixy a strategie, které divadla využívají. V další části práce byla následně tato divadla z různých hledisek porovnána a byly popsány výsledky zjištění z tohoto porovnání. Výzkumný vzorek divadel byl sestaven tak, aby obsahoval zastoupení tří velkých a tří malých divadel. Rozdělení divadel na malá a velká bylo provedeno podle počtu sedadel v hledišti, kdy mezi malá divadla byla zahrnuta divadla s počtem sedadel do 300 a mezi velká divadla byla zahrnuta divadla od počtu 301 sedadel výše. Z důvodu zachování anonymity byla pro účely této práce vybraná divadla označena náhradními názvy Malé divadlo A, Malé divadlo B, Malé divadlo C, Velké divadlo A, Velké divadlo B a Velké divadlo C. Výzkumný vzorek tří divadel z obou kategorií byl zvolen za účelem získání většinové převahy, přičemž pokud se alespoň u dvou ze tří divadel dané kategorie prokáží shodné výsledky, lze toto zjištění považovat jako relevantní jev u této kategorie divadel. Všechna divadla se nacházejí v hlavním městě České republiky Praze. V analytické části byly využity údaje z roku 2019, které byly pro výzkum v aktuální době nejrelevantnější, neboť od roku 2020 je v důsledku opatření souvisejících s pandemií Covid 19 situace týkající se trhu v oblasti kultury a provozu divadel velmi specifická. Vzhledem k tomu, že se marketingové strategie ve většině případů odvíjejí od nástrojů marketingového mixu, je v následující části každé divadlo v rámci tohoto mixu popsáno.

3.1 Popis vybraných divadel a vymezení jejich působnosti

V této subkapitole jsou představena všechna divadla z výzkumného vzorku. Jejich základní charakteristika týkající se financování divadla, jejich lokace, počtu sedadel a divácké návštěvnosti za rok 2019.

Malé divadlo A

První divadlo z kategorie malých divadel, které je součástí výzkumného vzorku, bylo pro účely této práce nazváno jako Malé divadlo A. Jedná se o zapsaný spolek, který má veřejně prospěšné cíle směřující vůči veřejnosti. Divadlo podniká vlastním jménem, přičemž všechny zisky musí směřovat opět do produkce divadla. Nachází se v širším centru města Prahy a ve své městské části je jediným profesionálním divadelním spolkem. Spadá do oblasti Církve československé husitské, která divadlu též poskytuje divadelní prostory a od této spolupráce se odvíjí také celé klasické pojetí a konzervativnost divadla. Divadlo sídlí v historické budově, která plní funkci divadelního prostoru již skoro 100 let a která v roce 2014 prošla rekonstrukcí. Divadlo má od roku 2018 nové umělecké vedení, které má záměr divadlo opět přivést k životu a úspěšnému fungování. Aktuální počet sedadel v hledišti je maximálně 200 sedadel, přičemž sedadla jsou umístěna jak v přízemí, tak i na balkóně. Divadlo se zabývá produkcí činoherních přestavení a je jedním ze zhruba 32 činoherních divadel působících v Praze.

Malé divadlo B

Druhým divadlem z kategorie divadel malých je činoherní Malé divadlo B. Divadlo je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy s právní formou obecně prospěšné činnosti. Divadlo se čtyřiceti letou tradicí v centru Prahy nemá samostatnou budovu, ale nachází se v suterénu historického činžovního domu. Hlediště divadla disponuje 70 sedadly pouze v přízemí, díky čemuž si zakládá na blízkém kontaktu s publikem. Divadlo patří do kategorie 32 pražských divadel, která se zabývají produkcí činohry. Malé divadlo B mělo v roce 2019 celkovou návštěvnost vlastní produkce ve výši 93 %.

Malé divadlo C

Posledním ze vzorku malých divadel je činoherní a muzikálové Malé divadlo B, které se nachází v širším centru Prahy a je dobře dostupné z tramvajové zastávky. Jedná se o příspěvkovou organizaci spravovanou hlavním městem Praha. Malé divadlo C se nachází v samostatné historické budově divadla s více jak sto letou tradicí a jeho zřizovatelem je hlavní město Praha. Divadelní hlediště nabízí 300 míst k sezení, přičemž se jedná o místa v přízemí i na balkóně a v lóžích. Divadlo se řadí mezi 32 činoherních divadel působících v Praze. Malé divadlo C mělo v roce 2019 celkovou návštěvnost vlastní produkce ve výši 88 %.

Velké divadlo A

Prvním divadlem z kategorie velkých divadel, které spadají do výzkumného vzorku, je Velké divadlo A. Jedná se o neziskovou organizaci, respektive příspěvkovou organizaci hlavního města Prahy. Divadlo má hlediště s počtem míst 900, která jsou v přízemí a na dalších třech balkónech. Jedná se o divadlo s více jak sedmdesáti letou tradicí, s historickou budovou divadla nacházející se v centru Prahy v blízkosti metra. Zabývá se produkcí muzikálových představení, která oslovují zejména mainstreamové publikum. V Praze patří mezi 10 divadel, která se zabývají produkcí muzikálových představení. V roce 2019 mělo divadlo návštěvnost diváků na vlastní produkci 94 %.

Velké divadlo B

Druhým divadlem z kategorie velkých divadel je divadlo pro účely této práce nazvané Velké divadlo B. Jedná se o příspěvkovou organizaci hlavního města Prahy. Nachází se v samotném centru Prahy. Toto divadlo působí na třech scénách, přičemž všechny scény se nacházejí v pasážích a v přízemních prostorech historických budov. Jde vlastně o sdružení tří divadel. Každé divadlo má jiný repertoár a také jiné žánrové zaměření, ale ve všech případech se jedná o inscenace činoherní nebo hudební, které jsou podávány v současném divadelním jazyce. První ze scén, která se stala součástí tohoto sdružení v roce 1962 byla scéna se 480 sedadly v přízemí a na balkóně, druhá scéna s počtem 200 sedadel v přízemí se do sdružení přidala v roce 1975 a třetí scéna se přidala až v poslední době, a to v roce 2018, přičemž tato scéna disponuje 300 sedadly v hledišti, a to v přízemí i na balkóně. Celkově tedy má Velké divadlo B 980 sedadel. Divadlo je specifické žánrovým zaměřením jak na činohru, tak na muzikálová představení, tudíž divadlo spadá do konkurenčního prostředí 42 pražských divadel. Velké divadlo B mělo celkovou návštěvnost vlastní produkce za rok 2019 ve výši 83 %.

Velké divadlo C

Posledním velkým divadlem z kategorie velkých divadel zahrnutých do výzkumného vzorku, je Velké divadlo C. Toto divadlo funguje již 20 let a zabývá se produkcí muzikálových představení, převážně převzatých ze zahraničních scén, se zábavnými a fantasy příběhy. Divadlo je v rejstříku firem vedeno jako společnost s ručením omezeným, jedná se tedy o samostatně výdělečnou společnost. Divadlo se nachází v poměrně moderní budově, v širším centru Prahy a je dobře dostupné ze stanice metra či zastávky tramvaje. Samotné divadlo má kapacitu 800 míst v hledišti. V Praze se divadlo řadí mezi 10 divadel, která na své scéně produkují muzikálová představení. V roce 2019 mělo divadlo návštěvnost diváků na vlastní produkci 92 %.

3.2 Rozbor jednotlivých divadelních strategií

V této části jsou jednotlivá divadla podrobněji rozebrána a popsána. Vzhledem k tomu, že se marketingové strategie odvíjejí od nástrojů marketingového mixu, je v následující části

každé divadlo i v rámci tohoto mixu popsáno. Tedy dle služby, ceny, distribuce, propagace a také dle lidí pro divadlo důležitých. Informace využité v této části byly získány z hloubkových rozhovorů, jejichž detailní podoba je uvedena v příloze 1.

3.2.1 Marketingový mix Malého divadla A

Služba

Hlavním produktem Malého divadla A je tvorba a produkce představení. Malé divadlo A se zabývá tvorbou činoherních představení. Ve většině případů se jedná o dramata, která se zabývají závažnými tématy s křesťanskými a existenciálními otázkami. V současné době divadlo uvádí 13 představení. Od roku 2018, kdy se změnilo umělecké vedení, divadlo uvádí každou sezónu průměrně 3 nová představení. Převládají díla českých autorů, ale zároveň divadlo uvádí i inscenace zahraničních autorů. Divadlo si klade za cíl kvalitní zpracování inscenací postavené převážně na skvělých a niterných výkonech herců, přičemž dává přednost osobitým hercům před herci známými z televize. Klade tedy vysoký důraz na vytříbenost tohoto hereckého obsazení. Svými tituly je divadlo vhodné spíše pro užší segment diváků, kteří jsou intelektuálně založeni. Malé divadlo A v souvislosti s nedávnou změnou svého vedení a s tím spojenou reorganizací celé struktury divadla, má potíže s rozpočtem finančních prostředků na svůj provoz, s čímž souvisí i jeho strategie vybírat inscenace vyžadující pouze minimální a finančně nenáročnou scénografii v podobě pouze nejnужnějšího vybavení. Délka představení se pohybuje v rozmezí jedné hodiny až dvou hodin bez přestávky. Za další produkt divadla lze považovat pronájem sálu, kdy divadlo za úplatu nabízí své prostory k využití jiným divadelním souborům. Díky tomu se v divadle objevují i představení určená dětem. Malé divadlo A nabízí v rámci svého repertoáru i doplňkový program, jako fotbalovou talk show, divadelní výtvarnou dílnu pro rodiče s dětmi, veřejné čtení knih či možnost diskuze po představení diváků s tvůrci a herci. Mezi další produkty divadla patří prodej propagačních předmětů ve formě fotek herců s jejich podpisy a program ke každému představení. Divadlo také provozuje kavárnu, kterou lze navštívit před představením i po jeho skončení a zároveň je pro veřejnost otevřena každý den bez ohledu na konání představení. Nabízí zde alkoholické i nealkoholické nápoje a lehké občerstvení.

Cena

Cena vstupného na představení se v Malém divadle A pohybuje v rozmezí 100 Kč až 350 Kč, přičemž je ovlivněna zejména typem představení. Snížené vstupné mají děti a senioři, v těchto případech se cena pohybuje v rozmezí 100 až 150 Kč a ceny pro dospělé diváky se pohybují od 150 Kč až do 500 Kč, dle konkrétního představení. Ceny za propagační předmět v podobě programu činí 30 Kč a cena za podepsanou fotografii činí 50 Kč.

Distribuce

Malé divadlo A se nachází v širším centru Prahy a je tak dobře dostupné dvěma linkami tramvaje a třemi linkami autobusů. K samotné distribuci představení docházelo třikrát týdně ve večerních hodinách, tedy od 19:00 do 21:00 hodin. V rámci distribuce vstupenek na představení využívá divadlo vlastní pokladny v budově divadla. Pokladna je ve všední dny otevřena od 13:00 do 19:00 hodin, přičemž se tato doba odvíjí od začátku představení. V současné době nabízí divadlo též rezervaci vstupenek online, prostřednictvím svých webových stránek, kde si lze vybrat i konkrétní sedadlo nebo telefonicky či e-mailem. Externě lze vstupenky zakoupit přes portál WebTicket.

Propagace

V rámci reklamy divadlo využívá pouze inzerci v radničním časopise a dále outdoorovou reklamu, ale pouze na místech, která náleží k budově divadla. Pro tyto účely nevyužívá jiných placených inzertních ploch. K osobnímu prodeji pak dochází přímo na pokladně divadla, kde si lze zakoupit vstupenky a propagační předměty. Avšak nejedná se o nijak zvlášť cílenou marketingovou strategii, prodejce neprochází žádným školením. Divadlo má placenou externí public relations pracovníci, najímanou vždy na propagaci jednotlivých inscenací. V rámci PR divadlo spolupracuje s Českou televizí, Českým rozhlasem a TV Praha. Za účelem podpory prodeje divadlo nabízí na některá vybraná představení množstevní slevy typu 3+1 vstupenka zdarma. Také se každoročně účastní kulturní akce Divadelní noc v rámci níž připravuje zvláštní program pro diváky. Diváci tak mají například možnost zúčastnit se komentované prohlídky celého divadla a zároveň mohou zdarma shlédnout vybrané představení a následně mohou diskutovat s herci či tvůrci. Divadlo v rámci direct marketingu využívá pouze e-mailing. Adresář tvoří lidé, kteří si zakoupili vstupenky online a udělili souhlas se zasíláním newsletterů. Divadlo má také svůj instagramový a facebookový profil, které využívá v rámci online komunikace. Na těchto platformách je aktivní alespoň dvakrát do týdne. Přidává příspěvky, které se snaží prezentovat tvorbu, aktuality a novinky z divadla. Také má své webové stránky, které jsou velmi přehledné, často aktualizované a s dobrým vizuálem.

