

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh marketingové strategie

Marketing strategy draft

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektování a řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. RNDr. Štědroň Bohumír CSc.

VLK

MARIAN

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vlk** Jméno: **Marian** Osobní číslo: **458476**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh marketingové strategie

Název diplomové práce anglicky:

Marketing Strategy Draft

Pokyny pro vypracování:

Cíl:

Cílem práce je vyhodnocení aktuální marketingové strategie a návrh případných zlepšení

Osnova:

1. Úvod - cíl práce, metoda zpracování;
2. Teoretická část - zasazení marketingové strategie, metody a postupy marketingové strategie;
3. Analytická část - představení a analýza firmy, návrh marketingové strategie;
4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
KOTLER, Philip a Kevin KELLER. Marketing Management. 14. London: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **19.08.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

VLK, Marian. *Návrh marketingové strategie*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto moc poděkoval svému vedoucímu práce, panu doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. za všechny rady, připomínky a především trpělivost. Divadlu Na zábradlí za jejich čas, spolupráci. Děkuji respondentům výzkumu a rodičům, kteří mě ve studiu podporovali.

Abstrakt

Práce přináší pohled na problematiku divadelního sektoru po pandemických restrikcích a jeho marketingu. Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit současnou marketingovou strategii Divadla Na zábradlí a navrhnout případná zlepšení do budoucna. První, teoretická, část práce definuje kulturní průmysl, divadlo, marketingovou strategii a přípravu na výzkum. V praktické části jsou představeny výsledky kvantitativního výzkumu zaměřeného na sekundární cílovou skupinu a analýza současné marketingové strategie. Poznatky a výsledky z obou částí sloužili k návrhu zlepšení marketingové strategie.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketing kultury, marketingový mix, divadlo, komunikace, marketingový výzkum

Abstract

The thesis provides an insight into the issues of the theater sector after the pandemic restrictions and its marketing. The aim of the diploma thesis was to evaluate the current marketing strategy of Divadlo Na zábradlí and propose possible improvements in the future. The first, theoretical part of the thesis defines the cultural industry, theater, marketing strategy and research preparation. In the practical part are introduced results of quantitative research focused on the secondary target group and analysis of current marketing strategy. Knowledge and results from both parts were used for the proposal improving the marketing strategy.

Key words

Marketing strategy, arts marketing, marketing mix, theatre, communication, marketing research

Obsah

Úvod.....	5
1 Divadlo.....	7
1.1 Kulturní a kreativní průmysl	7
1.2 Typologie divadla	9
1.2.1 Divadlo veřejné služby	10
1.2.2 Divadlo jako soukromý podnik.....	11
1.2.3 Divadlo jako nezisková nezávislá organizace	12
2 Marketing a marketingová strategie	13
2.1 Pojmy marketingu.....	13
2.1.1 Pojmy v strategickém marketingu.....	14
2.1.2 Marketing v kultuře	17
2.2 Marketingová situační analýza.....	19
2.2.1 Analýza SWOT.....	22
2.3 Marketingový mix	24
2.3.1 Produkt	25
2.3.2 Cena	27
2.3.3 Distribuce.....	28
2.3.4 Komunikace	29
3 Teorie výzkumu.....	36
3.1 Marketingový výzkum.....	36
3.1.1 Typ výzkumu.....	39
3.1.2 Výběr vzorku.....	40
3.1.3 Nástroj výzkumu	41
3.1.4 Marketingový výzkum na internetu	42
3.1.5 Marketingový výzkum v prostředí kultury	42
4 Marketingová strategie Divadla Na zábradlí	45
4.1 Představení divadla Na zábradlí.....	45
4.2 Marketingový mix Divadla Na zábradlí.....	47

4.2.1	Produkt	47
4.2.2	Cena	49
4.2.3	Distribuce.....	52
4.2.4	Komunikace	52
4.2.5	Lidé	56
4.2.6	Fyzické prostředí.....	57
5	Výsledky vlastního výzkumu	58
5.1	Výsledky dotazníku.....	58
6	Situační analýza	71
6.1	Analýza vnějšího prostředí	71
6.2	Analýza vnitřního prostředí	82
6.3	Analýza SWOT	88
7	Návrh zlepšení marketingové strategie	89
	Závěr	92
	Seznam použité literatury	94
	Seznam obrázků	99
	Seznam tabulek	100
	Přílohy	102

Úvod

Oblast kultury a konkrétně divadla byla vybrána z důvodu autorovy pracovní zkušenosti a oblibě s odvětvím. Divadlo je provázáno celou historií lidstva, ať už od antického Řecka, kdy v inscenacích nemohly vystupovat ženy. Přes středověk, který je provázán křesťanskou tematikou. Renesanci spojenou se světoznámým Williamem Shakespearem a dál skrz další směry do současnosti. Podstata divadelního představení se s časem nezměnila, má předávat zážitek, vytvářet emoce. V novodobém pojetí se jedná o volnočasovou aktivitu a dnes, dříve než kdy jindy, má konzument na výběr z nepřeberného množství činností. Divadlo musí o svého diváka bojovat a jeden z nástrojů, který jim k tomu slouží, je marketing.

Pro diplomovou práci bylo vybráno Divadlo Na zábradlí, které má na pražské scéně dlouholetou historii. První představení se odehrálo v roce 1958 a na začátku 60. let se postaralo o rozmach české podoby absurdního divadla.

Cíl diplomové práce spočívá ve vyhodnocení současné marketingové strategie Divadla Na zábradlí a navrhnout případná zlepšení do budoucna.

Metodika pro splnění cíle obsahuje primární výzkum s deskriptivním problémem orientovaným na sekundární cílovou skupinu. Pro sběr dat bylo vytvořeno dotazníkové šetření, obsahující otevřené i uzavřené otázky. V analýze vnějšího prostředí se použila metoda PEST jako nástroj pro makroprostředí, Porterova analýza pěti sil pro mikroprostředí. Po rozboru vnitřního prostředí a komparaci se zhotovila výsledná analýza SWOT.

Práce je rozdělena do dvou ucelených částí. V první, teoretické, se vymezuje kulturní, kreativní průmysl a typologie divadla. Navázáno je důležitými pojmy a metodami z marketingu, které jsou nutné ke korektnímu analyzování organizace. Následně se představí nástroje marketingového mixu. Závěr teoretické části se věnuje problematice úspěšného sestavení marketingového výzkumu.

Praktická část je zaměřena na Divadlo Na zábradlí a jeho marketingovou strategii. Představí se samotné divadlo, jeho marketingový mix, výsledky z vlastního výzkumu a situační analýzy. Primární výzkum má pomocí dotazníkového šetření odpovědět na otázky o povědomí značky a menší návštěvnosti sekundární cílové skupiny. Poslední kapitola obsahuje konkrétní návrh zlepšení marketingové strategie.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Divadlo

První kapitola teoretické části je zaměřena na zasazení divadla v kontextu průmyslu České republiky. Je definován kulturní, kreativní průmysl a představeny typy divadel, které jsou v tuzemsku strukturovány.

1.1 Kulturní a kreativní průmysl

Definice, která by oficiálně vymezila kulturní a kreativní průmysly (**KKP**) v některých z resortních nebo vládních strategických materiálů zatím neexistuje. Touto problematikou se poprvé začal oficiálně zajímat Institut umění – Divadelní ústav v roce 2007. Nakonec dospěli k závěru, že pro Českou republiku je nejlepší přivlastnit definici KKP ze studie Evropské komise *The Economy of Culture*, která se později stala i předlohou pro Zelenou knihu Evropské komise o dosažení potenciálu kulturních a kreativních odvětví.

Kulturní odvětví je v Zelené knize definováno následovně:

„Kulturní odvětví jsou ta odvětví, jež produkují a šíří produkty nebo služby, které se v okamžiku svého vzniku vyznačují určitou povahou, zamýšleným využitím nebo účelem a které jsou výrazem nebo prostředkem kulturních projevů, a to nezávisle na obchodní hodnotě, již mohou tyto produkty nebo služby mít.“¹

Kulturní průmysl, v širším pohledu i jako součást kreativního průmyslu, je ekonomy a vládou akceptován, považován za zásadní hospodářské odvětví. Přestože bere prostředky ze státního, komunálního, rozpočtu, tak je také přímo a nepřímo vytváří. Bud' pomocí daňových výnosů nebo zaměstnáváním obyvatelstva v uměleckém sektoru.²

V praktické rovině jsou v České republice vymezeny KKP v Účtech kultury, které vypracovává Český statistický úřad v kooperaci s Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu. Vytvoření statistiky pro oblast kultury vzniklo v důsledku vládního nařízení v roce 2008 a obsahuje odvětví převzaté z Evropské studie a Zelené knihy.³

¹ CIKÁNEK, Martin. Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 2013. ISBN 978-807-0082-744. str. 71

² DVORÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X. str. 134

³ CIKÁNEK, Martin. Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 2013. ISBN 978-807-0082-744. str. 72