Lidé

Z pohledu marketingového mixu a části lidí, nemá zatím divadlo žádný stálý herecký soubor, ale do budoucna je záměr tento stav změnit. Do svých inscenací obsazuje kvalitní herce s niterným projevem, známé především z divadelního prostředí, často se jedná i o méně známé herce. Divadlo má také uvaděče, kteří nemají stejnokroj, ale pouze předepsaný černý společenský oděv.

3.2.2 Marketingový mix Malého divadla B

V této části je představen marketingový mix Malého divadla B, dle jednotlivých částí služba, cena, distribuce, propagace a lidé.

Služba

Stěžejním produktem Malého divadla B je produkce představení. Zakládá si na nekonvenčních nových tvůrčích proudech a autorech, kteří jsou ojedinelí. Inscenace vycházejí z tvorby českých autorů, ale často také z netradičně pojatých děl významných klasických zahraničních autorů. Repertoár divadla v současné době tvoří 8 představení v žánru dramatu, kdy divadlo uvádí jedno až dvě nová představení ročně. Vzhledem k tomu, že se divadlo dlouhodobě potýká s nedostatkem financí, jsou představení v rámci scénografie pojímána velmi minimalisticky. Délka samotného představení se pohybuje mezi jednou až dvěma hodinami bez přestávky. V rámci doplňkového programu divadlo pořádá různé výstavy obrazů a fotografií, křty knih, rozhovory po představení s herci a literární večery s besedami. Nabízí také pronájem divadelního prostoru a prodej upomínkových předmětů v podobě programu. Divadlo má také svůj divadelní bar, který je možné navštívit před i po představení.

Cena

Navzdory svým finančním problémům, se divadlo dlouhodobě snaží udržet co nejnižší cenu vstupného. Cena vstupného na představení tedy činí 300 Kč, s tím, že se jedná o jednotnou cenu nezávislou na výběru konkrétního místa v hledišti. Divadlo prodává vstupenky, které nejsou vázány přímo ke konkrétnímu sedadlu. Je tedy na divákovi, kam se dle vlastního uvážení usadí. Cena programu k jednotlivým představením činí 30 Kč.

Distribuce

Malé divadlo B se nachází v samotném centru Prahy a je dobře dostupné z tramvajové zastávky na trase pěti linek, zároveň je v docházkové vzdálenosti od stanice metra. K distribuci vstupenek přes pokladnu divadla dochází každý všední den od 14:00 do 18:00 hodin. O víkendu je pokladna divadla otevřena pouze v případě, že je v tento den na programu představení, pak je otevřena od 18:30 do 19:30 hodin. Divadlo také nabízí možnost zakoupení vstupenek online na svých webových stránkách, prostřednictvím e-mailu, přes předprodejní síť Goout či telefonicky.

Propagace

Malé divadlo B využívá několik komunikačních kanálů v rámci propagace svého divadla a svých představení. Jejich online komunikace spočívá zejména v každodenních příspěvcích na sociálních sítích Instagramu a Facebooku. Na obou platformách přidávají příspěvky týkající se připravovaných inscenací, také příspěvky ohledně již existujících představení, různé aktuality a fotky ze zákulisí, přičemž na každé platformě se zaměřují na publikování rozdílných typů příspěvků. Také jsou aktivní na Twitteru. V rámci online komunikace má divadlo také své webové stránky, na které vkládá informace ohledně všech inscenací a aktualit. Přes webové stránky lze také zakoupit vstupenky. Divadlo si také pronajímá reklamní plochy v podobě billboardů, a to zejména před plánovanými premiérami. Jedná se o billboardy umístěné většinou v okolí divadla nebo u dálnic ve směru na Prahu. Divadlo také využívá podporu prodeje v podobě slev pro studenty a důchodce nebo zvýhodněné skupinové vstupné. Účastní se také kulturní akce Noc divadel, která přispívá ke zvýšení známosti divadla mezi veřejností. Využívá také přímého marketingu, a to ve formě rozesílky newsletterů v rámci e-mailingu, kdy adresář divadla tvoří diváci, kteří si přes webové stránky zakoupili vstupenky a souhlasili s jejich zasíláním. Z důvodu dlouhodobých finančních problémů nevyužívá divadlo public relations.

Lidé

Z důvodu dlouhodobých finančních problémů nedisponuje divadlo stálým hereckým souborem. Do svých představení obsazuje především známé herce z divadelního prostředí, kteří s divadlem spolupracují formou smlouvy o díle. V rámci segmentace publika se divadlo soustředí primárně na oslovení aktivního, náročného a otevřeného diváka. Divadlo má v rámci každého představení také jednoho uvaděče, který je zároveň i pokladním. Uvaděč má předepsaný černý společenský oblek, přičemž není předepsána jednotná uniforma.

3.2.3 Marketingový mix Malého divadla C

V této části je představen marketingový mix Malého divadla C, a to na základě jeho jednotlivých částí služba, cena, distribuce, propagace a lidé.

Služba

Malé divadlo C uvádí převážně představení klasických zahraničních autorů, v některých případech však také významná díla českých klasiků. Divadlo na své scéně uvádí 20 představení, přičemž se především jedná o typ komedie a drama. Každoročně divadlo uvádí zhruba 4 nová představení. Pořádá také zájezdy do jiných měst v rámci celé České republiky. Z důvodu omezených finančních prostředků má většina představení poměrně minimalistickou scénografii. Délka představení se pohybuje mezi jednou hodinou až dvěma hodinami bez přestávky. Divadlo má vlastní divadelní bar, který lze navštívit před i po představení a který je otevřený i pro veřejnost. V rámci doplňkového programu pak divadlo na své scéně uvádí scénické rozhovory, což jsou talk-show herců před publikem. S mladší skupinou diváků

divadlo spolupracuje v rámci vzdělávacích aktivit, připravuje konkrétní projekty pro školy (návštěva zkoušky, workshopy atd.). V rámci upomínkových předmětů divadlo nabízí programy.

Cena

Vstupenku na představení v Malém divadle C lze pořídit od 120 Kč do 400 Kč. Ceny se odvíjejí od umístění sedadla v hledišti. Nejdražší vstupenky jsou v předních řadách nejbližší k jevišti. Divadlo také nabízí možnost zakoupit si zvláštní předplatné vhodné buď pro děti nebo pro dospělé. Předplatné nabízí za sníženou cenu vstupenku na šest představení, kdy se cena pohybuje opět dle umístění sedadla pro dospělé od 810 Kč až po 1200 Kč a cena dětského předplatného se pohybuje od 500 Kč do 600 Kč. V rámci doplňkových služeb činí ceny vstupného na scénické rozhovory 170 Kč a cena programu je 40 Kč.

Distribuce

Vzhledem k tomu, že se divadlo nachází v centru Prahy, je dobře dostupné ze stanice metra i tramvajové zastávky, která je na trase čtyř tramvajových linek. Divadlo uvádí zpravidla čtyři představení týdně, někdy však i častěji, vždy od 19:00 hodin. K distribuci vstupenek dochází na pokladně divadla, která je otevřena každý všední den od 11:00 do 19:00 hodin a o víkendu od 17:00 do 19:00 hodin. Vstupenky lze zakoupit také přes samotné webové stránky divadla, telefonicky nebo e-mailem.

Propagace

Divadlo v rámci propagace využívá online reklamu převážně na sociálních sítích Instagram a Facebook. Každý den se snaží přidávat příspěvky týkající se aktualit v divadle, dále rozhovory s herci a fotky z představení či zkoušek. Dále využívá k propagaci a reklamě placených CLV panelů na zastávkách tramvají a autobusů. Většinou si tato místa pronajímají dva měsíce před plánovanou premiérou. Divadlo také k propagaci využívá své plochy vně budovy, kde jsou vyvěšovány plakáty týkající se premiér či oblíbených představení. V rámci podpory prodeje nabízí divadlo slevy pro studenty po předložení ISIC karty a také slevy pro seniory. Další slevu, kterou divadlo nabízí, je snížené skupinové vstupné. Také se každoročně zapojuje do kulturní akce Divadelní noc, která má za cíl představit divadlo novým divákům a umožnit jim vstup zdarma. Divadlo také využívá přímého marketingu v podobě e-mailingu v rámci něhož disponuje širokým adresářem návštěvníků, kteří si zakoupili vstupné online a souhlasili se zasíláním newsletterů. Divadlo také udržuje vztahy s médii, a to s Českou televizí a Českým rozhlasem v rámci public relations. Těchto vztahů využívá zejména u premiéry a derniéry, kdy pořádá tiskové konference.

Lidé

Divadlo nemá žádný vlastní stálý herecký soubor. Do svých představení obsazuje převážně známé herce z divadelního prostředí, přičemž upřednostňuje zejména kvalitu herců před jejich věhlasem. V rámci segmentace se divadlo snaží cílit na vysokoškolsky vzdělané publikum, jehož zájmem je si z představení odnést hlubší zážitek. Divadlo má také uvaděče, což jsou jediní zaměstnanci, kromě herců, kteří přicházejí s diváky do kontaktu. Uvaděči mají předepsané černé společenské oblečení.

3.2.4 Marketingový mix Velkého divadla A

V této části bude představen marketingový mix Velkého divadla A za pomoci jednotlivých částí služba, cena, distribuce, propagace a lidé.

Služba

Hlavním produktem Velkého divadla A je služba ve formě tvorby a produkce představení. Velké divadlo A se zabývá tvorbou muzikálových a operetních představení, která jsou doprovázena živým orchestrem. V dnešní době divadlo nabízí 11 muzikálových představení a 1 operetu. Zčásti jsou to představení, která jsou převzata ze zahraničních produkcí a jedná se o velmi známá díla. S tím souvisí také titulkovací zařízení, které během každého představení promítá české i anglické titulky, díky čemuž jsou tato divadelní představení vhodná i pro zahraniční zájemce nebo pro sluchově postižené diváky. Z větší části pak divadlo uvádí inscenace z tvorby domácích umělců, které se však ve většině případů staly celosvětovými pojmy. Divadlo uvádí žánry jako komedie, romantické příběhy s tragickým koncem, které jsou také označovány jako představení pro dospělé, či pohádky, které jsou naopak určeny převážně dětem. Divadlo většinou připravuje novou inscenaci každý půl rok až rok, podle obtížnosti a nákladů s představením spojených. Délka představení se pohybuje od dvou do tří hodin trvání s jednou dvaceti minutovou přestávkou. Samotná představení jsou velmi výpravná s velmi propracovanou scénografií v podobě detailních dobových kulis a kostýmů. Důležitou složkou představení jsou umělecké efekty, tedy světla a projekce, které celé představení dotvářejí a hrají velmi významnou roli. V některých představeních jsou používány i speciální technické stroje typu robotů, které umožňují například využití efektu kouzel. Do představení jsou obsazováni především nejznámější čeští herci, ale příležitost je dáвана také talentovaným a dosud ne příliš známým mladým hercům. Dalším produktem divadla je pronájem sálu v rámci něhož například divadlo umožňuje konání různých koncertů známých českých interpretů či konání společenských akcí jako je Česká miss, Český Slavík či umožňuje jednorázové hostování jiných českých i zahraničních divadel. Mezi další produkty divadla patří propagační materiály nebo také upomínkové předměty, které si diváci mohou zakoupit při návštěvě divadla u pokladny nebo na stánku ve foyer. Divadlo nabízí jako upomínkové předměty program, v němž se nacházejí informace a fotografie z daného představení, CD či DVD s písněmi z určitého muzikálu a dodatkové produkty jako samolepky, magnety, propisovací tužky, hrníčky a mnoho dalších, z nichž každý produkt má na sobě značku divadla. Divadlo také nabízí možnost občerstvení v prostorách divadla v rámci čtyř barů, kde nabízí nápoje a jídlo typu chlebíčků, hodinu před představením i během představení.

Cena

Cena jedné vstupenky na představení Velkého divadla A se pohybuje v rozmezí 250 Kč až 1200 Kč. Toto rozmezí je ovlivněno umístěním sedadla v hledišti, na které je vstupenka vázaná. Nejdražší vstupenky se váží k nejlepším místům v hledišti a jedná se většinou o místa nejbližší ležící u jeviště. Cena je také ovlivněna žánrem představení, kdy cena vstupenky na dětské představení se pohybuje v rozmezí 250 Kč až 800 Kč, ceny za ostatní představení pro dospělé jsou vyšší, tedy zhruba 350 Kč až 1200 Kč. Divadlo také nabízí čerpání různých slev na vstupné. U dětských představení lze čerpat slevu na rodinné vstupné do ve výši 20 % z celkové ceny. U představení pro dospělé je možnost získání slevy ve věrnostním programu, kdy se výše slevy odvíjí od množství již dříve zakoupených vstupenek na některé z představení. Tato sleva může dosahovat až do výše 12 % na jednu vstupenku. Upomínkové předměty se pohybují od 30 Kč do 400 Kč dle svého typu. Program k představení stojí 95 Kč, menší upomínkové předměty typu magnetů či propisovacích tužek se pohybují mezi 30 Kč až 60 Kč, cena za CD a DVD se pohybuje mezi 300 Kč až 400 Kč dle představení, jehož písničky na nosiči jsou.