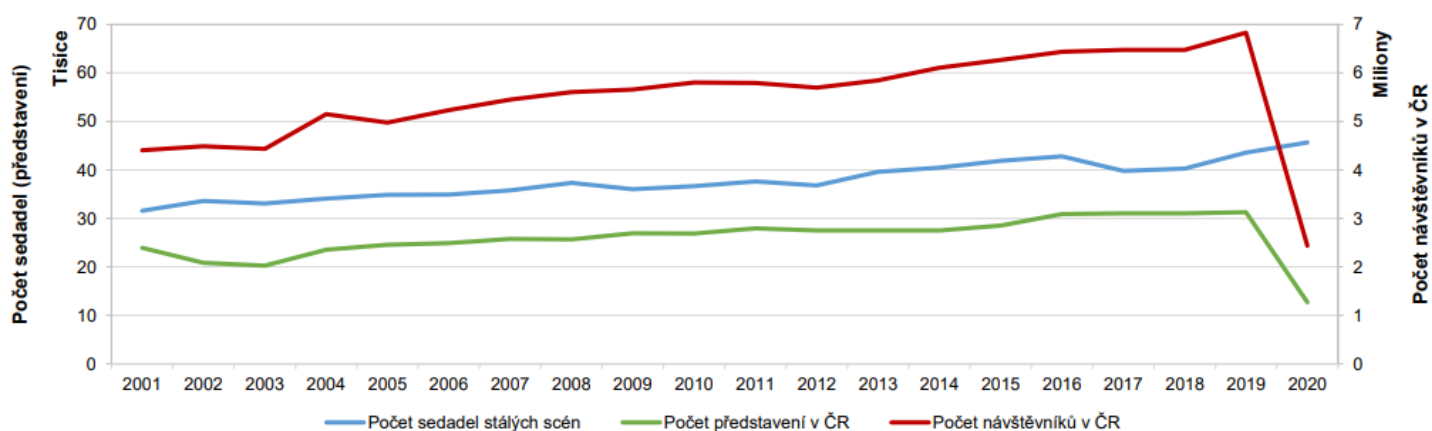
Český statistický úřad v systému Účtu kultury definuje oblast kultury jako skupinu odvětví kulturního, popřípadě tvůrčího nebo kreativního průmyslu dle nadnárodních klasifikačních systémů. Hospodářské činnosti se mohou v různých oblastech navzájem propojovat. Uvádí, že se jedná o jednu z nejsložitějších oblastí společenského života a s tím přichází a problematika jejího přesného definování.⁴

Přestože v mnoha publikacích je kulturní odvětví pokládáno za špatně specifikovatelné, tak dle Bačuvčíka se na marketing kultury vztahují stejné teorie jako na jiné trhy. Produkt má svou cílovou skupinu a musí se komunikovat benefity před konkurencí. Kulturní produkt se tedy dá považovat za stejný s jakýmkoli jiným produktem.⁵

Covid-19 a divadelní sektor

Covid-19 v České republice, stejně jako v po celém světě, zásadně ovlivnil provozování divadelní činnosti. Díky opatřením, která vláda přijala, došlo k drastickému propadu převážné části výkonnostních ukazatelů napříč celým segmentem divadelního sektoru. Oproti roku 2019 klesla návštěvnost o 64 %. Je nutno dodat, že mezi započítané návštěvníky v roce 2020 jsou i diváci online prostoru. Kdyby se vzali v potaz pouze představení před živým publikem, byl by pokles ještě drastičtější.⁶

Obrázek 1: Dopad Covid-19



Zdroj: Základní statistické údaje o ČR [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

⁴ Systém účtů kultury. Statistikakultury.cz [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/09/SYSTEM_UCTU_KULTURY_metodika_2019.pdf

⁵ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 7

⁶ Základní statistické údaje o kultuře ČR. Statistikakultury.cz [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

V průběhu pandemie se marketingový mix změnil. Divadla měla před sebou úkol, jak se adaptovat na stávající situaci. Mnohá z nich se přemístila do ulic, kde od sebe lidé dodržovali rozestupy. Jiná zase viděla cestu pomocí digitálního prostředí, kde objevila nový segment, který byl v minulosti špatně dosažitelný. Online se mohlo cílit na mladou věkovou skupinu, fyzicky nemohoucí či přizpůsobit audio vizuál pro zdravotně postižené. S pomocí rozšířené nabídky se zároveň mohla diferencovat cena.

Podle studie JCA Arts Marketing se 43 % online publika nikdy nezúčastnilo tradičního živého představení. Proto je v digitálním prostředí velký potenciál. Divadla začala nabízet digitální balíčky souběžně s těmi tradičními.⁷

1.2 Typologie divadla

V období komunismu bylo možné oficiálně navštěvovat pouze státem provozovaná divadla. Po sametové revoluci vznikl prostor pro vznik nových a počet se razantně zvýšil. K divadlu zřizovaném státní správou se přidaly další dva pilíře, soukromí sektor a nezisková nezávislá organizace.⁸

Zásadní je porozumění vztahu mezi komerčními a nekomerčními subjekty. V divadelním sektoru vedle sebe působí obě sféry. Neziskové organizace nejsou zřízeny za účelem vytváření zisku, chápán jako účetní veličina. Když subjekt zisku dosáhne, nemůže ho rozdělit mezi zakladatele, ale je povinen ho využít na další činnost.

Komerční marketing se oproti nekomerčnímu liší v tom, že jeho marketingové aktivity se zaměřují pouze na spotřebitele. Oproti tomu nekomerční se musí orientovat i na subjekty, které jim přináší zdroje. V čem se marketing neliší je tržní konkurence.⁹

V následující tabulce číslo 1 lze vidět vývoj jednotlivých ukazatelů od počátku 21. století. Ve všech kategoriích se hodnoty navyšují, pokud se neberou v potaz protipandemická opatření. Celkový počet všech divadel (bez stagion) se za posledních dvacet let navýšil téměř o sto nových.

Vývoj jednotlivých typů divadel bude vyobrazen pomocí tabulek v nadcházejících kapitolách.

⁷ VLKOVÁ, Bára. Alternativní formy nabídky divadel v době pandemie. Praha, 2021. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 25

⁸ Kultura České republiky v číslech. Statistikakultury.cz [online]. Praha: Nipos, 2018 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/08/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf

⁹ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 14

Tabulka 1: Vývoj vybraných ukazatelů

	2 001	2 010	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
Počet divadel (bez stagion)	127	151	155	175	175	182	205	209
Počet stálých scén (v provozu)	130	160	180	189	171	174	178	185
Počet sedadel stálých scén	31 589	36 648	41 872	42 815	39 788	40 306	43 586	45 666
Počet návštěvníků v ČR v tis.	4 405	5 805	6 269	6 437	6 477	6 474	6 831	2 436
Počet představení v ČR	23 950	26 883	28 519	30 891	31 072	31 031	31 283	12 709

Zdroj: Vlastní zpracování dle Základní statistické údaje o kultuře ČR [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

1.2.1 Divadlo veřejné služby

Jedná se o základní typ divadel, která jsou provozována státem, krajem nebo obcí. Jejich založení je z důvodu vyššího, nadosobního zájmu. Považují se za neměnné, tradiční, stálé, trvalé a díky jejich historickému působení za stabilní centra divadelního života.¹⁰

Výhodou je zajištěné financování celé organizace, záruka pracovního místa a mzdy pro zaměstnance.

Nevýhoda spočívá v ekonomickém a personálním vlivu zřizovatele a větší míře institucionality řízení. Zasahuje do sektoru mezd, účetnictví, hospodaření a správy. Díky mzdové politice se v některých směrech snižuje konkurenceschopnost. S tím souvisí i problém nalezení kompetentních osob, které by měli potřebné znalosti a dovednosti, jak z odvětví ekonomického, tak uměleckého.¹¹

Pro marketingové manažery může být finanční ohodnocení nedostatečné a fakt, že určitá divadla v historii s marketingem nepracovala, nebo jen málo, způsobil malý zájem z řady expertů. Marketingové aktivity se v poslední dekádě zlepšily, protože i divadla veřejné služby pochopila, že je marketing nezbytnou součástí každé organizace.¹²

Každý rok musí divadlo spravované státem publikovat výroční zprávu vztahující se k hospodaření za předešlé období. Působení podléhá kontrole ze směru zřizovatele, státní správy a navazujících institucí.¹³

¹⁰ DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X. str. 33

¹¹ JETELOVÁ, Tereza. Srovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. str. 14

¹² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VerBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 21

¹³ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Tabulka 2: Ukazatele u divadla veřejné služby

	2020	2019	2018	2017	2016
Počet divadel	39	39	39	39	41
Počet stálých scén v provozu	91	89	89	84	86
Nejvyšší cena vstupenky (čínohra)	1620	1650	1190	1190	2390

Vlastní zpracování dle Základní statistické údaje o kultuře ČR [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

1.2.2 Divadlo jako soukromý podnik

Největší rozdíl oproti předešlému typu spočívá v tom, že divadlo není vytvořeno za účelem vyššího veřejného zájmu, ale z individuálního rozhodnutí podnikatele nebo skupiny podnikatelů. Jeho hlavní záměr je generace zisku.