Distribuce

Divadlo se nachází v blízkosti stanice metra, tramvajové zastávky, hlavního nádraží a autobusového nádraží. Díky tomu je dobře dostupné nejen pro místní obyvatele Prahy,

ale také pro diváky cestující z jiných míst celé České republiky. K samotné distribuci a zároveň spotřebě služby, tedy inscenace, dochází od středy do neděle, kdy představení ve všední dny začínají v 19:00 hodin a trvají až do večerních hodin, zhruba do 21:30 hodin. V sobotu se odehrávají většinou dvě po sobě jdoucí představení, kdy první představení začíná v 15:00 hodin a druhé standardně v 19:00 hodin. V neděli se uvádí pouze jedno představení, a to od 15:00 hodin. Dále v rámci distribuce vstupenek prodává divadlo vstupenky přímo na pokladně, která se nachází v budově divadla. Pokladna je otevřena celý týden, otevírací doba je od pondělí do pátku od 9:00 do 19:00 hodin a o víkendu od 13:00 do 19:00 hodin, přičemž otevírací doba se odvíjí od začátku představení. Zároveň divadlo umožňuje zakoupení vstupenek online na svých webových stránkách či v rámci předprodejních portálů TicketPortal a TicketArt. Na webových stránkách divadla lze zjistit, zda je možné na představení ještě zakoupit vstupenku a případně si lze rovnou místo na plátku hlediště vybrat.

Propagace

Velké divadlo A je specifické svým zaměřením, tedy hudebními představeními a patří mezi nejvýznamnější divadla tohoto zaměření v České republice. Cílová skupina návštěvníků je tak velmi široká. V rámci komunikačního marketingového mixu se divadlo snaží cílit na různé věkové kategorie od dětí po seniory. Od roku 2018 se divadlo snaží zaujmout dětské publikum, a to nejen novými dětskými představeními, ale i výstavbou nového malého sálu, který je přímo cílen pro děti. Dalším komunikačním kanálem reklamy je využívání venkovní reklamy. Na historické budově divadla jsou celoročně vyvěšeny upoutávky na nejpopulárnější představení v podobě hlavních protagonistů, kterými jsou známé české osobnosti. V rámci venkovní reklamy si divadlo vždy zhruba dva měsíce před blížící se premiérou pronajímá venkovní plochy v podobě billboardů na okrajích Prahy. Před chystanou významnou premiérou představení využilo divadlo k propagaci venkovní reklamu v rámci potíštění tramvaje. Ovšem tuto komunikační cestu využilo pouze jednou, a to v rámci představení, které bylo významné především z důvodu úplně prvního celosvětového nastudování, které bylo velmi nákladné. Některé inscenace zároveň divadlo propaguje v interiéru příměstských vlaků. V rámci komunikačního mixu divadlo využívá online reklamu prostřednictvím portálů Instagram a Facebook. Na těchto stránkách působí zhruba od roku 2015 a je zde velmi aktivní, kdy do příspěvků zahrnuje speciální rozhovory s herci, informace o provádění návštěvníků po zákulisí či upozorňuje na různé blížící se akce divadla. Využíváním těchto platform má divadlo zájem především cílit na mladší věkovou kategorii, která se na těchto kanálech nejvíce vyskytuje. V rámci této snahy o zapůsobení na nižší věkovou kategorii si divadlo založilo ještě druhý instagramový profil, který je přímo nazván Junior. Tím ještě specifičtěji cílí na mladší generaci. Také má divadlo velmi kvalitní a přehledné webové stránky, na kterých pravidelně podává důležité informace. K osobnímu prodeji v rámci komunikačního mixu divadla dochází buď na pokladně divadla, kdy nejde o nijak zvláště využívanou marketingovou činnost nebo během prodeje upomínkových předmětů, kdy divadlo cíleně vybírá reprezentativní komunikativní mladé lidi na stánek s těmito předměty. V rámci podpory prodeje se Velké divadlo A každoročně zapojuje do kulturní akce Divadlení noc v rámci níž mají diváci možnost shlédnout připravený program zdarma s následnou ukázkou divadelního zákulisí a přednáškou o divadle. Divadlo také využívá různých slev, které byly již v předchozí části rozebrány. Kvůli práci s veřejností tedy PR Velkého divadlo A spolupracuje s významnými mediálními subjekty, z nichž mezi ty hlavní lze zařadit televizi Prima a televizi Nova, rádio Frekvence 1 či časopis Blesk. Hlavním televizním partnerem je televize Prima, která má přednostní právo na natáčení důležitých událostí, které se v divadle odehrávají a které poté televize publikuje v rámci pořadu Showtime. Mediálně nejzajímavější bývají události premiér či derniér, kdy se v každém bulvárním tisku objevují fotky

či alespoň zmínky o proběhlé akci a známých osobnostech, které akci navštívily. Poslední důležitou složkou komunikačního mixu, kterou divadlo využívá, je direct marketing. Divadlo této formy využívá zejména ve formě rozesílání programových letáků formátu DL v rámci České pošty divákům, kteří jsou v divadle zaregistrovaní. Tyto letáky obsahují program nadcházející sezóny a informace k budoucím nově uváděným představením.

Lidé

Lidé jsou pro divadlo stěžejní složkou. Většina zaměstnanců divadla má blízký vztah k umění a divadlo bere jako svou rodinu nebo alespoň důležitou součást sebe. Z pohledu marketingového mixu lidé, jsou stěžejní složkou také herci. Divadlo má svůj stálý herecký soubor zakládající se na hercích, kteří jsou známí nejen z divadelního prostředí, ale především se jedná o významné sólové zpěváky či televizní herce. Publikum Velkého divadla A tvoří diváci napříč všemi věkovými kategoriemi, od dětských diváků po seniory. Divadlo více cílí na české publikum, ale je otevřené i pro zahraniční publikum, a to díky titulkovacímu zařízení. Divadlo si zakládá na profesionalitě a luxusu, proto apeluje na své zaměstnance, aby se během představení pohybovali po budově divadla v odpovídajícím společenském oděvu. Uvaděčky mají stejnokroj, a to společenské šaty černé barvy s růžovou mašlí.

3.2.5 Marketingový mix Velkého divadla B

V této části práce je představen marketingový mix Velkého divadla B podle jeho jednotlivých částí: služba, cena, distribuce, propagace a lidé.

Služba

Hlavním produktem Velkého divadla B je tvorba představení. Velké divadlo B se zabývá tvorbou činoherních a hudebních představení světových i domácích dramát. Největší ze scén tohoto divadla se zabývá produkcí známých klasických děl a také zábavnými muzikálovými tituly. Druhá scéna s počtem sedadel 200 si zakládá na atmosféře klubové scény a produkuje moderní dramatickou formu. Také se zde konají komorní tvary jako recitál nebo kabaret. Třetí scéna se soustředí na produkci inscenací pro mladé diváky, konají se zde festivaly, přednášky, výstavy a nejvíce je tato scéna otevřena pro hostující soubory. Divadlo tak v rámci každé scény cílí na různé segmenty diváků. Velké divadlo B nabízí v dnešní době divákům 53 inscenací. Jen za rok 2019 divadlo uvedlo 14 nových inscenací. Délka představení se pohybuje od jedné hodiny až do tří hodin s patnácti minutovou přestávkou. Dalším z produktů tohoto divadla jsou doprovodné programy, konané zejména na nejmenší scéně, a to architektonicko-historické prohlídky po divadle, literární matiné, během kterých dochází ke čtení knih. Mezi vedlejší produkty, jež divadlo poskytuje patří prodej propagačních či upomínkových předmětů s logem divadla, jako jsou programy, tašky, gumy a hrnečky. Divadlo také v rámci každé scény nabízí občerstvení během přestávek.

Cena

Ceny vstupenek jsou velmi rozdílné a záleží především na výběru scény a jednotlivých představení, avšak divadlo se snaží zachovat optimální cenovou dostupnost pro většinu diváků. Ceny se pohybují v rozmezí 300 Kč až 600 Kč za jednu vstupenku. Ceny vstupenek do první a druhé scény se pohybují dle umístění sedadel na běžné představení od 300 Kč do 600 Kč. Ceny na třetí scéně divadla se pohybují v rozmezí 300 Kč až 500 Kč, kdy se cena opět odvíjí od umístění sedadla. Cena za vstup na doprovodné programy se pohybuje od vstupu zdarma v rámci vstupného na představení až do 200 Kč za jednotlivce. Programy z představení stojí vytištěné a zakoupené na místě 15 Kč, je však také možnost jejich stažení zdarma na webových stránkách divadla. Ceny za ostatní upomínkové předměty jsou: guma 15 Kč, hrnek 200 Kč, taška 100 Kč.

Distribuce

Všechny scény divadla se nacházejí v samotném centru Prahy a jsou dobře dostupné ze tří stanic metra a tramvajové zastávky na trase pěti linek. Divadlo je tedy vhodné nejen pro pražské návštěvníky, ale i pro mimopražské diváky. K samotné distribuci představení docházelo na největší scéně od úterý do neděle, kdy představení začínala v 19:00 hodin a trvala zhruba do 22:00 hodin, na ostatních scénách pak byla představení uváděna třikrát až čtyřikrát týdně také od 19:00 hodin do 22:00 hodin, přičemž sobotní představení začínala v 17:00 hodin. V rámci distribuce vstupenek divadlo umožňovalo koupi vstupenek na centrální pokladně, která byla otevřena od pondělí do pátku od 11:00 do 19:00 hodin. Večerní pokladny každé scény pak byly otevřeny vždy hodinu před představením. Divadlo zároveň prodává vstupenky online přes své webové stránky či v rámci předprodejních sítí TicketPortal a TicketArt, kde si lze online vybrat konkrétní sedadlo.

Propagace

Velké divadlo B využívá v rámci marketingového komunikačního mixu hned několik nástrojů. Přesto, že má divadlo tři specifické scény, jeho komunikace se v rámci každé scény nijak zásadně neliší. V rámci podpory prodeje divadlo nabízí slevy studentům a důchodcům, dále nabízí možnost zvýhodněného předplatného a slevy v rámci věrnostního programu. Také se každoročně účastní kulturní akce Noc divadel v rámci které je vstup zdarma a slouží především k představení divadla novým divákům. Divadlo pravidelně před premiérami využívá CLV panely v centru Prahy, zejména v metru a na zastávkách autobusů. V rámci venkovní reklamy divadlo také celoročně vyvěšuje reklamní plakáty na představení v pasážích v jeho blízkosti. Také využívá reklamních ploch v prostředcích pražské povrchové dopravy. Divadlo také v rámci online komunikace využívá platformy Instagram a Facebook v rámci nichž zveřejňuje příspěvky prakticky denně. Placení promo příspěvků využívá podle možností rozpočtu, často na speciální akce typu vydání knihy, případně na propagaci premiéry. Divadlo si také zakládá na grafickém vizuálu profilu na Instagramu. Instagramové i facebookové příspěvky mají jednotný znak a většinou odkazují na některé z představení fotkou či popisem. Tyto platformy využívá již více než 10 let. Divadlo je také velmi aktivní na svém YouTube kanálu, kde zveřejňuje trailery k představením, v dnešní době také natáčí videa k povinné četbě k maturitě. V rámci PR divadlo vždy k premiéram představení domlouvá rozhovory do rádií (např. Blaník), televize Nova a časopisů. V rámci každé scény se divadlo snaží komunikovat prostřednictvím jiného časopisu a rádia. K přímému marketingu divadlo využívá pouze e-mailing pravidelně jednou měsíčně, kdy informuje diváky o připravovaných představeních a celkových novinkách v divadle. Využívají tři základní databáze kontaktů (obchodní kontakty, zájemci o časopis, předplatitelé a klubáci).