Tento nestatutární, privátní, model je převážně poután k trvalému místu a nabývá forem jako akciová společnost, živnostenský list hlavního představitele, či společnost s ručením omezeným.¹⁴

Ve srovnání s oběma typy má ziskové divadlo obecně vyšší ceny a je naprosto soběstačné. Je velmi různorodé a představení nabývají honosných rozměrů, ale i malých uznávaných scén.¹⁵

Soukromé divadlo musí dávat největší důraz na práci s marketingovým mixem, jelikož dosáhnouti ztráty je neakceptovatelné a přímo ohrožuje životaschopnost firmy. Veškeré aktivity by měly směřovat k tomu, aby divák, zákazník, odcházel spokojený a rozšiřoval o divadle kladná hodnocení.¹⁶ Vzhledem k velkému počtu muzikálových představení se při marketingu zpravidla cílí masově především pomocí outdoor reklamy. Novodobě se uplatňuje tvorba vlastního merchandisingu a hojně využívají sociální sítě.¹⁷

Tabulka 3: Ukazatele u divadla jako soukromý podnik

	2020	2019	2018	2017	2016
Počet divadel	109	103	87	81	82
Počet stálých scén v provozu	56	50	49	50	62
Nejvyšší cena vstupenky (čínohra)	1600	1200	1200	899	1000

Vlastní zpracování dle Základní statistické údaje o kultuře ČR [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

¹⁴ DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X. str. 34

¹⁵ ŠIMEK, Štěpán. Financování českého divadla. Culturenet.cz [online] 2005 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.culturenet.cz/knihovna/financing-of-czech-theatre-financovani-ceskeho-divadla/>

¹⁶ HAJTOL, Tomáš. Marketing divadla, Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str 8

¹⁷ HAVLIŠOVÁ, Petra. Inovace marketingového plánu divadla Semafor o.p.s., Praha, 2019. Bakalářská práce. Masarykův ústav vyšších studií. str. 11

1.2.3 Divadlo jako nezisková nezávislá organizace

Závěrečný typ divadla spadá do neziskového sektoru. Ten se dle standardů Evropské Unie rozděluje na státní neziskový sektor (vládní), sektor veřejné služby ve veřejném zájmu, nestátní, samosprávné, lokální, místní neziskové organizace. Avšak při kategorizování divadla se dá zaobírat rovinnou nestátních institucí, kde jsou aktivity iniciovány od občanů a přináší další možnost oproti veřejnému (státnímu) a tržnímu sektoru.¹⁸

V České republice existuje několik možných právních forem, které tento typ divadel může nabývat. Jedná se o občanská sdružení, nadace, nadační fondy a obecně prospěšné společnosti.¹⁹

Ve většině případů je založen svépomocí a jeho hlavním záměrem není tvorba zisku, ale kulturních a uměleckých hodnot. Někdy také nazývané jako „třetí divadlo“ představuje alternativu k předešlým typům.²⁰

Tabulka 4: Ukazatele u divadla jako nezisková nezávislá organizace

	2020	2019	2018	2017	2016
Počet divadel	61	63	56	55	52
Počet stálých scén v provozu	38	39	36	37	41
Nejvyšší cena vstupenky (čínohra)	790	990	590	590	600

Vlastní zpracování dle Základní statistické údaje o kultuře ČR [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

Neziskové organizace se prohlašují za marketingově orientované, protože se jim za pomoci marketingových nástrojů a strategií daří splňovat stanovené cíle a udržitelnost. Marketing coby cílené, profitově zaměřené jednání je zásadní aktivitou řízení. Mělo by pronikat do všech úrovní a usilovat o uspokojení potřeb uživatele a tím splnit filantropické poslání organizace.²¹

¹⁸ DVOŘÁK, Jan. Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění. [Praha]: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-861-0249-1. str. 179

¹⁹ BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2. str. 18

²⁰ DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X. str. 36

²¹ KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2. str. 115

2 Marketing a marketingová strategie

Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na marketingovou strategii. Definují se důležité pojmy a navazující kapitoly se věnují situační analýze, marketingovému mixu a specifikám marketingu v kultuře.

2.1 Pojmy marketingu

Lidé si v moderním světě pod slovem marketing představují pouze prodej a reklamu. Přestože se jedná o zásadní složky, rozhodně nepatří mezi ty nejdůležitější. Zastaralý význam „přesvědčit a prodat“ byl nahrazen vyhledáváním a uspokojováním lidských a společenských potřeb.

Jednu z nejpopulárnějších definic představila Americká marketingová asociace: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání, a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky klienty, partnery a celou širokou veřejnost“.²²

Kotler vymezil marketing jako manažerský a společenský proces, díky kterému organizace záměrně uspokojují lidské potřeby a přání pomocí servisu, výroby, směny produktů a hodnot. Cílem je upoutat pozornost nových zákazníků závazkem vyšší hodnoty a ty stávající udržet.²³

Burrow o marketingu prohlašuje, že se jedná o jednu z nejdůležitějších firemních funkcí. Organizace si musí přivlastnit široký rozsah aktivit potřebných k úspěchu, ať už jde o profitově zaměřené nebo neziskové.

Považuje ho za velmi komplexní, měl by být propojený napříč celou firmou. Kvůli tomu je žádoucí, aby firemní rozhodnutí byla v souladu s marketingovými aktivitami. Uspokojení zákaznických potřeb je primární cíl, i ty nejlepší produkty selžou, pokud tohle pravidlo nebude dodrženo.²⁴

Všechny novodobé definice se shodují v jednom, význam **spočívá v zákaznickový a uspokojování jeho potřeb**. Současně upozorňují, že tento proces musí být pro firmu **ziskový**.²⁵

²² KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. str. 35, 92

²³ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 39

²⁴ BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 5

²⁵ KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. str. 21

Lidské potřeby se rozumí jako stav pocítovaného nedostatku. Zahrnují základní fyzické aspekty, jídlo, ošacení, teplo a bezpečí. Sociální obsahují sounáležitost, náklonost. Jako poslední touha po vědomostech a sebevyjádření. Marketing tyto potřeby nevytváří, jsou součástí elementárního lidského chování.

Přání se vytváří skrze potřeby formující se kulturním prostředím a individuální povahou jedince. Jsou utvářeny vlastní společností a charakterizovány objekty, které tyto potřeby uspokojí. Za podpory kupní síly se přání mění na **poptávku**.²⁶

Zákazník vyhledává jen ty nabídky, které mu nabídnou největší **hodnotu**. Jedná se o soubor hmatatelných, nehmatatelných výhod a s tím i spjata velikost nákladů. V marketingovém pojetí kombinuje spojení kvality, služby a ceny, někdy také nazývané jako triáda hodnot pro zákazníka. Současně, uspokojení se dá chápat jako splnění konzumentova očekávání, v případě nedoručení zanechává pocit nespokojenosti.²⁷

2.1.1 Pojmy v strategickém marketingu

Marketingová strategie se dá pokládat za mladou disciplínu. Prvotně byl marketing roku 1910 v USA využíván jako stimul poptávky během oslabeného trhu a až od poloviny 20. století se integroval i do strategického řízení. V tomto období nastává rapidní vývoj marketingových nástrojů a už nepracuje pouze s trhem, ale je rozšířen právě o strategickou oblast.²⁸

Nejprve je nutné představit **strategické řízení**, jelikož je úzce provázáno s marketingovou strategií. Považuje se za dynamický proces, ve kterém dochází ke zkoordinování mise, vize, cílů, strategií, analýz a ekonomických efektů napojených na výzvy, hrozby prostředí.²⁹ Odehrává se na úrovni celé firmy a má ho na starost top management. Je základním kamenem při rozhodování organizace jak v dlouhodobém, tak krátkodobém horizontu. Jedná se o kontinuální, opakující se proces nezbytný pro správné fungování marketingu.³⁰

Úspěšné firmy mají hned od začátku jasně nastavené poslání (misi). Ta odpovídá na tyto otázky „Kdo jsme?“, „O co usilujeme?“, „Proč jsme tady?“, „Jak chceme být

²⁶ ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Principles of marketing [online]. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021 [cit. 2022-03-28]. ISBN 978-1-292-34120-0. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=6127827> str. 26

²⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. str. 42

²⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 6

²⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 13

³⁰ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. str. 11-12

vnímání?“. Vize vzniká ze základních hodnot, filozofie a cílů. Prezentuje obraz firmy v budoucnu. Dává pohled na to, jak se firma změní a zlepší.³¹

Podnik by měl mít svou strategii jasně a stručně definovanou, aby každý zaměstnanec mohl při výkonu naplňovat hodnoty organizace a předávat je dál. Všechny strategické prohlášení musí obsahovat specifikaci cílů, které by měly splňovat metodu SMART. Být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase.³²

Celková strategie firmy slouží jako základ pro jednotlivé funkční oblasti. Ty mají za úkol dodržovat a být konzistentní s celopodnikovým strategickým směrem. Strategický marketingový proces je nepostradatelnou součástí strategického řízení.³³

Je důležité rozlišit pojmy **marketingová strategie** a **strategický marketingový proces**. Termíny nejsou synonymy. Strategický marketingový proces vychází ze strategického řízení a koordinuje všechny aktivity, aby bylo dosaženo cílů. „*Strategický marketingový proces je náplní strategického marketingu.*“

Strategický marketing nabývá podle různých autorů odlišný význam. Ekonomický slovník, od Hindlse, Holmana, Hronové, popisuje posun marketingu do strategické sféry tehdy, pokud se dá při plánování budoucích aktivit zaměřit na vytyčení potenciálních zákazníků a jejich potřeb.

Kotler, Saunders a Armstrong jej definují jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.*“³⁴

Už dnes klasický pohled dle Kotlera zahrnuje tři základní části – segmentaci, targeting, positioning. Segmentace rozděluje trh na charakteristické skupiny zákazníků, kteří mají rozdílné potřeby a chování. Pro zaujmutí těchto konzumentů je nezbytné vytvořit specifický marketingový mix.

Targeting zajišťuje ohodnocení vybraných segmentů s ohledem na jejich atraktivitu. Organizace posuzuje její silné stránky oproti konkurenci a kolik segmentů zvládne uspokojit.