Lidé

Co se týče marketingového mixu lidé Velkého divadla B, divadlo si velmi zakládá na vizuální stránce zaměstnanců. Drží si vlastní herecký soubor, přičemž se jedná o herce známé především z divadelních rolí, ale také z televizních obrazovek. Velké divadlo B nemá své stálé publikum, jelikož se snaží cílit na co nejširší segment potencialních diváků. Primárně jsou to však obyvatelé Prahy a Středočeského kraje s větším zastoupením žen. Věk se liší podle jednotlivých scén, ale v podstatě se jedná o dětské i dospělé publikum. Vzhledem k tomu, že na jedné ze svých scén nabízí titulkovací zařízení, je vhodné i pro zahraniční diváky. Uvaděči, kteří zejména přicházejí s publikem do blízkého kontaktu, mají předepsaný stejnokroj, jímž jsou černé šaty a barevný šátek či kravata v jednotných barvách.

3.2.6 Marketingový mix Velkého divadla C

V této části je představen marketingový mix Velkého divadla C, dle jednotlivých částí jako je služba, cena, distribuce, propagace a lidé.

Služba

Divadlo se zabývá převážně produkcí divadelních představení, kdy v dnešní době nabízí 5 představení. Ve svém repertoáru má divadlo tituly zahraničních autorů, přičemž tato díla patří mezi nejznámější tituly světových muzikálů. Představení jsou většinou humorná s romantickou zápletkou a s celkovým fantazy příběhem, vhodná především pro dospělé publikum, ale zároveň s některými představeními vhodnými i pro dětské publikum. Představení jsou výpravná s propracovanou a nákladnou scénografií. Délka představení se pohybuje mezi dvěma a třemi hodinami s dvaceti minutovou přestávkou. Divadlo v rámci každé inscenace doprovází živý orchestr. Divadlo jako doplňkovou službu ve formě prodeje propagačních předmětů, poskytuje prodej programů v podobě detailně zpracované knihy s pevnou vazbou a mnoho jiných předmětů typu CD, propisovacích tužek či triček. O přestávkách během představení divadlo také nabízí možnost zakoupení alkoholických i nealkoholických nápojů a lehkého občerstvení.

Cena

Vstupné na představení do Velkého divadla C lze pořídit od 300 Kč do 1000 Kč, kdy se cena vstupenky opět odvíjí od umístění sedadla v sále. Cena programu k představení činí 150 Kč. Ceny za ostatní propagační předměty se pohybují od 40 Kč za propisovací tužku až po 400 Kč za CD.

Distribuce

Budova divadla se nachází v širším centru Prahy a je dobře dostupná ze stanice metra, vlakového nádraží či tramvajové zastávky, kde zastavují tramvaje tří linek. Díky blízkosti vlakového nádraží je divadlo dobře dostupné i pro mimopražské diváky. K distribuci vstupenek dochází převážně online formou, kdy lze zakoupit vstupenku přes webové stránky divadla nebo přes platformy TicketPortal a TicketArt. Na místě v pokladně lze zakoupit vstupenku pouze hodinu před představením. Divadlo uvádělo představení každý pátek, sobotu a neděli. Páteční představení byla večerní od 19:00 do zhruba 22:00 hodin. V sobotu se konala dvě představení po sobě, kdy první představení začínalo ve 14:00 hodin a na něj navazovalo večerní představení od 19:00 hodin. Nedělní představení se konala pouze v odpoledních hodinách, a to ve 14:00 hodin.

Propagace

Divadlo využívá k propagaci mnoho kanálů. V rámci online komunikace má divadlo ke každému představení vlastní instagramový a facebookový profil a vlastní webové stránky. Na každém profilu tedy divadlo zveřejňuje příspěvky pouze k danému představení. Příspěvky jsou koncipovány především jako fotky stěžejních herců během představení nebo v zákulisí, zároveň jsou zde sdíleny i různé aktuality, týkající se pouze jednotlivých představení. Byly využívány také promo příspěvky před premiérami. Divadlo má vlastní hlavní webové stránky, které odkazují na stránky dílčí, týkající se jednotlivých představení. Na webových stránkách lze nalézt fotky z představení, termíny představení a také je zde nabízena možnost zakoupení vstupenek. Divadlo využívá i vlastního YouTube kanálu, na kterém zveřejňuje trailery k jednotlivým muzikálům. V rámci venkovní reklamy divadlo využívá vlastních ploch vně budovy divadla, kde vyvěšuje plakáty týkající se nejpopulárnějších představení. Také využívá placených billboardů v okolí divadla nebo inzertní plochy v prostorách příměstských pražských vlaků. V rámci podpory prodeje divadlo nabízí slevy pro studenty a důchodce. Diváci, kteří jsou přihlášení do věrnostního

programu mohou po určitém počtu zakoupených vstupenek získat slevu 5 % na další nákup. Velké divadlo C také využívá dvou forem podpory prodeje, kdy rozesílá newslettery v rámci e-mailingu a před začátkem divadelní sezóny také každoročně rozesílá programy divákům z věrnostního programu. Divadlo má také mediální partnery jako je televize Nova, časopis Blesk a Právo, se kterými spolupracuje v rámci public relations zejména před premiérami a derniérami.

Lidé

Velké divadlo C má vlastní stálý herecký soubor, který je s ním nedílně spojen. Divadlo si v rámci hereckého obsazení velmi zakládá na veřejně známých osobnostech, které lze vidět v různých televizních a filmových rolích. Snaží se cílit na co nejširší segment diváků, tedy převážně českých diváků, ale umožňuje v rámci titulkovacího přístroje návštěvu i pro anglicky mluvící návštěvníky. Cílí jak na dětské, tak i na dospělé publikum. Důležitou součástí vizuálního působení divadla jako luxusního zážitku jsou kostýmy uvaděčů, které jsou velmi nápadité a precizní, v zámeckém stylu typu lokajů.

3.3 Identifikace typických charakteristik marketingu malých a velkých divadel

V této části práce jsou shrnuty společné hlavní charakteristiky zvlášť pro malá a zvlášť pro velká divadla. Tyto charakteristiky vycházejí z předchozí subkapitoly, v níž byla divadla vymezena dle marketingového mixu.

Malá divadla

Malá divadla mají společný rys produkce činoherních představení, která mají za cíl diváka určitým způsobem obohatit a umožnit mu nalézat v představeních hlubší významy. Mohou to být dramata či komedie, ale zakládají si na kvalitě přednesu i herců. Dále kladou důraz na blízký kontakt herce s divákem. Většinou mají minimální scénografii, protože si nemohou z finančních důvodů dovolit nákladné kulisy či kostýmy, čímž nechávají divákovi větší prostor pro představivost. Představení jsou většinou dlouhá od jedné do dvou hodin bez přestávky. Divadla také nabízejí velké množství doprovodných programů v rámci nichž využívají již dříve zmíněné blízkosti herce a diváka. Mají výhodu v tom, že při nízkém počtu diváků na představení je pak možnost pořádat rozhovory s herci či tvůrci po skončení představení, což diváci velmi oceňují a využívají. V rámci doprovodných programů nabízejí i další akce typu veřejného čtení knih či výstav obrazů. Nabízejí také pronájem sálu. Všechna malá divadla mají své divadelní kluby, kde se mohou diváci občerstvit před představením či po jeho skončení. Jako další produkt divadla jsou nabízeny programy k představení, které jsou v podobě letáčku s informacemi ohledně hereckého obsazení a krátkého popisu představení.

Ceny vstupného se pohybují zhruba od 100 Kč až po 400 Kč, kdy cena vstupného u Malého divadla A a Malého divadla C se odvíjí podle výběru sedadla. Malé divadlo B místenky nemá. Malá divadla se snaží zůstat cenově dostupná, i když mají dlouhodobě problémy se zajištěním dostatečných finančních prostředků na svůj provoz. Ceny programů se pohybují od 30 Kč do 50 Kč, jsou tedy pro návštěvníky dobře cenově dostupné.

Všechna malá divadla se nacházejí buď v samotném centru nebo v širším centru Prahy. Jsou tedy dobře dostupná dopravními prostředky jako jsou tramvaje a autobusy. K distribuci vstupenek využívají divadla především vlastních pokladen, které jsou otevřeny vždy minimálně hodinu před představením. Také nabízejí divákům možnost zakoupit vstupenky přes vlastní webové stránky. Malé divadlo A a Malé divadlo B využívají také předprodejních sítí GoOut a WebTicket.

K propagaci využívají všechna divadla online reklamu na Instagramu a Facebooku, kde se snaží být velmi aktivní, vesměs alespoň jednou denně. Příspěvky se týkají představení a aktualit. U příspěvků na těchto platformách divadla většinou z finančních důvodů nevyužívají propagaci těchto příspěvků. Využívají také venkovní reklamy, převážně zvenčí budov divadel. V rámci podpory prodeje využívají malá divadla různých slev, zejména slev pro studenty a důchodce nebo zvýhodněné skupinové vstupné. Všechna malá divadla také využívají přímého marketingu v podobě e-mailingu a rozesílání newsletterů. Malé divadlo A a Malé divadlo C využívají i public relations v rámci něhož spolupracují s veřejnoprávními médii, a to Českou televizí a Českým rozhlasem především u příležitosti premiér a derniér představení. Výběr těchto médií ovlivňuje především snaha malých divadel cílit na vzdělaného diváka, u kterého se spíše předpokládá sledování tohoto typu médií.

Do svých představení malá divadla obsazují zejména herce, kteří mají niterné projevy. Nevyhledávají mediálně známé herce, ale dávají přednost profesionálům a osobitým hercům známým i neznámým především z divadelního prostředí. Malá divadla mají specificky vymezený segment v rámci něhož cílí na vzdělané a inteligentní diváky, kteří za představeními hledají i jiný prožitek, než je jen zábava. Na mladší diváky malá divadla cílí především doplňkovými programy, které jsou založeny spíše na vzdělání mladších diváků v rámci různých divadelních dílen či výuky herectví. U malých divadel jsou uvaděči a pokladní většinou v jedné osobě. Malá divadla neposkytují uvaděčům žádné uniformy, které by reprezentovaly divadlo, pouze mají požadavky na černé společenské oblečení.

Velká divadla

Velká divadla mají typický rys produkce představení hlavně za komerčním účelem. Nemají příliš vymezený cílový segment, ale snaží se oslovit co nejširší spektrum potencionálních zákazníků. K tomu, aby divák pochopil a mohl sledovat představení, nepotřebuje žádné zvláštní vzdělání nebo jiné predispozice. S tím souvisí také žánr muzikál, který produkují alespoň v určité míře všechna divadla a který má zejména zábavní funkci, vhodnou pro každého. Také jsou uzpůsobena pro návštěvu zahraničních zákazníků, kdy divadla nabízí během každého představení fungující titulkovací zařízení s anglickým překladem. Díky tomuto zařízení jsou představení vhodná i pro neslyšící diváky, protože titulkovací zařízení zároveň promítá i titulky v češtině. Představení uváděná ve velkých divadlech jsou scénograficky velmi propracovaná a nákladná, od kulís přes kostýmy až po světelné a zvukové efekty. Velká divadla mají také přidanou hodnotu v živém orchestru, který doprovází herecké výkony během každé inscenace. Délka představení se pohybuje od jedné hodiny do tří hodin s přestávkami. Jako další zdroj příjmů využívají velká divadla prodej propagačních předmětů, například programů, které Velké divadlo A a Velké divadlo C pojímají spíše jako knížky k jednotlivým představením s velmi pečlivým grafickým zpracováním, s velkým množstvím fotek a rozhovorů s tvůrci a herci, čemuž také odpovídají ceny, které se pohybují kolem 100 Kč za program. Dále také prodávají propagační předměty typu CD k představením, hrnečky s logem, propisovací tužky, gumy, trička či tašky. Z tohoto prodeje mají nemalý zisk a zároveň se jedná i o dobrý způsob propagace divadla. Nabízejí také možnost občerstvení před představením i během představení v divadelním baru. Velká divadla obvykle nemívají žádné jiné doplňkové programy nebo vedlejší příjmy z jiných činností, kromě případného pronájmu svých prostor.

Ceny vstupného se u velkých divadel pohybují od 300 Kč až po 1 200 Kč. Ceny jsou ovlivněny zejména tím, že u velkých divadel je široká škála možností výběru sedadel. Nejdražší vstupenky jsou na místa, ze kterých je nejlepší výhled na jeviště.

Všechna velká divadla se nacházejí v centru Prahy, což je dělá dobře dostupné jak pro diváky z Prahy, tak i mimopražské. Nacházejí se také v blízkosti vlakových nádraží, což podporuje

zájem již zmíněných diváků z jiných měst nebo ze zahraničí. K distribuci vstupenek využívají všechna velká divadla svých pokladen, které se nacházejí přímo v budovách divadel. Také nabízejí možnost zakoupit vstupenky přes webové stránky divadel nebo přes předprodejní síť TicketArt a TicketPortal.

Velká divadla využívají k online komunikaci svých instagramových a facebookových profilů a také mají velmi přehledné a graficky hezky zpracované webové stránky. Některé z příspěvků na Facebooku a Instagramu, a to především před premiérami si platí propagaci, aby se určitému segmentu lidí ukazovaly bez podmínky sledování divadla na těchto platformách. Využívají také vlastních YouTube kanálů, na kterých zveřejňují trailery k představením, což může být pro diváka velmi přínosné při tvorbě názoru a následném rozhodnutí, na jaké představení by chtěl jít. Lze říci, že všechna velká divadla využívají podpory prodeje, ačkoliv se liší ve velikosti a druhu různých slev, avšak všechna velká divadla nabízejí slevy v rámci věrnostního programu. Využívají také placených i neplacených venkovních ploch, především na svých budovách, ale také billboardy či CLV panely v okolí svého působení. Velká divadla také využívají placených reklamních ploch v dopravních prostředcích. Také všechna velká divadla využívají dvou forem přímého marketingu, a to e-mailingu a rozesílání programů jednou ročně před začátkem nové divadelní sezóny. Všechna velká divadla využívají v rámci public relations komerční média. Vždy před premiérami či derniérami využívají tiskových konferencí právě pro tyto mediální subjekty. Souvisí to také s mainstreamovým založením divadel, kdy například u televize Prima a televize Nova předpokládají sledovanost nenáročného diváka, kterého by mohla zajímat muzikálová představení.

Do svých představení velká divadla obsazují především herce, kteří jsou mediálně známí a uznávaní. Tito herci jsou buď známí z nekonečných televizních seriálů, filmů či z vlastní sólové pěvecké kariéry. Využívají tedy star systému, na kterém tato divadla zakládají veškerou propagaci a mohou na tomto základě také navýšit cenu vstupného. Velká divadla, jak již bylo zmíněno na začátku této subkapitoly, nemají specificky vymezený cílový segment diváků. Snaží se cílit na co nejširší spektrum od dětských diváků až po diváky dospělé. Dětskému publiku nabízí především dětská představení v podobě pohádek. Velká divadla si také velmi zakládají na vizuální stránce zaměstnanců, kteří přicházejí s diváky do kontaktu, a to především uvaděčů. Ve velkých divadlech mají uvaděči jednotný stejnokroj, který má určité znaky, jež odkazují na samotné divadlo. Buď jsou jimi určité barevné doplňky nebo vzory.

3.4 Porovnání marketingu malých a velkých divadel

Porovnání marketingových strategií malých a velkých divadel je shrnutím výše uvedených šesti kapitol. Pozornost je věnována především porovnání služeb, cenových, distribučních a komunikačních strategií.

3.4.1 Produktové strategie

Při porovnání produktů, tedy služeb velkých a malých divadel je zřejmé, že velká divadla mají méně představení, která jsou ovšem mnohem nákladnější. Divadla mají nákladnou scénografii, která dává jen málo prostoru pro představivost. Velká divadla se zabývají především produkcí mainstreamových představení, která jsou vhodná pro širokou veřejnost. Představení jsou zábavná s cílem diváka rozesmát spíše než jej donutit zamyslet se nad hlubšími otázkami života, o což se snaží spíše malá divadla. Představení velkých divadel jsou vhodná pro diváky jakéhokoliv typu, od mladé generace po důchodový věk, české i zahraniční, a to díky titulkovacímu zařízení. Diváci nemusí být žádným způsobem více vzdělaní, aby příběh pochopili či nemusí být divadelními nadšenci, aby je představení bavila. S tím souvisí

také jevištní forma muzikál, na který se velká divadla převážně zaměřují. Velká divadla také často využívají starý systém, kdy obsazují do hlavních rolí herce, kteří jsou mediálně velmi známí. Malá divadla mají jasně daný cílový segment, což jsou většinou vysoce vzdělaní inteligentní lidé či divadelní nadšenci, kteří jsou spíše schopni pochopit vážnost příběhů předkládaných v jednotlivých představeních. Představení nejsou prvotně určena k pobavení, ale spíše k zamyšlení. Scénografie je minimalistická, většinou pouze s nejdůležitějšími kulisami a rekvizitami. Odpovídá tomu také jevištní forma činohra, která se u malých divadel vyskytuje nejčastěji. Malá divadla ve svých představeních většinou obsazují kvalitní herce, kteří jsou však známi hlavně z divadelního prostředí.

Oba typy divadel se snaží více či méně o určitý doplňkový program. Všechna malá divadla mají tu výhodu, že diváci mohou komunikovat přímo s herci, tudíž často pořádají po představeních debaty s tvůrci či herci, které jsou velmi oblíbené. Naopak všechna velká divadla nabízejí divákům velké množství upomínkových předmětů, typu tašek, propisovacích tužek, triček s logem či CD z představení, což tvoří pro tato divadla poměrně znatelný přínos finančních prostředků a také vhodný způsob propagace. Ovšem všechna divadla, jak malá tak i velká, nabízejí v rámci upomínkových předmětů programy k představením. Malá divadla však programy pojmají pouze jednoduchou formou, čímž dosahují nižší ceny a vyšší šance jejich prodeje.

3.4.2 Cenová strategie

V rámci cenové strategie se snaží především malá divadla udržet co nejnižší ceny, tedy od 100 Kč až po 400 Kč a být tak cenově dostupná pro všechny potenciální návštěvníky. Velká divadla se ve své strategii odlišují. Ceny vstupného do velkých divadel se pohybují od 300 Kč až do 1200 Kč. Velká divadla mají vyšší náklady jak na provoz, tak i například na obsazování slavných "hvězd". Součástí této strategie je skutečnost, že velká divadla mají širokou škálu výběru sedadel, kdy nabízejí možnost zakoupit levnější vstupné s vědomím toho, že divák má horší výhled na jeviště.

Lze porovnat rovněž ceny za programy, kdy malá divadla nabízejí programy především jako vzpomínkový předmět pro zákazníka za minimální cenu, která se pohybuje od 30 Kč do 50 Kč. Oproti tomu velká divadla prodej programů berou spíše jako další možnost příjmu, proto jsou programy velmi propracované, ale zároveň dražší. Cena se obvykle pohybuje od 95 Kč až do 150 Kč, což je pro běžného diváka poměrně znatelný výdaj.

3.4.3 Distribuční strategie

Všechna divadla dbají na svoji dobrou dostupnost pro diváky. Nacházejí se v samotném centru nebo širším centru Prahy, díky čemuž jsou dobře dostupná dopravními prostředky veřejné městské dopravy. K distribuci vstupenek také všechna divadla využívají vlastních pokladen, kdy velká divadla mají delší otevírací dobu, ale jelikož všechna divadla nabízejí možnost zakoupit vstupenky přes jejich webové stránky, což je v dnešní internetové době preferovanější forma nákupu pro diváky, není to tedy pro malá divadla zásadní nevýhodou.

V čem se ovšem malá a velká divadla liší v rámci distribuce, je využívání předprodejních sítí. Malá divadla, pokud těchto sítí vůbec využívají, se zaměřují na ne příliš známé a navštěvované předprodejní sítě oproti velkým divadlům, která využívají TicketArt a TicketPortal, což jsou obecně, nejen pro divadla, ale také pro pořádání různých koncertů či festivalů nejvyužívanější a nejoblíbenější předprodejní sítě. Je zřejmé, že výše uvedené preference jsou ovlivněny finančními náklady na tyto služby, avšak volba předprodejní sítě může v konečném důsledku také velmi ovlivnit návštěvnost a dostupnost konkrétního divadla.

3.4.4 Komunikační strategie

Lze říci, že velká i malá divadla dokáží reagovat na nové technologie, a to v rámci online komunikací. Všechna divadla využívají v rámci propagace Instagram i Facebook. Zveřejňují příspěvky podobných typů i v podobných intervalech, tedy se v tomto ohledu od sebe navzájem příliš neliší. Jediné, v čem se u online komunikace liší je, že velká divadla si mohou dovolit platit promo příspěvky, tedy že se příspěvky ukazují i jiným lidem, kteří nespádají do skupiny divadlo sledujících. Všechna divadla disponují také vlastními webovými stránkami, které jsou funkční a zajímavě graficky zpracované. Velká divadla pak mohou mít výhodu ve využívání vlastních YouTube kanálů v rámci nichž zveřejňují trailery k jednotlivým představením, což malá divadla z důvodu vysokých finančních nákladů na tuto platformu nemají.

V rámci venkovní reklamy všechna divadla bez rozdílu využívají vlastních ploch vně budovy divadla a často i jiných placených inzertních ploch v podobě billboardů či CLV panelů, kdy tyto plochy využívají zejména před premiérami. Velká divadla pak dále využívají placených inzertních ploch v dopravních prostředcích, což malá divadla, opět z finančních důvodů, nevyužívají.

Všechna divadla nabízejí především slevy pro studenty a důchodce v rámci podpory prodeje. Malá divadla nabízejí i slevy na skupinové vstupné, což velká divadla nenabízejí. Velká divadla ale naopak nabízejí slevy v rámci věrnostního programu, kdy po zakoupení určitého počtu vstupenek a po registraci lze získat slevu na další nákup. Všechna divadla se účastní festivalu Divadelní Noci, což je vhodná marketingová činnost pro zviditelnění divadla.

Z hlediska přímého marketingu využívají všechna divadla e-mailingu s rozesíláním newsletterů divákům, kteří při nákupu vstupného souhlasili s jejich zasíláním. Velká divadla k tomu ještě využívají rozesílání programů v rámci věrnostního programu.

Výrazný rozdíl mezi malými a velkými divadly je výběr média v rámci public relations. Malá divadla využívají veřejnoprávních médií, tedy České televize a Českého rozhlasu, která jsou seriózní a předpokládá se jejich sledovanost u takového typu diváků, na něž malá divadla cílí. Oproti tomu velká divadla využívají komerčních mainstreamových médií, která sledují převážně nenároční diváci za účelem pobavení, což je segment, na který rovněž velká divadla cílí.

3.4.5 Strategie založená na lidech

Pro všechna divadla jsou lidé stěžejní složkou, protože přicházejí s diváky do přímého kontaktu. Jsou jimi zejména herci a uvaděči. Malá divadla do svých představení obsazují herce, u kterých není nejdůležitější popularita, ale především osobitost a niterní projevy, oproti tomu velká divadla obsazují především herce, kteří jsou mediálně známí, protože na nich pak zakládají i veškerou propagaci divadla.

Další rozdíl pak lze spatřovat v segmentaci diváků dle malých a velkých divadel. Malá divadla cílí především na diváka, který je intelektuálně založený a nehledá pouze pobavení, ale je schopen zamyslet se v rámci představení nad hlubšími významy, tedy mají velmi specificky vymezený segment diváků, na který cílí. Oproti tomu velká divadla se snaží cílit na co nejširší segment diváků, kteří hledají pouze pobavení na večer. Také se divadla odlišují v rámci cílení na dětské publikum, kdy malá divadla nabízejí nejmladším divákům především vzdělávací programy, ale z hlediska vlastního repertoáru se příliš nezaměřují na produkci dětských představení. Velká divadla pak ve svém repertoáru tato představení pro dětské publikum nabízejí, ale naopak pro ně nenabízejí žádné edukativní programy. A poslední rozdíl mezi malým a velkým divadlem je v uvaděčích, kdy velká divadla si velmi zakládají

i na této vizuální stránce a uvaděči mají stejné oblečení, které má určité prvky spojené s daným divadlem. Malá divadla oproti tomu lpí na vizuální stránce uvaděčů pouze do té míry, aby byli oblečení společensky, nejčastěji v černém oblečení, ale nemají přímo vytvořené designové oblečení, které by mělo divadlo reprezentovat.

3.5 Závěry a doporučení

V předchozí kapitole byly pospány rozdíly mezi malými a velkými divadly, v této kapitole jsou shrnuty zjištěné informace a zodpovězeny výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1

Jaké jsou hlavní a doplňkové produkty divadel a jak se tyto produkty liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Zjištění

Hlavním produktem všech divadel je produkce představení, rozdíl mezi malými a velkými divadly však spočívá v tom, že malá divadla produkují představení žánru činohra, která je vhodná zejména pro dospělé a intelektuálně založené publikum, oproti tomu velká divadla produkují představení žánru muzikál, který je vhodný pro nenáročného diváka od dětského věku po důchodce.

Doplňkové produkty divadel se také liší. Malá divadla využívají blízkého kontaktu diváka s hercem a po představeních pořádají debaty pro diváky s herci. Také pořádají různé čtení knih, výstavy a kurzy či dílny pro dětské diváky. Velká divadla oproti tomu takovéto programy nemají, zato velmi využívají prodej propagačních či upomínkových předmětů v podobě triček, propisovacích tužek apod. s logem divadla, z čehož mají nemalý zisk, ale také je to vhodná součást propagace divadla. Stejným produktem malých a velkých divadel je prodej programu, ovšem liší se cenou a také vzhledem programů.