Positioning má za úkol umístění výkonu (produktu) v představách cílových zákazníků v porovnání s konkurencí. „*Pozice produktu je místo, které produkt získá v myslích zákazníků.*“³⁵

³¹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 26

³² DRYÁKOVÁ, Kristýna. Návrh marketingové strategie vybraného produktu. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 5

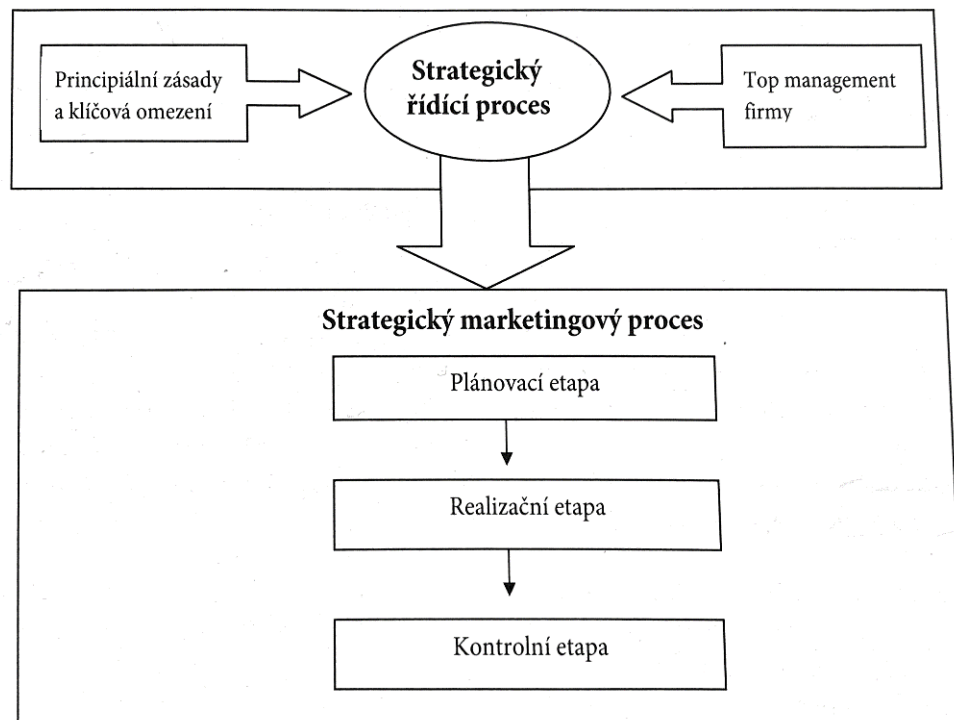
³³ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. str. 6

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 75

³⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 67

Napojení strategického marketingu na strategický řídicí proces lze znázornit pomocí obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Strategický marketing



Zdroj: Schéma napojení strategického marketingu. HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4

Plánovací etapa zahrnuje analýzu aktuální situace vnitřních a vnějších podmínek, sloužící k specifikování marketingových cílů a postupů.

Realizační etapa převádí plánované aktivity na konkrétní úkony, které odpovídají stanoveným cílům.

Závěrečnou kontrolní etapou se objasňuje, zdali byly plány dovršeny úspěšně a strategie nastaveny optimálně. Plány se komparují s dosaženými výsledky a je zásadní nalézt příčiny případných odchylek pro možné budoucí úpravy aktivit.³⁶

Marketingový informační systém (MIS) je závěrečný pojem, který je potřeba vysvětlit. Moderní marketing se neobejde bez účelných a aktuálních informací. Měnící se prostředí vyžaduje, aby podnik držel krok a data pravidelně aktualizoval. MIS je zjednodušeně všechno vybavení, lidé a metody pro úspěšný sběr, třídění, analýzu a distribuci informací.³⁷ Teorie je rozvedena do hloubky v kapitole číslo 3.

³⁶ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. str. 10-11

³⁷ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 39-40

2.1.2 Marketing v kultuře

Marketing v kultuře se začal výrazně prosazovat až v 90. letech 20. století. Zprvu byla penetrace na tento sektor odmítána. Umělci měli obavy z komercializace. Experti však upozorňovali na odlišnost oproti tradičnímu spotřebnímu trhu. Nejdůležitějším aspektem bylo zachování naprosté nezávislosti umělecké tvorby na vlivu trhu. Současně se odborníci shodují na tom, že směr není přizpůsobit nabídku potřebám trhu, ale oslovit správné konzumenty stávajícím produktem.³⁸

V sektoru působí dva vnější vztahy. První nemůže divadlo přímo ovlivnit. Týká se organizací závislých na příspěvcích a národohospodářského vývoje, ale i politiky. Na druhé straně jsou vlivy, které svým působením formují divadlo. Jedná se o vývoj trhu, strana poptávky, nabídky, konkurence.³⁹

Marketing v kultuře by měl být směřován tak, aby oslovil segmenty, které mohou mít o představení zájem. Přizpůsobit komerční proměnné (*cenu, distribuci a komunikaci*) tak, aby se dostala do kontaktu s dostatečným počtem cílených spotřebitelů.

Digitalizace navíc umožňuje lepší segmentaci a profilování zákazníků. Zároveň rozšiřuje diváckou základnu a napomáhá prohlubovat vztahy. Digitalizace razantním způsobem mění způsob, jakým je umění možno konzumovat. Organizace by neměly nový trend odmítat, ale naopak v něm vidět příležitost.⁴⁰ Pokud se už cílový segment najde a je žádoucí, aby byl marketing efektivní, firma musí rozumět chování návštěvníků. Je stěžejní, aby znala jejich motivy, preference, a to nejen u stávajících, ale i potenciálních. Za poslední roky vedlo mnoho odborníků výzkumy, aby porozuměli kulturním konzumentům. Hledali odpovědi na otázky „Co motivuje člověka koupit lístek?“, „Proč navštíví jednou a už se nevrátí?“, „Jaké faktory napomáhají uspokojení a loajalitu vůči organizaci?“. Studie provedená Australskou Operou uvedla, že primárním faktorem pro návštěvu je vlastní reputace, ale jednotlivá představení musí brát v úvahu cílovou skupinu a jejich chování.⁴¹

Bačuvčík poukazuje na to, že podle marketingových manažerů se kulturní produkt v mnohém neliší od jiného výkonu. Je ale potřeba, aby firma rozlišila dvě kategorie zákazníků. Diváky, kteří prahnou po uměleckém rozměru a ty, kteří vnímají produkt jen jako volnočasovou aktivitu. Obě kategorie mohou jít na stejné představení, ale čekají různý zážitek. Díky tomu se marketingová komunikace modifikuje pro obě skupiny odlišně.⁴²

³⁸ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 148

³⁹ JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0. str. 30

⁴⁰ BYRNES, William a Aleksandar BRKIĆ. The Routledge Companion to Arts Management. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-1-138-49222-6. str. 322

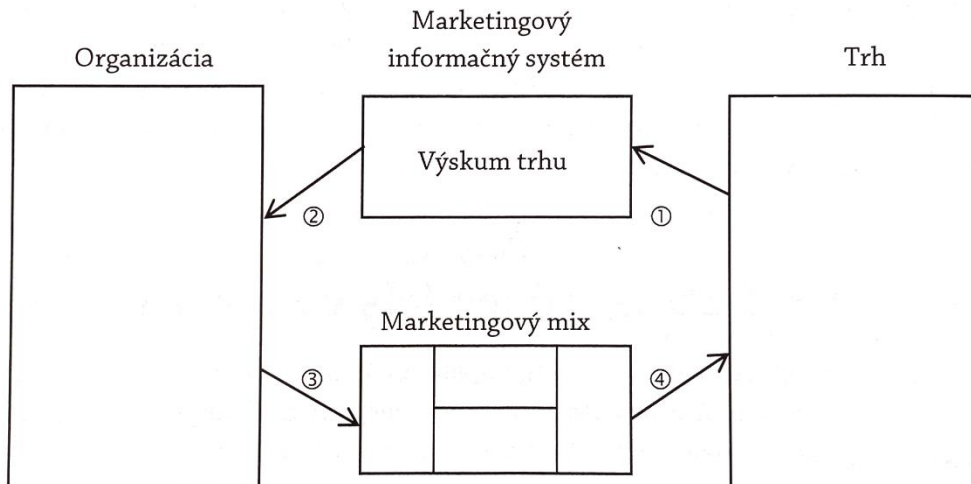
⁴¹ BERNSTEIN, Joanne. Standing Room Only. 2nd ed. New York: Palgrave, 2014. ISBN 978-1-137-28293-4. str. 48-49

⁴² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VerBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 16

Tajtáková rozděluje marketing kultury do 3 základních modelů. Ty shrnují zjednodušeně pomocí schémat marketingový proces.

- 1) **Tradiční marketingový model** – vychází z přístupu „trh – produkt“. Odpovídá klasickému chápání marketingu jako prostředek pro uspokojení trhu.

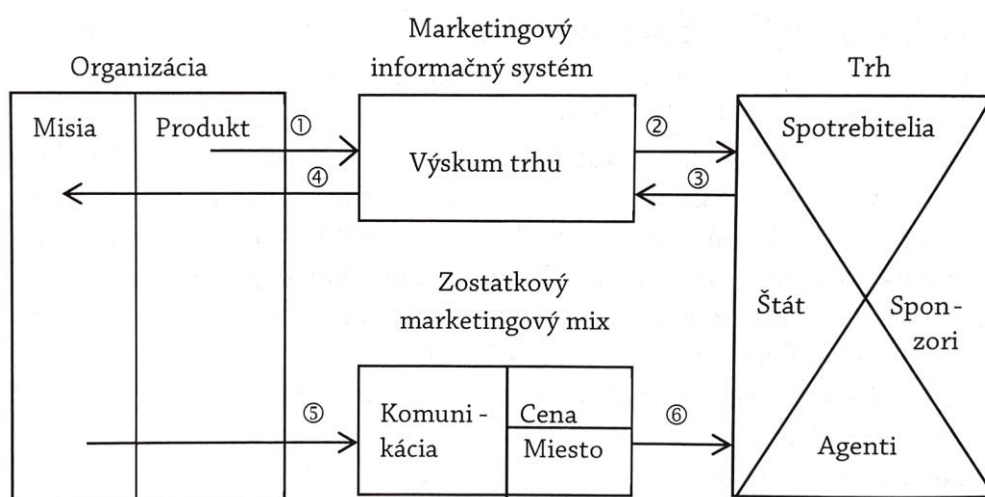
Obrázek 3: Tradiční marketingový model



Zdroj: Tradiční marketingový model. TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

- 2) **Colbertův individualizovaný marketingový model v kultúre** – naopak vychází z přístupu „produkt – trh“. Produkt staví na stejnou úroveň jako poslání organizace. Spotřebitelovi adaptuje ostatní prvky marketingového mixu (cena, komunikace, distribuce).