Výzkumná otázka č. 2

Jaké jsou ceny vstupného a ceny doplňkových produktů? Jak se tyto ceny liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Zjištění

Malá divadla se dlouhodobě snaží udržovat co nejnižší ceny a být dobře dostupné pro každého, tedy jejich ceny se pohybují od 100 Kč až po 400 Kč. Oproti tomu velká divadla se také snaží být dostupná pro všechny diváky, ale nabízí také větší škálu výběru sedadel, tedy nejlevnější vstupenky odkazují na sedadla s nejméně dobrým výhledem na jeviště. Ceny vstupného se ve velkých divadlech pohybují od 300 Kč až po 1200 Kč.

Ceny doplňkových produktů, které mají všechna divadla stejné, tj. programů se výrazně liší. Malá divadla mají ceny za program zhruba od 30 Kč až po 50 Kč, zatímco velká divadla programy prodávají za ceny vyšší, tedy od 95 Kč až po 150 Kč.

Výzkumná otázka č. 3

Jakým způsobem nejčastěji dochází k distribuci představení a vstupenek na představení? Jak se případně způsoby distribuce liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Zjištění

Všetchna divadla mají vhodně zvolenou lokaci své budovy, ve které dochází k distribuci představení. Nacházejí se v centru Prahy, jsou tedy dobře dostupná městskou hromadnou dopravou. K distribuci vstupenek využívají všechna divadla svých pokladen, kde si lze zakoupit

lístek na místě a také svých webových stránek, přes které lze vstupenky rovněž zakoupit. Rozdíl mezi malými a velkými divadly však je ve výběru nebo využití předprodejních sítí. Malá divadla buď těchto sítí nevyužívají vůbec nebo je využívají, ale vybírají si ne příliš známé předprodejní síť. Zato velká divadla využívají zejména dvou nejznámějších předprodejních sítí, a to TicketArt a TicketPortal, čímž výrazně zvyšují efekt distribuce svých vstupenek.

Výzkumná otázka č. 4

Jaké jsou nejčastěji využívané nástroje komunikačního mixu směrem k divákovi a jak se tyto nástroje liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Zjištění

Nejvyužívanějšími komunikačními nástroji stejnými u všech divadel jsou online komunikace na platformách Instagram, Facebook a vlastních webových stránek, venkovní reklama na vlastních budovách divadel, podpora prodeje v podobě různých slev a účast na festivalu Divadelní noc a také přímý marketing v podobě e-mailingu a zasílání newsletterů.

Rozdíly v komunikačních mixech malých a velkých divadel poté spočívají v rozdílném výběru médií v rámci public relations, kdy malá divadla využívají veřejnoprávní média a velká divadla oproti tomu využívají médií komerčních.

Mezi další rozdíly lze zařadit ze strany velkých divadel využívání placených ploch v povrchové městské dopravě, placených billboardů po Praze, vlastních YouTube kanálů ke zveřejňování trailerů k představením a rozesílání programů v rámci přímého marketingu.

Výzkumná otázka č. 5

Mají divadla specifické publikum a jak se publikum liší při porovnání zjištění v malých a velkých divadlech?

Zjištění

Publikum, na které malá a velká divadla cílí, se velmi liší. Malá divadla cílí především na vzdělaného, náročného a otevřeného diváka, který si chce z představení odnést hlubší zážitek. Velká divadla pak spíše cílí na publikum, které je nenáročné a představení navštěvuje zejména za účelem pobavení. Souvisí to také převážně s velikostí divadla, kdy velká divadla s velkým počtem sedadel, musí nemůžou být natolik vymezená, jinak by se nenaplnila jejich kapacita. Malá divadla musí oproti tomu naplnit mnohem menší kapacitu, proto mohou být více vymezená na specifický segment.

Doporučení

Z realizovaného výzkumného šetření vyplynulo, že malá i velká divadla mají nastavené marketingové strategie vhodně tak, aby zaujala a naplnila přání svých cílových segmentů.

Malá divadla dlouhodobě bojují s nedostatkem finančních prostředků. Souvisí to také s jejich strategií, kdy chtějí být především cenově dostupná pro každého diváka, tedy nechtějí zvedat cenu vstupného. Lze však říci, že i přes jejich relativně nízké rozpočty, využívají poměrně efektivně všech nástrojů marketingového mixu. Doporučení pro malá divadla by však mohla vycházet ze srovnání s divadly velkými, která jako další relativně významný zdroj příjmu využívají prodej propagačních předmětů, což je výhodné nejen z hlediska finančního, ale i z hlediska reklamního. Pokud malá divadla navrhnou kreativní design těchto předmětů a nastaví přijatelné ceny, výhodné pro diváka a optimální i pro divadlo, pak se jim náklady na výrobu těchto předmětů vrátí a zároveň si mohou zajistit i další příjem a reklamu. Dalším možným doporučením pro malá divadla získaným z porovnání marketingové strategie malých a velkých divadel, je změna strategie ve využívání předprodejních sítí, tj. zacílení na nejznámější a nejvyužívanější síť v kulturním sektoru.

Důležité je posléze správně vyhodnotit poměr vynaložených finančních prostředků na provize předprodejním sítím a zvýšených tržeb za prodej vstupenek. V důsledku této strategie by mohlo dojít k oslovení nových zákazníků, ke kterým se malá divadla jinými komunikačními kanály dostat nemohou. Poslední doporučení pro malá divadla je z oblasti reprezentace divadla prostřednictvím oblečení zaměstnanců přicházejících nejčastěji do přímého kontaktu s diváky. Jedná se zejména o uvaděče, kdy by se i malá divadla mohla zaměřit na jednotnou vizualizaci tohoto oblečení spojenou s logem či jiným výrazným znakem spjatým s daným divadlem.

Velká divadla se snaží zaujmout co nejširší segment potencialních diváků, což je poměrně nákladné a marketingově náročné, avšak dle zjištěných dat a návštěvnosti velkých divadel, která se pohybuje kolem 90 % se jim tato snaha poměrně daří. Doporučením pro velká divadla by pak mohlo být pokusit se více zacílit i na zahraniční publikum například využitím spolupráce s turistickými centry. Vzhledem k tomu, že velká divadla nabízejí titulkovací zařízení, které při každém představení promítá titulky v anglickém jazyce, bylo by vhodné této konkurenční výhody co nejvíce využít. Dalším doporučením pro velká divadla by mohla být širší nabídka doplňkových programů, např. diskuze s herci po představení. Ačkoli končí většina představení v pozdních večerních hodinách, dalo by se například využít víkendových představení, která začínají dříve a nabídnout určitý počet vstupenek na následnou debatu po představení s herci. Tento doplňkový program by mohl sloužit ke zvýšení divácké obliby daného divadla a mohl by být poměrně výraznou přidanou hodnotou. S tím souvisí také další doplňkový program, který využívají malá divadla, a to vzdělávání mládeže. Jelikož dnešní mládež vyrůstá v digitalizovaném světě, je potřeba, aby divadla vyvíjela větší snahu v upoutání této generace, protože jednou na této generaci bude stát i existence divadel.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se sestává ze čtyř částí, kterými jsou Úvod, Teoreticko-metodologická část, Analytická část a Závěr.

První část Úvod je věnována představení cíle práce a popisu struktury práce. V Teoreticko-metodologické části byly vymezeny pojmy stěžejní pro tuto práci. Jimi jsou marketing a základní marketingové strategie využívané v podnicích. Dalším pojmem je divadlo, shrnutí jeho historie a specifika služby jako výrobku divadla. Dále je vymezen pojem marketingový mix a jeho základní nástroje obohacené v případě divadla o prvek lidé. V další kapitole jsou vymezena obecná specifika marketingu v oblasti kultury. Následující kapitola je věnována typologii divadel dle typu financování divadel a různých žánrů představení. Další kapitola se věnuje provozu divadla, jeho infrastruktuře a plánování provozu divadla. Předposlední kapitola se poté věnuje popisu divadelního trhu v České republice a jeho specifikům. V poslední kapitole byla popsána metodika využívaná v této práci a výběr výzkumného vzorku respondentů. V části analytické byla následně popsána vybraná divadla patřící do výzkumného vzorku a vymezena jejich působnost, následně byly rozebrány strategie jednotlivých divadel dle marketingového mixu, v další části byly identifikovány typické charakteristiky marketingu malých divadel a typické charakteristiky marketingu velkých divadel, kdy tyto charakteristiky byly v další části mezi sebou porovnány. Poslední kapitola analytické části byla věnována závěru, kde bylo odpovězeno na výzkumné otázky a shrnuta doporučení vyplývající z výzkumu. Poslední částí této bakalářské práce byl Závěr, ve kterém byly shrnuty výsledky práce a postup zpracování práce.

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat marketingové strategie malých a velkých divadel na základě marketingového mixu. Najít charakteristické vlastnosti typické pro malá divadla a také typické vlastnosti charakteristické pro velká divadla, tyto charakteristiky následně porovnat a vyvodit z nich závěr, zda a případně jak se odlišují a navrhnout případná doporučení. V rámci realizovaného výzkumu šetření byla využita znalost divadelního prostředí, dostupné informace z odborné literatury a internetových zdrojů. Zkoumány byly také informace získané z hloubkových rozhovorů s marketingovými zástupci tří malých a tří velkých divadel. Divadla byla rozdělena na malá a velká dle počtu sedadel, kdy malá divadla byla vybrána do počtu 300 sedadel a velká divadla byla vybrána dle počtu sedadel od 301 výše. Všechna vybraná divadla se nacházejí na území Prahy. Zjištěné informace měly za cíl pomoci zodpovědět stanovené výzkumné otázky.

Z výzkumu realizovaného v rámci této práce vyšlo najevo, že představa o divadle jako konzervativní záležitosti není zcela na místě. Všechna divadla reagují na technologický pokrok a využívají vhodně všech pro ně dostupných komunikačních kanálů. Také se malá i velká divadla snaží cílit na mladou generaci, sice rozdílnými způsoby, ale s obdobným záměrem. Dnešní mladá generace vyrůstající v digitalizovaném světě, nedokáže příliš ocenit kladné stránky divadla v jeho originalitě spočívající v nehmataelnosti, proměnlivosti, neoddělitelnosti a pomíjivosti. Proto je potřeba nepřestat tuto snahu vyvíjet a nenásilným způsobem dovést mladého diváka k oblibě divadelního zážitku, protože dnešní mladá generace jednou bude generací, na které bude stát existence divadla jako kulturního zážitku.

Výsledky z realizovaného výzkumu ukázaly rozdíly v marketingových strategiích malých a velkých divadel. Stěžejní rozdíl byl shledán především v cílovém segmentu malých a velkých divadel. Malá divadla mají úzce vymezený cílový segment, kterým jsou zejména vzdělání a intelektuálně založení diváci, kteří jsou schopni a ochotni hledat v představeních hlubší významy a zamýšlet se i nad vážnějšími tématy, čemuž také odpovídají činoherní inscenace, které malá divadla ve většině případů produkují. K oslovení těchto diváků také využívají veřejnoprávní média, která jsou určena spíše pro náročnějšího diváka. Všechna malá divadla

sledovaná ve výzkumu se dlouhodobě potýkají s finančními problémy, což může být způsobeno právě takovýmto úzce vymezeným segmentem, ovšem malá divadla si zakládají právě na tomto know how, a proto zvýšením komercializace by pak tato stránka uměleckého zážitku mohla být negativně ovlivněna.

Oproti tomu velká divadla mají mnohem širší cílový segment, jelikož produkují většinou muzikálová představení, která jsou převážně určena nenáročnému divákovi, který od představení očekává pouze pobavení a bezstarostnost. Skutečností, že se jedná především o komerční záležitost, odpovídá také využívání komerčních médií v rámci public relations. Od tohoto hlavního rozdílu se poté odvíjí mnoho dílčích rozdílů, které byly v této práci podrobněji popsány.

Literatura

Primární zdroje

BAČUVČÍK, R. *Marketing symfonických orchestrů: publikum a veřejnost moravských filharmonií*. Zlín: VeRBuM, 2011. 184 s. ISBN 978-80-87500-03-3.

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

DOSTÁL, P., DIANOVÁ, M. a kol. *Management kultury: sborník z milníkové konference projektu NAKI*. Slaný: Melandrium, 2012. 121 s. ISBN 978-80-86175-81-2.

DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005. 311 s. ISBN 80-86102-49-1.

GAVRYLYUK, Z. *Re: Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století*. 2., dopl. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2013. 46 s. ISBN 978-80-7008-319-2.

HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3., vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

HOSSEIN, A. *The history of theatre*. Rosen Education Service, 2015. 216 s. ISBN 978-1-6804-8083-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepr. a rozšíř. vydání. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. 4., vyd. Praha: Grada, 2013. 293 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LAZORČÁKOVÁ, T. *Dějiny světového divadla 1: od antiky po renesanci: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 71 s. ISBN 978-80-244-3607-4.

MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*. 4., aktualiz. vyd. Prostějov: Computer Media, 2018. 80 s. ISBN 978-80-7402-359-0.

NEKOLNÝ, B. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. 110 s. ISBN 978-80-7331-292-3.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 4. upravené vydání. Brno: VŠPP, 2018. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

Odborné knihy a časopisy

GMITERKOVÁ, Š. *České filmové hvězdy*. Iluminace. Časopis pro teorii, historii a estetiku filmu. Praha: Národní filmový archiv, 2012, roč. 24/2012, č. 1, s. 25. ISSN 0862-397X

Internetové zdroje

NIPOS: *Divadla 2019 - Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice [online]*. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/12/Statistika_2019_DIVADLA.pdf

Seznam příloh

Příloha 1 – Sepsané otázky a odpovědi z rozhovorů

Přílohy

Příloha 1 Sepsané otázky a odpovědi z rozhovorů

1. Využíváte nějakou marketingovou strategii typu strategie minimálních nákladů - odlišit se od konkurence nejnižší cenou, strategií diferenciací představení - něco co Vás odlišuje od konkurence, nějaký specifický rys představení nebo celého konceptu divadla, či strategie tržní orientace - výběr menšího specifického segmentu, na který cílíte? Případně divadlo využívá jinou marketingovou strategii?	
Malé divadlo A	Odlišné, resp. specifické je divadlo primárně svou dramaturgickou linií, marketingová strategie je pro nás asi silné slovo – vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a faktu, že musí zastat mnoho různých funkcí bych si troufla říct, že využíváme prostředků, které máme (sociální sítě, web, YouTube kanál, mailing, případně kanály samotných herců, co u nás hrají) a snažíme se je samozřejmě využít co nejefektivněji.
Malé divadlo B	Snažíme se zdůrazňovat velmi blízký kontakt diváka s herci. Jsme jedno z nejmenších divadel v Praze s velmi blízkým kontaktem diváka a herce. Zároveň využíváme tržní orientaci na specifický segment, již před chvílí zmíněný.
Malé divadlo C	Snažíme se cílit na specifický segment a zároveň si zachovat nízké ceny.
Velké divadlo A	Naše divadlo nabízí jako jedno z mála živý orchestr, který doprovází každé představení. Zároveň v našich inscenacích jsou obsazováni známé herecké a pěvecké hvězdy. Také máme titulkovací zařízení, které nabízí jak český, tak anglický text promítaný nad jevištěm.
Velké divadlo B	S tisíci místy si nemůžeme dovolit cílit na specifický segment. Snažíme se profilovat jako divadlo, které klade důraz na to, že je dostupné (dopravně i cenově), do budoucna chceme být vstřícnější i k handicapovaným spoluobčanům, v dnešní době nabízíme titulkovací zařízení, které může být vhodné i pro neslyšící a samozřejmě také pro zahraniční návštěvníky.
Velké divadlo C	My se snažíme odlišit od konkurence zejména živým orchestrem během představení. Naše představení jsou velmi nákladná s propracovanými detaily u kulís, kostýmů či jiných efektů.

2. Na jaký cílový segment se divadlo zaměřuje?	
Malé divadlo A	Jsme divadlem pro dospělé, vzdělané publikum, které nepřichází primárně za zábavou, ale za uměleckým zážitkem. Snažíme se nabízet témata rezonující ve veřejném prostoru mezi lidmi přemýšlivými, společensky angažovanými, ochotnými uvažovat o smyslu svého bytí.
Malé divadlo B	Divadlo primárně cílí na aktivního, náročného a otevřeného diváka.
Malé divadlo C	Snažíme se cílit převážně na dospělé publikum, vysokoškolsky vzdělané, které si z představení chce odnést hlubší zážitek.
Velké divadlo A	Snažíme se oslovovat co nejširší segment, od důchodového věku až po děti. Snažíme se také cílit na zahraniční potencionální návštěvníky.
Velké divadlo B	Snažíme se cílit na co nejširší segment, ale významněji cílíme na obyvatele Prahy a Středočeského kraje s větším důrazem na ženy. Snažíme se komunikovat jak směrem k dětskému publiku, tak i na dospělé a důchodové publikum.
Velké divadlo C	Naše divadlo se snaží komunikovat směrem k co nejširšímu převážně českému publiku. Cílíme jak na dětské publikum, tak převážně na dospělé publikum.

3. Jakým způsobem je divadlo financováno?	
Malé divadlo A	Naše divadlo je veřejně prospěšným spolkem pod záštitou hlavního města Prahy. Divadlo podniká vlastním jménem, ale všechny zisky musí opět do produkce.
Malé divadlo B	Divadlo je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy s právní formou veřejně prospěšné činnosti.
Malé divadlo C	Divadlo je příspěvkovou organizací spravovanou hlavním městem Prahou.
Velké divadlo A	Divadlo je neziskovou organizací neboli příspěvkovou organizací hlavního města Prahy.
Velké divadlo B	Divadlo je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy.
Velké divadlo C	Divadlo je vedeno jako společnost s ručením omezeným, tedy divadlo je samostatně výdělečnou činností.

4. Jaké produkty nabízíte v divadle?	
Malé divadlo A	Zabýváme se produkcí činoherních představení. Uváděli jsme 13 představení, každý rok přinášíme zhruba tři nová představení. Ve větší míře jsou to představení českých autorů, ale uvádíme také zahraniční autory. Představení jsou většinou dramata, která se zabývají závažnými tématy s křesťanskými a existenciálními otázkami. Představení většinou trvají jednu až dvě hodiny bez přestávky. Nabízíme také pronájem sálu, doplňkový program ve formě různých talk-show, výtvarnou dílnu pro děti, veřejné čtení knih či možnost diskuze s tvůrci či herci po představení. Jako propagační předměty nabízíme program a fotky herců s podpisy. Máme také divadelní klub, který je veřejně přístupný před představením i po představení.
Malé divadlo B	Na naší scéně uvádíme činoherní inscenace jak z pera českých autorů, tak také netradičně pojímaná klasická díla zahraničních autorů. Uváděli jsme osm představení, s tím, že každý rok uvedeme jedno až dvě nová představení. Délka představení se pohybuje mezi hodinou až dvěma hodinami bez pauzy. V rámci doprovodného programu se v divadle konají různé výstavy obrazů, křty knih, literární večery a také nabízíme možnost rozhovorů s herci po skončení představení. Nabízíme také pronájem sálu, prodáváme programy k představení a máme také divadelní kavárnu, která je přístupná před a po představení.
Malé divadlo C	Uvádíme zhruba 20 představení, kdy každoročně přidáme 4 nová představení. Jedná se o činoherní představení žánru drama nebo komedie českých i zahraničních autorů. Představení jsou většinou dlouhá jednu až dvě hodiny bez přestávky. Jako doprovodný program uvádíme scénické rozhovory a u některých vybraných představení nabízíme také rozhovory s herci po představení. Divadlo má také svůj divadelní bar, přístupný před a po představení. Nabízíme také prodej programů k představení.
Velké divadlo A	Uvádíme převážně muzikálová představení i jedno operetní představení. V dnešní době tedy uvádíme 12 představení a každoročně přibude tak jedno nebo dvě nová představení. Jedná se ve většině případů o známé zahraniční tituly s dlouholetou tradicí a oblíbeností. Představení trvají většinou dvě a půl hodiny, někdy i tři hodiny a mají dvacet minutovou přestávku. Představení jsou velmi nákladná s propracovanými kulisami, kostýmy a efekty. Jako doplňkový prodej nabízíme různé upomínkové předměty v podobě programů, propisek, hrnečků, triček, CD a mnoho jiných. Také pronajímáme své prostory pro různé společenské akce. Máme také v divadle 3 bary, u kterých se mohou diváci před představením a o přestávce občerstvit.
Velké divadlo B	V dnešní době uvádíme 53 představení, kdy jen za rok 2019 jsme uvedli 14 nových představení. Představení jsou žánrově rozdílná, záleží, na jaké scéně se pak odehrávají. Na menších scénách jsou to činoherní představení moderní dramatickou formou, dětská představení, kabarety a podobné. Na velké scéně pak uvádíme i známá muzikálová představení. Délka představení se pohybuje od jedné hodiny až po 3 hodiny s 15 minutou přestávkou. Vedlejšími produkty, které nabízíme, pak jsou programy, propisky, tašky, gumy a hrnečky. Máme také v každé scéně bar, kde mají diváci možnost občerstvit před představením a během pauzy.

Velké divadlo C	Uvádíme 5 muzikálových představení, jedno je určeno pro dětské diváky, ostatní pak jsou určeny spíše pro dospělé. Jedná se o slavné tituly zahraničních muzikálů, které jsou zábavné s fantazy příběhem. Délka jednoho představení se pohybuje mezi dvěma a třemi hodinami s většinou dvacetiminutovou přestávkou. Prodáváme také programy, v podobě barevných knížek, dále také trička, CD, hrníčky, propisky. Také máme 2 divadelní bary, kde je možnost občerstvit se před představením a během přestávky.
------------------------	---

5. Cílíte i na mladší generaci diváků? Vyvíjíte nějaké zvláštní úsilí k upoutání jejich zájmu o divadlo v rámci marketingové komunikace?	
Malé divadlo A	Ano, snažíme se v rámci pravidelného provozu uvádět pravidelný program pro děti, vždy se jedná o hostující divadla. V naší produkci nabízíme Divadelní abecedu, což je pravidelný workshop pro děti, v němž se kreativním způsobem seznamují s fenoménem divadla. Spolupracujeme též s KMD a občas pořádáme školní představení pro středoškoláky s besedami o tématu představení.
Malé divadlo B	Snažíme se tvořit podpůrné programy pro dětské diváky například kurzy herectví. Dětská představení v divadle neprodukujeme.
Malé divadlo C	S mladší skupinou diváků spolupracujeme v rámci našich vzdělávacích aktivit, připravujeme konkrétní projekty pro školy (návštěva zkoušky, workshop, atd.)
Velké divadlo A	Ano snažíme se. Vzniká nám nová malá scéna, která je určena výhradně pro dětské publikum. Na velké scéně uvádíme dvě pohádky, na které je výhodné vstupné buď rodinné nebo skupinové pro třídy.
Velké divadlo B	Snažíme se do našeho repertoáru zařadit i dětská představení.
Velké divadlo C	Uvádíme 2 představení vhodná pro dětské publikum. Jinak žádné tendence nevyvíjíme.

6. Kolik má vaše divadlo sedadel?	
Malé divadlo A	Divadlo má 200 sedadel.
Malé divadlo B	Divadlo má 70 sedadel.
Malé divadlo C	Divadlo má 300 sedadel.
Velké divadlo A	Divadlo má 900 sedadel.
Velké divadlo B	Divadlo má 980 sedadel.
Velké divadlo C	Divadlo má 800 sedadel.

7. Kolik stojí vstupenky na představení?	
Malé divadlo A	Ceny vstupného se pohybují od 100 Kč až do 350 Kč, cena se odvíjí podle místa, na které odkazuje. Ceny pro studenty a seniory se pohybuje od 100 Kč až do 150 Kč.
Malé divadlo B	Cena vstupného na inscenace je 300 Kč. Vstupenky nejsou místenky.
Malé divadlo C	Cena se pohybuje v rozmezí 120 Kč až 400 Kč, kdy záleží na výběru sedadla.
Velké divadlo A	Cena vstupného se pohybuje mezi 250 Kč až 1200 Kč záleží, zda je představení určeno dětem a také na výběru místa.
Velké divadlo B	Ceny vstupného se pohybují od 300 Kč až 600 Kč dle místa. Na nejmenší scéně se pak ceny pohybují mezi 300 Kč až 500 Kč.
Velké divadlo C	Cena jedné vstupenky se pohybuje od 300 Kč až po 1000 Kč, záleží na výběru sedadla.

8. Jaké jsou ceny za propagační předměty?	
Malé divadlo A	Cena programu činí 30 Kč a cena fotografie s podpisem je 50Kč.
Malé divadlo B	Cena programu činí 30 Kč.
Malé divadlo C	Cena programu je 40 Kč.
Velké divadlo A	Program k představení stojí 95 Kč, cena za propisky a magnety se pohybuje mezi 30 Kč až 60 Kč, cena za CD a DVD se pohybuje mezi 300 Kč až 400 Kč.
Velké divadlo B	Program k představení stojí 150 Kč, guma stojí 15 Kč, hrnek stojí 200 Kč a taška stojí 200 Kč.
Velké divadlo C	Cena za program činí 150 Kč, ceny ostatních předmětů činí od propisky za 40 Kč až po CD, které stojí 400 Kč.