Obrázek 4: Colbertův marketingový model

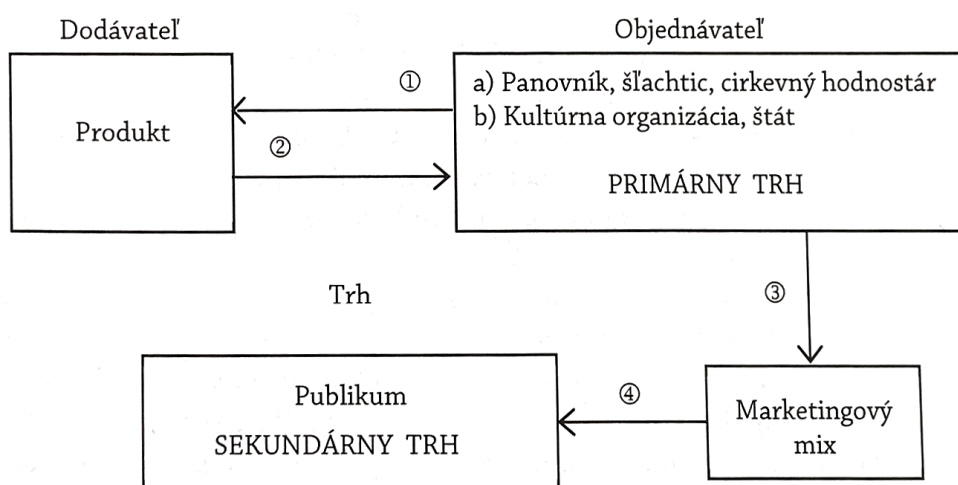


Zdroj: Colbertův marketingový model. TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

Marketingový proces započne přímo v divadle produktem, který je ve shodě s posláním. Dalším krokem je provedení výzkumu, která cílová skupina by měla zájem a již vytvořený produkt. Eventuálně, jak motivovat konzumenty, kteří se o produkt nezajímají.

- 3) **Zakázkový marketingový model v kultuře** – pracuje s principem objednání uměleckého díla jiným subjektem. Závěrečná podoba produktu má častokrát předem dané požadavky a podnět pro umělce vzniká konkrétní zakázkou.⁴³

Obrázek 5: Zakázkový marketingový model



Zdroj: Zakázkový marketingový model. TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizácií športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

2.2 Marketingová situační analýza

Definice **situační analýzy** dle Jakubíkové zní „všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňují její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, financovat programy“.⁴⁴

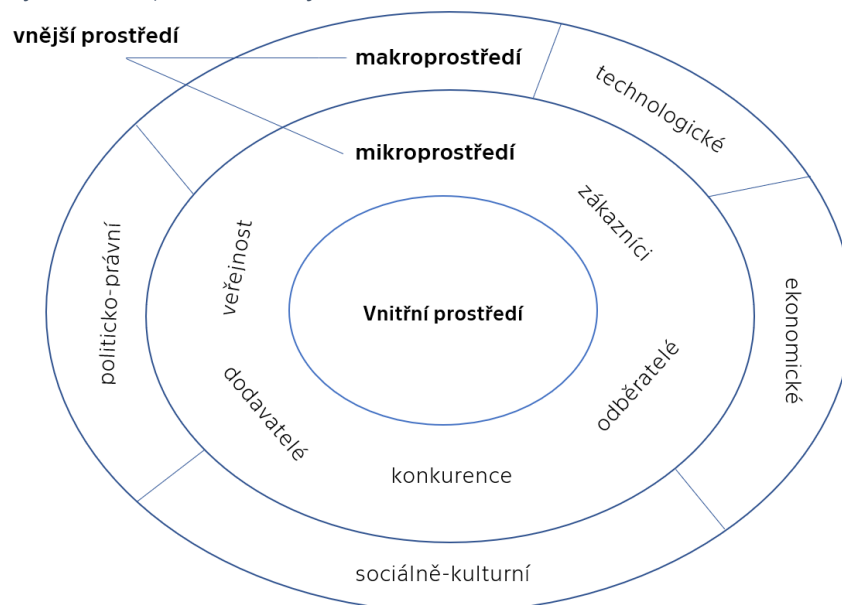
⁴³ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizácií športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 153-159

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 95

Úkolem vnější a vnitřní analýzy, strategické analýzy, je vyhledat své silné a slabé stránky. Zaměřit se na odhalení příležitostí a ohrožení v okolí podniku. Samozřejmostí je konečná syntéza a závěry, ty slouží jako opora při formulování strategie. Divadlo by se mělo maximálně orientovat na své silné stránky za využití příležitostí.⁴⁵

Marketingové prostředí se skládá z faktorů a sil působících vně společnosti, které mají sílu ovlivnit marketing management a jejich zachování pozitivního vztahu s cílovou skupinou.⁴⁶ Jedná se o dynamický, nekončící koloběh příležitostí i hrozeb. Rychlá reakce na změny v prostředí je nezbytná pro konkurenceschopnost a prosperitu.⁴⁷ Zároveň i průběžné analyzování stavu pomocí marketingového informačního systému. Marketingové prostředí podniku lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Do **makroprostředí** se řadí faktory, které může firma slabě ovlivnit. Tento proces je zdlouhavý, jelikož je spravován externími institucemi. Základní faktory se rozdělují do 4 kategorií, tvořící PEST analýzu. Politicko-právní faktory zahrnují stabilitu vlády a vliv politických stran, životní prostředí, zákony atd. Má největší vliv na celkové prostředí. Ekonomické faktory obsahují především vývoj HDP a razantně působí na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů. Sociální se skládá ze dvou rovin. Kulturní se netýká jen duševní stránky, ale i materiální. Pro marketing je důležité chování zákazníků a jejich hodnoty. Druhá rovina sociální charakterizuje demografické faktory jako vzdělanost,

Obrázek 6: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Vlastní zpracování dle *Prostředí firmy*. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

⁴⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4. str. 50

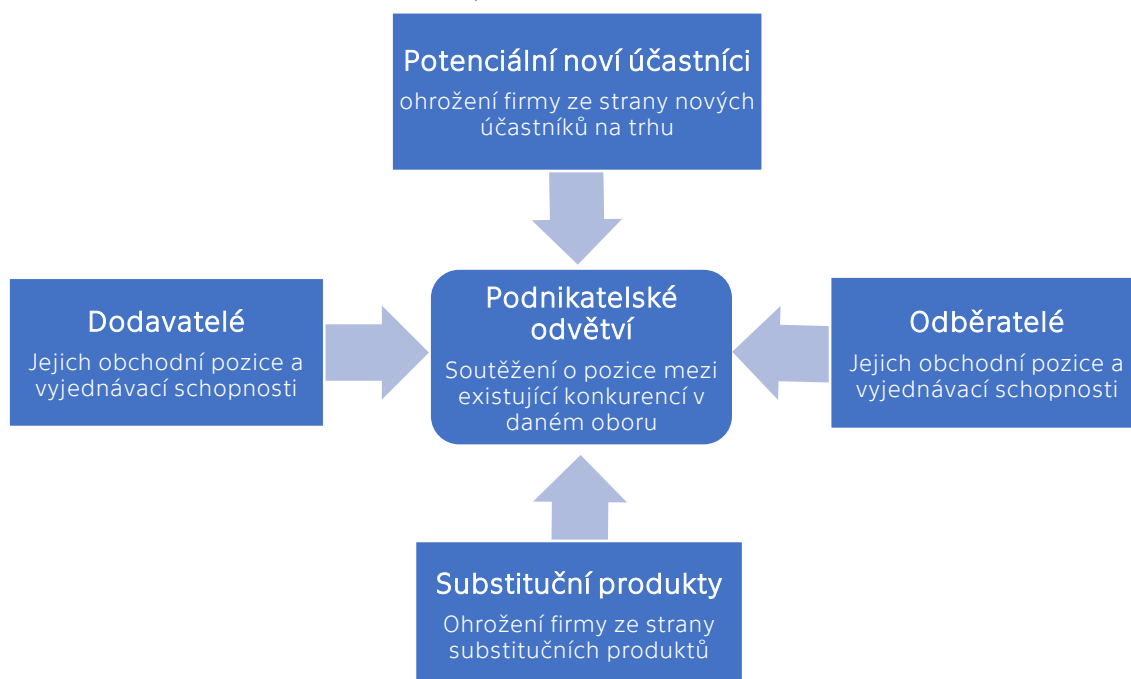
⁴⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 129

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 99-103

životní úroveň, věková struktura, třídní uspořádání aj. Technické a technologické faktory představují vývojový trend, který se neustále zrychluje. Malé firmy mají problém konkurovat na nejziskovějších trzích, ale velikost jim umožňuje rychle adoptovat relativní, inovační novinky, s kterými mohou penetrovat jiné trhy. PEST analýza se dá rozšířit o působení ekologických a legislativních sil a tím rozšířit na PESTEL.⁴⁸ Do **mikroprostředí** zasahují síly v těsné blízkosti podniku, které mají vliv na schopnost sloužit návštěvníkům. Obsahem je samotné divadlo, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákaznický trh, konkurence a veřejnost.⁴⁹

Za vhodnou metodu v oblasti mikroprostředí se považuje Porterův model konkurenčního prostředí. Zabývá se konkurenčním chováním s fundamentem tržních okolností. Model obsahuje pět faktorů, které určují postavení podniku v jeho vyjednávací pozici na trhu. Je prostředníkem při formulování nepostradatelných elementů při rozhodování o marketingové strategii. Pomáhá při inovaci opatření proti všem silám v odvětví.⁵⁰

Obrázek 7: Porterův model konkurenčního prostředí



Vlastní zpracování dle Porterova modelu působících sil. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002.