9. Jak dochází k distribuci vstupenek?	
Malé divadlo A	Vstupenky lze zakoupit přímo na naší pokladně každý všední den od 13:00 do 19:00 hodin. Také lze zakoupit vstupenky online buďto na našich webových stránkách nebo přes distribuční síť WebTicket.
Malé divadlo B	Lze zakoupit vstupenky přímo na pokladně divadla, pouze pokud se ten den koná představení. Pokud se koná, pak je otevřena od 18:30 do 19:30. Dále nabízíme možnost nákupu vstupenek online přes naše webové stránky či telefonicky. Také lze zakoupit přes distribuční síť GoOut.
Malé divadlo C	Máme otevřenou pokladu ve všední dny vždy od 11:00 do 19:00 o víkendu pak od 17:00 do 19:00. Vstupenky si divák může také zakoupit přes naše webové stránky.
Velké divadlo A	Vstupenky lze zakoupit v naší divadelní pokladně každý den v týdnu. Ve všední dny od 9:00 do 19:00, o víkendu pak od 13:00 do 19:00. Také nabízíme možnost zakoupení vstupného přes webové stránky divadla nebo přes distribuční síť TicketPortal a TicketArt.
Velké divadlo B	Máme 3 pokladny divadla, které máme otevřené vždy minimálně hodinu před představením. Také lze zakoupit vstupenky online přes naše webové stránky. Zároveň máme i možnost nabízet vstupenky přes předprodejní síť TicketArt a TicketPortal.
Velké divadlo C	Nabízíme možnost zakoupení vstupenek na pokladně vždy pouze hodinu před začátkem představení. Spíše preferujeme zakoupení vstupenek online přes webové stránky divadla nebo předprodejní síť TicketArt a TicketPortal.

10. Jaké kanály online marketingové komunikace využíváte? Od kdy je zhruba využíváte? Jakým způsobem je využíváte? Jak často na nich zveřejňujete příspěvky? Využíváte také sponzorovaných příspěvků? (Instagram, Facebook, webové stránky...)	
Malé divadlo A	Divadlo má samozřejmě web, Instagram, Facebook, zároveň za dobu „běžného“ provozu rozesíláme newslettery. Sociální sítě i web samozřejmě fungují od chvíle založení divadla, využíváme je běžným způsobem snažíme se prezentovat naši tvorbu, aktuality, novinky. Nějaký obsah se na ně snažíme dodat alespoň jednou týdně, za běžného provozu samozřejmě častěji. Sponzorované reklamy na soc. sítích jsme za dobu mého působení v divadle nevyužili.
Malé divadlo B	Facebook, Instagram a Twitter. Příspěvky uvádíme minimálně 1x denně a na každý kanál jiný příspěvek. Nevyužíváme placenou reklamu na FB.
Malé divadlo C	Využíváme webové stránky, Facebook či Instagram. Snažíme se být aktivní alespoň jednou denně. Příspěvky se týkají různých zajímavostí, připravovaných událostí. Promo nevyužíváme.
Velké divadlo A	Využíváme samozřejmě vlastních webových stránek, které v blízké době budeme předělávat. Zároveň máme 2 profily na Instagramu, jeden normální oficiální a druhý určený přímo pro dětské publikum, které se váže převážně na pohádky. Také máme facebookový profil, který pravidelně využíváme. Do příspěvků se snažíme zapojovat herce, přinášet novinky a jiné zajímavosti. Promo příspěvků využíváme pouze před bižicí se premiérou.
Velké divadlo B	Webové stránky pravidelně aktualizujeme, například programy a novinky. Dále máme profil na Facebooku a Instagramu, kde příspěvky přidáváme prakticky denně, placené promo podle možností rozpočtu, často na speciální akce typu premiéry, užíváme více než 10 let. Máme také svůj YouTube kanál, kam nahráváme videa k povinné četbě k maturitám.
Velké divadlo C	Využíváme webových stránek, kdy každá inscenace má svoje speciální stránky, s fotografiemi a informacemi. Také máme instagramový a facebookový profil, kdy se snažíme být poměrně aktivní alespoň jednou dvakrát týdně. Před premiérou jsme využívali promo příspěvků.

11. Využíváte v rámci marketingové komunikace placenou reklamu a případně jakou? (inzerce v tisku, venkovní reklamu...) Pokud ano, tak cíleně před premiérou nebo průběžně k udržení povědomí o divadle?	
Malé divadlo A	Máme externí PR pracovníci, díky které vychází články v tisku, ale nejsou cíleně námi placené. Výleповé plochy využíváme vlastní, inzerujeme v radničním časopise.
Malé divadlo B	Využíváme placené billboardy v okolí divadla hlavně před premiérou.
Malé divadlo C	V rámci reklamy využíváme zejména vlastních prostorů zvenku na budově divadla. Také platíme vždy před premiérou CLV panely na zastávkách tramvají a autobusů.
Velké divadlo A	Využíváme mnoho typů placené reklamy. Celoročně využíváme vlastních ploch na budově divadla a v okolí, kde reklamu vyvěšujeme, zejména na nejoblíbenější představení. Také jsme platili reklamu plakátovou v pražských příměstských vlacích. Další placená reklama byla v rámci billboardů u dálnic směrem na Prahu. Jeden rok jsme také k významnému představení, které mělo v našem divadle světovou premiéru, platili reklamu na jedné tramvaji. Všechny placené reklamy probíhaly především před premiérou.
Velké divadlo B	Využíváme zejména reklamních ploch v podobě CLV panelů v centru Prahy, zejména pak na autobusových zastávkách a stanicích metra. Využíváme jich zhruba čtyřikrát do roka, a to před premiérami. Vždy zhruba 2-3 měsíce před premiérou také využíváme placených inzertních ploch v městské hromadné dopravě.
Velké divadlo C	V rámci reklamy využíváme vlastních ploch v divadle. Také platíme billboardy v okolí divadla. Jednu dobu jsme využívali i reklamy v dopravních prostředcích, převážně tedy v tramvajích.

12. Nabízí divadlo v rámci podpory prodeje určité slevy? Případně jaké a v jaké výši?	
Malé divadlo A	Slevy určitě poskytujeme ZTP a seniorům. Zkoušeli jsme i různé typy množstevních slev, na některá představení 2 + 1 zdarma, nebo 3 + 1 zdarma.
Malé divadlo B	Klasické slevy např. pro důchodce a studenty poskytujeme. Také nabízíme individuálně různé zvýhodněné vstupenky např. pro skupiny.
Malé divadlo C	Nabízíme pouze zvýhodněné vstupné pro seniory a studenty. Také nabízíme slevy na skupinové vstupné.
Velké divadlo A	U dětského představení poskytujeme slevu na rodinné vstupné ve výši až 20 %. Na ostatní představení poskytujeme slevy v rámci věrnostního programu, kdy častí návštěvníci mohou dosáhnout až na slevu 12 % na jednu vstupenku.
Velké divadlo B	Poskytujeme slevy pro studenty a důchodce. Také máme předplatné, které pak vychází výhodněji při rozpočítání na jednotlivá představení. Také poskytujeme slevy divákům, kteří jsou zapojeni v našem věrnostním programu.
Velké divadlo C	Slevy poskytujeme pouze seniorům a studentům. Máme také věrnostní program, kdy pak po určitém počtu zakoupených vstupenek, lze dostat slevu 5 %.

13. V rámci přímého marketingu využíváte e-mailovou komunikaci, newslettery či rozesílku letáků?	
Malé divadlo A	Využíváme e-mailovou komunikaci formou newsletteru.
Malé divadlo B	Používáme newslettery zasílané na e-mail zákazníků, kteří vyjádřili souhlas při nákupu vstupenek online přes naše webové stránky.
Malé divadlo C	Máme síť e-mailových kontaktů, kterým posíláme pravidelně newslettery.
Velké divadlo A	Používáme e-mailing, kdy pravidelně zasíláme newslettery registrovaným zájemcům o novinky. Využíváme hlavně také rozesílku programových letáků formátu DL v rámci České pošty.
Velké divadlo B	Využíváme e-mailing pravidelně jednou měsíčně na databázi kontaktů. Máme tři základní databáze kontaktů jako obchodní kontakty, zájemci o časopis, předplatitelé a klubáci. Také posíláme jednou ročně poštou program na novou divadelní sezónu.
Velké divadlo C	Využíváme zhruba dva typy a to e-mailing s newslettery a také rozesílku programů jednou ročně.

14. Spolupracujete v rámci PR s mediálními subjekty? S jakými? A jakou formou?	
Malé divadlo A	Ano, máme placenou externí PR pracovníci, najímanou vždy na propagaci jednotlivých inscenací. Spolupracujeme s ČT, Českým rozhlasem, TV Praha.
Malé divadlo B	Z finančních důvodů bohužel nespolečně pracujeme.
Malé divadlo C	Občas spolupracujeme s ČT a Českým rozhlasem, zejména k premiérám a derniérám nebo k jiným významným událostem.
Velké divadlo A	Dlouhodobě spolupracujeme s mediálními subjekty. Dříve jsme spolupracovali převážně s televizní stanicí Nova, dnes je naším hlavním mediálním partnerem televize Prima. Spolupracujeme také s Frenkvencí 1 a časopisem Blesk. Především využíváme těchto kontaktů před blížící se premiérou, také pak pořádáme před každou premiérou či derniérou tiskovou konferenci.
Velké divadlo B	Domlouváme rozhovory do rádia například Blaník, televize Prima a časopisu Blesk k premiérám. Před pandemií jsme využívali mediální partnerství.
Velké divadlo C	Spolupracujeme s mediálními subjekty s televizí Nova a časopisem Právo vždy v rámci každé premiéry a derniéry.

15. Má vaše divadlo stálý herecký soubor?	
Malé divadlo A	Divadlo nemá žádný stálý herecký soubor, protože dlouhodobě bojuje s financemi.
Malé divadlo B	Divadlo nemá stálý herecký soubor z nedostatku financí.
Malé divadlo C	Divadlo nemá svůj stálý herecký soubor.
Velké divadlo A	Divadlo má svůj stálý herecký soubor.
Velké divadlo B	Divadlo má stálý herecký soubor.
Velké divadlo C	Divadlo má stálý herecký soubor.

16. Máte v divadle zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu s divákem a dbáte o jejich vystupování a vzhled?	
Malé divadlo A	Do kontaktu přicházejí hlavně paní na pokladně, na které však nejsou kladeny žádné vyšší požadavky. Také máme během představení jednu uvaděčku, která má předepsané černé společenské oblečení.
Malé divadlo B	Do kontaktu přichází zejména pokladní, která se poté stává i uvaděčkou. Oblečení má svoje, podmínka je společenské v černé barvě.
Malé divadlo C	Do kontaktu přichází zejména uvaděčka, která má pouze předepsané černé společenské oblečení.
Velké divadlo A	Naše uvaděčky mají všechny stejnokroj, kdy ženy mají černé šaty s páskem v barvě divadla a muži mají černé košile s kravatou v barvách divadla a kalhoty.
Velké divadlo B	Uvaděčky mají předepsaný stejnokroj černé šaty s lehkým vzorem, muži pak mají stejný vzor na černých košilích.
Velké divadlo C	Uvaděči mají historický kostým typu lokajů, uvaděčky pak mají šaty všechny ve stejné barvě.

17. Zpracovává pro vás marketing jiná firma nebo si jej spravujete sami?	
Malé divadlo A	Spravujeme si jej sami, až tedy na PR, kdy si platíme specialistku.
Malé divadlo B	Z finančních důvodů si marketing spravujeme sami.
Malé divadlo C	Marketing si spravujeme sami.
Velké divadlo A	Spravujeme si jej sami.
Velké divadlo B	Spravujeme si marketing sami.
Velké divadlo C	Spravujeme si jej sami.

18. Dochází k vyhodnocování působení jednotlivých marketingových komunikačních strategií?	
Malé divadlo A	Vyhodnocení neděláme z nedostatku finančních zdrojů.
Malé divadlo B	Poslední tři roky jsme vyhodnocení nedělali.
Malé divadlo C	Vyhodnocujeme pouze online kampaně.
Velké divadlo A	Vyhodnocujeme převážně online kampaně a pak také rozesílku programů.
Velké divadlo B	Nemáme prostředky na vyhodnocování např. vzrůstu povědomí o značce pomocí pravidelných outdoorkampaní atd. Vyhodnocujeme pouze online kampaně pomocí klasických nástrojů.
Velké divadlo C	Vyhodnocujeme pouze online kampaně dle Google Analytics.