⁴⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 105-109

⁴⁹ ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Principles of marketing [online]. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021 [cit. 2022-03-28]. ISBN 978-1-292-34120-0. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=6127827> str. 87

⁵⁰ HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. str. 71

Hlavní záměr **marketingové situační analýzy** je identifikace prostředí firmy, konkurence, výběr cílového segmentu. Zároveň formuje marketingové cíle a strategické prvky marketingového mixu.

Postup marketingové situační analýzy se dá rozdělit do tří částí:

- 1) *Informační část* – provádí se sběr informací a hodnocení. Vypracovávají se analýzy zaměřené na rozklíčování faktorů v makroprostředí a mikroprostředí
- 2) *Porovnávací část* – generuje potenciální strategie za využití analýz jako SWOT matice.
- 3) *Rozhodovací část* – objektivní zhodnocení výsledné strategie⁵¹

2.2.1 Analýza SWOT

Dnes se dá pokládat za jednu z nejvíce využívanou metodu analýz prostředí. Metoda **SWOT**, někdy označovaná jako kombinovaná srovnávací analýza, vyhodnocuje interní a externí prostředí firmy. Silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky patří do interní části, příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) do externí.⁵²

- *Silné stránky* – interní faktory, oblasti, v kterých firma vyniká slouží jako podklad pro konkurenceschopnost. Jedná se například o dovednosti, zdrojové možnosti, potenciál, podnikové schopnosti. Napomáhají dosáhnoutí vytyčených cílů.
- *Slabé stránky* – jedná se v podstatě o protiklad silných stránek. Faktory, kde je podnik slabý nebo nedostatečně výkonný. Brání a limitují výkon.⁵³
- *Příležitosti* – za příležitost se pokládá potřeba a zájem zákazníka. Vznikají ze tří zdrojů. První nastává, když se nabídne něco, čemu se na trhu nedostává. V druhé se aktuální produkt či služba nabízí novým inovativním způsobem. V poslední metodě se zapojí spotřebitel při hledání příležitostí do výzkumu.⁵⁴

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 96-97

⁵² KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002. str. 44-45

⁵³ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 157

⁵⁴ KOTLER, Philip a Kevin KELLER. Marketing Management. 14th ed. London: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0. str. 80

- *Hrozby* – současné a vznikající vnější faktory, které způsobují útlum produktivity a ohrožují tím životaschopnost.⁵⁵

Analýza by měla jednotlivé faktory důkladně vybírat. Celkový shrnutí má prezentovat ty nejpodstatnější z nich. Pokud by jich bylo nadměrně, SWOT bude ztrácet svůj účel. Zaměření jen na současný stav je chybné, korektní je zahrnout i trendy, jelikož formují východiska pro strategické plánování.⁵⁶

SWOT analýza se vypracovává do formy matice, kde se v prvním řádku nachází interní prostředí (*silné a slabé stránky*). Druhý řádek představuje externí (*příležitosti a hrozby*). Pořadí sloupců má také svůj význam, kde první prezentuje pozitivní stránky a druhý negativní.⁵⁷

Tabulka 5: SWOT matice

	pozitivní	negativní
interní	S	W
externí	O	T

Vlastní zpracování dle *Vzájemná souvislost ve SWOT matici*. HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

⁵⁵ ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Principles of marketing [online]. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021 [cit. 2022-03-28]. ISBN 978-1-292-34120-0. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=6127827> str. 74

⁵⁶ KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. str. 241

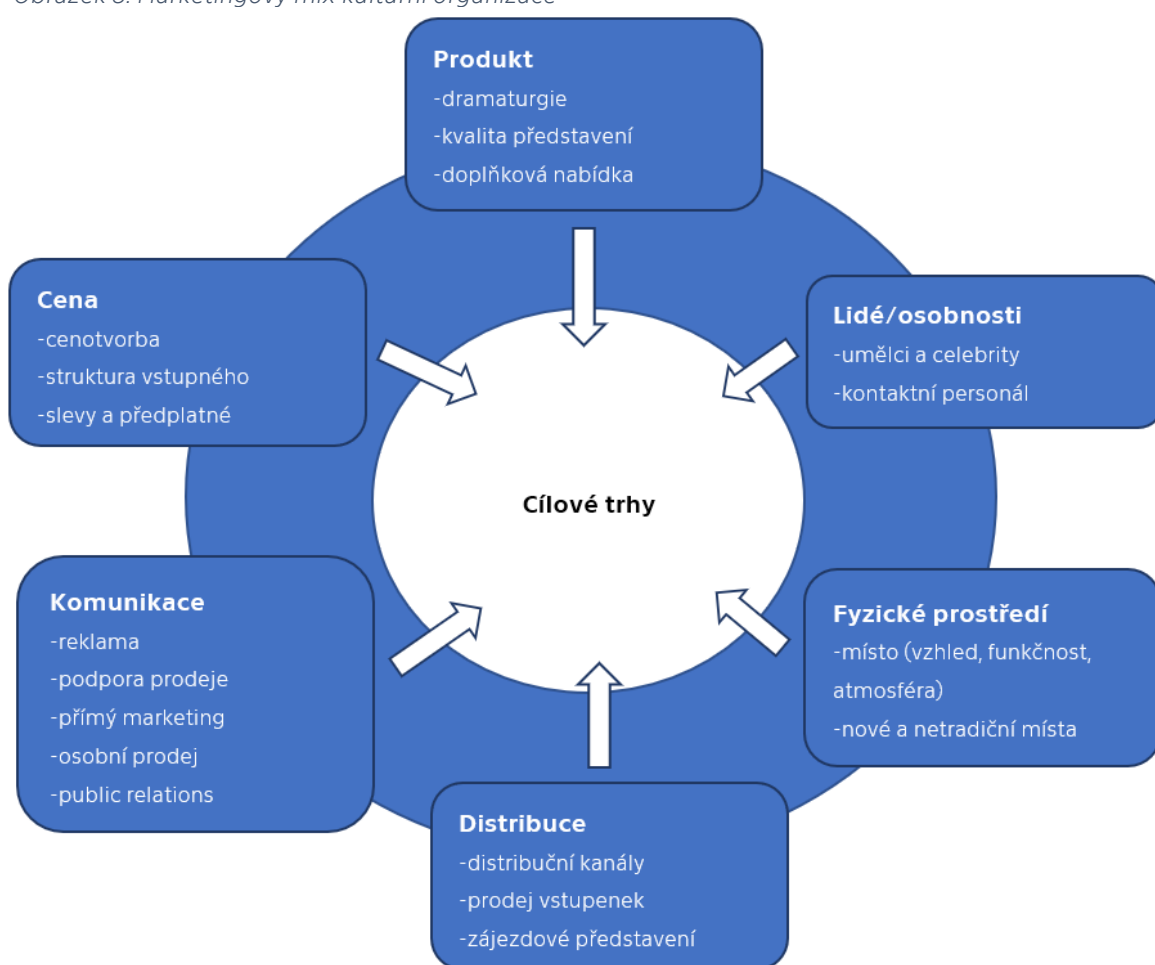
⁵⁷ HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208. str. 140-141

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix obsahuje standartně 4 základní položky (**4P**) – produkt (*Product*), cenu (*Price*), distribuci (*Place*) a komunikaci (*Promotion*). Tyto nástroje umožňují usměrnění poptávky po produktech či službách. Zároveň se mezi nimi hledá nejvíce vyvážený poměr, vztah. Je možné se setkat i s koncepcí 4C, která je z pohledu zákazníka. Hodnota pro zákazníka (*Customer Value*), komunikace (*Communication*), pohodlí (*Convenience*), náklad pro zákazníka (*Cost*).⁵⁸

Dle Jakubíkové se jedná o „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu“. **Marketingový mix** společně se specifikovanými tržními segmenty a cílovými trhy vytvářejí marketingovou strategii podniku.⁵⁹

Obrázek 8: Marketingový mix kulturní organizace



Vlastní zpracování dle Marketingový mix TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

⁵⁸ DRYÁKOVÁ, Kristýna. Návrh marketingové strategie vybraného produktu. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 18

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 191

Díky obrovské rozmanitosti kulturních produkcí a jejich výstupů je velmi náročné vytvořit jediný univerzální marketingový mix. V častých případech je v kulturním sektoru nejefektivnější nespoléhat pouze na nástroje 4P, ale přidat k nim další. Rozšíření o lidi (People) na „5P“ pracuje zvláště s nenahraditelností lidské práce a kreativitou v procese. Z pohledu marketingu se přidává i fenomén celebrit. Pracuje se s komunikací a budování silného vztahu s loajálními zákazníky. Podle Tajtákové, Nové a Bedřicha je optimální rozšíření na 6P, kdy se přidá i fyzické prostředí (*Physical Environment/Venue*). To odpovídá na trend uskutečňování představení na nových, netradičních místech s cílem upoutat nová publika. Dále se ubírá pozornost na místo, kde se divadelní produkt konzumuje a rozvíjí se zážitkový marketing. Ten nachází v kultuře přirozené uplatnění, jelikož produkt je samotný zážitek.⁶⁰

2.3.1 Produkt

*„Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí a zároveň uspokojují potřeby a přání kupujícího“.*⁶¹

Produkt se dá rozdělit do dvou pohledů. V první řadě to, co chce divadlo vytvářet a nabízet. Na opačné straně konzument a jeho vnímané benefity, které ho přivádí k nákupu. Obě hlediska se zdají totožné, ale opak je pravdou. Zákazník a organizace mohou mít naprosto rozdílné pohledy.

Avšak kulturní produkt je velmi specifický. Na rozdíl od tradičního přístupu marketingu se produkt nepřizpůsobuje představám trhu, ale je nezávislý. Je stěžejní bod v marketingové strategii a má převládající postavení v marketingovém mixu.⁶²

Stejně jako v jiných sektorech má i kulturní produkt své vrstvení. Může obsahovat až čtyři různorodé úrovně.

- *Jádro produktu* – představuje samotný kulturní zážitek propojený s konzumací představení. Zážitek nabývá uměleckou, estetickou, emocionální, intelektuální či sociální dimenzi.
- *Vlastní produkt* – obsahuje vše primární a viditelné, co divadlo nabízí cílovému trhu. Definování vlastního produktu je dost závislé na přístupu organizace. Může to být samotné dílo, program divadelního představení, vícero představení v rámci předplatitelského modelu sezóny.

⁶⁰ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 160

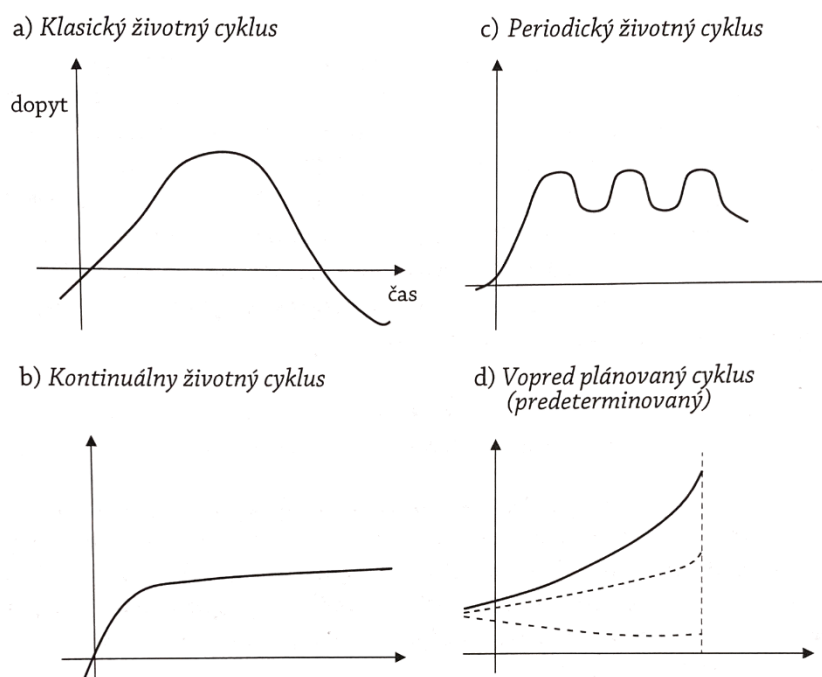
⁶¹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 70

⁶² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VerBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 93-94

- *Očekávaný produkt* – tvoří očekávání diváků vůči zakoupenému produktu a následnému konzumování.
- *Rozšířený produkt* – zahrnuje výhody, služby, které spotřebitel neočekává. Nevztahují se přímo ke konzumaci produktu. Příkladem je zaslání slevy předplatitelům do kavárny divadla.⁶³

Klasický životní cyklus není jediný možný, ale má své modifikace. Častokrát je cyklus ovlivněn jedinečností kulturního zážitku, a proto je nenahraditelný. Ukázky jsou vyobrazeny na obrázku číslo 9.

Obrázek 9: Příklady životního cyklu produktu v kultuře



Zdroj: TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. *Marketing neziskových organizací športu a kultúry*. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

Zákazníci mají možnost volby více než kdy jindy. Novodobým trendem je hledání velkého množství informací a s pomocí internetu je informovanost na vysoké úrovni. Komparace produktů je standardní situací. Rozmýšlí, jaký produkt jim přinese největší uspokojení při zohlednění všech proměnných.⁶⁴

⁶³ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. *Marketing neziskových organizací športu a kultúry*. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 162-162

⁶⁴ BURROW, James. *Marketing*. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 98

2.3.2 Cena

„Všechny výrobky a služby mají cenu a právě tak mají hodnotu. Mnoho neziskových a všechny ziskové organizace musí stanovit ceny. Tvorba cen (pricing) je kontroverzní a má mnoho názvů“. Zároveň jako jediná složka marketingového mixu vytváří výnos podniku, ostatní jsou náklady.⁶⁵

Cena je základní činitel, který v ekonomickém pojetí ovlivňuje poptávku. Nicméně v neziskovém sektoru nabývá specifického postavení, jelikož je kulturní dědictví mnohdy dotováno z veřejného rozpočtu. Díky tomu divák zaplatí pouze část nákladů, zbytek stát, sponzoři a jiné subjekty nebo činnosti.⁶⁶

Kulturní organizace si příliš často myslí, že marketing obsahuje jen produkt a jeho propagaci. V případě tvorby marketingové strategie ale musí počítat, že cenotvorba je nedílnou součástí mixu. Dny, kdy firma mohla ignorovat základní cenovou teorii jsou pryč.⁶⁷

Způsoby stanovení cen v kultuře se odvíjí od více kritérií. Současně se odehrává ve dvou úrovních. Ve strategické se volí způsob tvorby cen a operativní se reaguje na změny poptávky. Mezi základní metody patří:

- *Cena dle poptávky* – vychází z divácké poptávky a cenové elasticity, kde většina autorů uvádí, že představení jsou cenově neelastická. Snížení cen nemá vliv na návštěvnost, a naopak až po zdvojnásobeném vstupném se projeví úbytek.
- *Cena na základě cílů* – spoléhá na vztah mezi marketingovými a finančními cíli. Uplatnění nachází v divadlech, kde přežití závisí z velké části na tržbách.
- *Cena dle konkurence* – záleží na místě instituce. V menších městech bývá malá či žádná konkurence a cena se určuje podle substitučních produktů jako jsou koncerty. Výjimku tvoří kulturní centra jako Praha a jiné.
- *Cena na základě nákladů* – cenotvorba v tomto sektoru dle nákladů je velmi vzdálená od nákladového kritéria. Pokud by měl divák platit cenu odpovídající minimálním nákladům, stala by se kulturní vyžití nedostupná. Zbytek musí

⁶⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. str. 95

⁶⁶ JOHNOVÁ, Radka. Marketing umění a kulturního dědictví: pro magisterské navazující studium oboru Arts management. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1291-4. str. 4, 24

⁶⁷ KOLB, Bonita M. Marketing for Cultural Organizations: New Strategies for Attracting Audiences. Third edition. New York and London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-62695-8. str.140

dotovat stát, dárci a jiné výdělků od samotné instituce. Tento přístup se nevyužívá.

- *Cena dle faktorů prostředí* – díky státu v podobě donátora se oprostí divadlo od závislosti na vlastních příjmech. To způsobí větší svobodu v cenotvorbě a přístupnosti produktů, co největší rozmanitosti konzumentů.⁶⁸

Cenová diferenciace je faktor, který se užívá pro eliminaci sociální bariéry. Využití najde i v méně žádaném období, odměňování a preferenci publika. Uskutečňuje se v spotřebitelských segmentech (*sleva pro studenty, nezaměstnané*), v čase (*dopolední a večerní představení*), místě (*rozdílné ceny sedadel v divadelní scéně*), věrnosti (*předplatitel, abonent*).⁶⁹

2.3.3 Distribuce

Tradiční marketingový pohled na distribuci zjednodušeně popisuje, že podniky dodávají spotřebitelům hodnotu v podobě produktu. Moderní pojetí se zaměřuje na vybudování vztahu se zákazníky tak, aby byla distribuce transformována na tvorbu hodnoty. Hlavní účel je dostat produkt na korektní místo, v korektním množství a v době, kdy je to pro konzumenta nejschůdnější. Kooperace mezi zákazníky a firmou je považována za prioritu.⁷⁰

Distribuce je v kultuře úzce spjata s místem konání představení. Ve většině případů se jedná o budovu, s kterou ji diváci spojují. Místu náleží i další charakteristiky jako jsou viditelnost z různých úhlu v hledišti, dobré větrání v sále, klimatizace nebo nabídka v kafetérii. Spadá sem i dostatek míst při parkování, uskutečnění mimodivadelních akcí a pronájem prostoru firmám.⁷¹

Prodej vstupenek v místě konání se také považuje za distribuci. V kultuře se objevuje přímý a nepřímý distribuční kanál. U přímé cesty se koupě vstupenky odehrává na pokladně nebo na internetovém portálu divadla. Nepřímá má mezičlánek v podobě specializovaných prodejen či cestovních kanceláří za uměním. Přestože jsou kulturní

⁶⁸ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 168-171

⁶⁹ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 129

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 241

⁷¹ FRYDRÝNOVÁ, Daniela. Komunikační strategie a její vliv na návštěvnost ve vybraných divadlech. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 14

akce rozmanité, bývá distribuční kanál buď přímý nebo ve většině případů ne více jak jednostupňový.⁷²

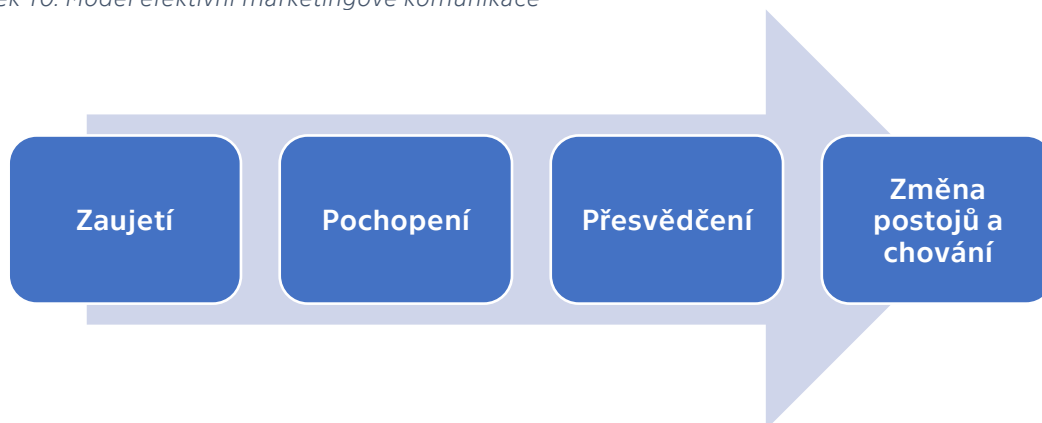
Nejčastější distribuční strategií je intenzivní, ta se snaží dát možnost spotřebitelům nakoupit vstupenku v co možná největším počtu prodejních míst. Posléze selektivní strategie, která vybírá vhodné sprostředkovatele jako zájezdová divadelní společnost. Poslední využívaná strategie je exkluzivní, kde je produkce limitovaná na jedno nebo několik specifických míst. Trendem je hledání stále nových distribučních kanálů s využitím nových technologií jako je internet.⁷³

2.3.4 Komunikace

Marketingová komunikace má za hlavní úkol informovat a přesvědčovat cílové skupiny a tím dosáhnout vytyčených cílů. Spadá sem všechna komunikace, která ovlivňuje postoje a jednání spotřebitelů. Aby byla úspěšná a efektivní, je zapotřebí dodržet pár principů jako tomu je stejně u mezilidské komunikaci. Společnost se musí zamyslet, jak bude sdělení zákazník vnímat, proto je povědomí o samotném konzumentovi zásadní faktor.

Marketingové sdělení je účinné, pokud dokáže vyvolat změnu postoje nebo chování kupujícího. K tomu slouží jednotlivé fáze, které jsou představeny na obrázku číslo 10.⁷⁴

Obrázek 10: Model efektivní marketingové komunikace



Vlastní zpracování dle Modelu efektivní marketingové komunikace. KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

⁷² DVOŘÁK, Jan. Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění. [Praha]: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-861-0249-1. str. 43

⁷³ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 174

⁷⁴ KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. str. 14, 27

Komunikace v kultuře patří mezi nejvyužívanější část marketingového mixu. Snaží se měnit přístup, pohled a tím zvýšit účast na konkrétních akcích. Mění strukturu publika, aby mělo zastoupení z různých segmentů. Kulturní oblast má tři komunikační směry.

- *Informační* – má na starost seznámit zákazníka s existencí produktu. Nedílnou součástí se informace o místě konání, času, cena vstupenky, možnosti zakoupení, platební možnosti. Masová komunikace je nejvhodnější pro tento typ, například rozhlas a televize. V digitální oblasti je to mailová komunikace. Funguje na typ konzumentů, kteří již kulturu navštěvují.
- *Přesvědčovací* – zaměřuje se na dodatečné motivační faktory. Spadá sem výjimečná kvalita nabídky, účinkování známé osobnosti v představení, jedinečnost produktu, prestiž, vědomostní obohacení apod.
- *Vzdělávací a vychovávací* – kultura má vlastnost, že její ocenění přichází až s časem, poznáním a zkušenostmi. Je nezbytné, aby divák věděl, že je schopný představení porozumět. Proto se rozšíření publika uskutečňuje zvýšením znalostí konzumentů. Vytváření slev a akcí pro děti a mládež je žádoucí, protože tvoří budoucí publikum právě oni.⁷⁵

Nástroje, které se v komunikaci tradičně vyskytují jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a Public Relations, souhrnně mají název **komunikační mix**. Novodobý marketing však přináší další faktory. Trhy mají tendenci se fragmentovat a zákazníci se rozdělují do menších skupin se specifickými potřebami. Klíčové je v novém přístupu budovat vztahy s drobnými segmenty. K tomu slouží nové způsoby jako přímý marketing (*direct marketing*), ústní šíření, interaktivní marketing, marketing událostí.⁷⁶ Povaha produktu v divadle umožňuje uplatnit ve větší či menší míře všechny prvky komunikačního mixu.

Reklama se považuje za hlavní prvek komunikačního mixu. Sdílí se informace o produktu pomocí placených médií za účelem přesvědčit či upozornit. Výhodou je obrovský počet geografických rozmanitých spotřebitelů. Nevýhodou jsou vysoké náklady a jednosměrná komunikace.⁷⁷

⁷⁵ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 175

⁷⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. str. 127

⁷⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 309

Společnosti se spoléhají na reklamu jako hlavní zdroj poptávky po jejich produktech a službách. Pro vytvoření úspěšné reklamy je nutná skvělá znalost marketingu, psychologie, trhu, kulturních trendů a jasná, přesvědčivá komunikace. Burrow dělí dva možné přístupy v reklamě, produktový a brandový.

Produktový přístup komunikuje benefity produktu. Využívá racionální argumenty nebo emoční atraktivitu, aby vysvětlil, proč by měl zákazník utratit peníze právě zde. Neměla by chybět cena, základní informace a benefit, který přinese.

Brandový přístup by měl zohlednit všechny hmotné a nehmotné kvality organizace a produktů. Reklama by měla obsahovat jméno, logo, slogan, což vytvořit tím brand charakter. Zásadní je definovat za čím firma stojí a dát konzumentovi do podvědomí osobnost značky.⁷⁸

Podpora prodeje jsou aktivity, které napomáhají nákupnímu chování zákazníka. Může se odehrávat přímo na místě prodeje vybudovává dobrou image. Účinek nástroje je krátkodobý a většinou i časově omezený. Jako typické aktivity jsou spotřebitelské soutěže, které slouží pro upoutání pozornosti. Hlavním cílem je motivovat diváka a umožnit interaktivní komunikaci. Výhodou je prohloubení loajality ke značce a malé náklady. Další činností jsou věrnostní systémy. Ty přispívají k věrnosti zákazníka a pobízejí k častějšímu nákupu produktu nebo služeb. Smyslem je dosáhnout pozitivního dlouhodobého vztahu.⁷⁹

Nejrozšířenější aktivity v podpoře prodeje v kultuře jsou abonmá, tedy zlevnění více vstupenek v průběhu jedné sezóny. Slevy pro studenty a seniory. Množstevní slevy, kde je dobré vzít v potaz, že průměrná návštěva divadla je ve skupině dvou až třech lidí. Cenová nabídka by měla vzít v úvahu i rodinu s dětmi. Další aktivitou jsou takzvané rush tickets, nákup lístku na poslední chvíli za sníženou cenu. Kupóny na vstup zdarma či slevu. Na závěr podpory prodeje je důležité zmínit, že je nutnost, aby všechny nabídky byly dobře viditelné, dohledatelné a řádně komunikované.⁸⁰

Osobní prodej je forma, při které se s jedním nebo více spotřebiteli komunikuje osobně. Úkolem je především prodat. Aktivitou vznikají velké náklady, ale je značně efektivní. Dá se upravovat zákazníkovi na míru. Jako při jediném nástroji dochází při komunikaci reakce na chování z obou stran. Uplatnění našel zejména v průmyslovém odvětví pro udržování dobrého vztahu s klienty. Ve službách a kultuře se také staví na výhodách osobního prodeje. Mezi to patří zejména komunikaci s donátory a specifickými diváky, ale i prodeje vstupenek na pokladně.⁸¹

⁷⁸ BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 447

⁷⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 271-274

⁸⁰ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 131-134

⁸¹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. str. 136

Dle Dvořáka do osobního prodeje spadá i osobní doporučení. Zákazník se v případě uspokojení rozhodne ústním podáním šířit pozitivní ohlasy o představení. Uvádí se, že doporučení je jeden z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o koupi.⁸²

Čtvrtou komunikační aktivitou je **Public Relations**, zkráceně PR. Za pomoci pozitivní publicity se vytváří dobré vztahy s různými segmenty. Vyvrací se poškozující fámy, události. Buduje se dobré jméno a image podniku. Funkce, které PR oddělení obstarává jsou vztahy s tiskem, publicita produktu, veřejné záležitosti, lobování, vztahy s investory a rozvoj.⁸³

Z důvodu mediálně známých umělců a osobností je na Public Relations v kultuře kladen velký důraz. Zároveň díky malým rozpočtům jsou divadla mnohokrát nucena zužitkovávat PR jako hlavní prostředek pro komunikaci s publikem. Nesmí si je ale plést s reklamou, to způsobuje falešné očekávání. Velký rozdíl oproti kontrolované reklamě divadlem je, že PR závisí na dobré vůli třetích stran.⁸⁴

„Přímý marketing (direct marketing) je založen na budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou požádáni o reakci (odpověď) prostřednictvím různých komunikačních cest, například telefonem, poštou, internetem nebo osobní návštěvou“.

Marketingová federace FEDMA rozděluje direct marketing do čtyř skupin. Reklama s přímou odezvou, direct mail, telemarketing a online marketing.⁸⁵

V kultuře má výhodu cíleného oslovování spotřebitelů. Směr může být zaujmout nové tržní segmenty nebo stimulovat stávající konzumenty. Doporučuje se zaměřit na již existující diváky z důvodu menších nákladů.

Abonmá je jedna z předních taktik, která s v přímém marketingu propaguje. Mnohá divadla však jen rozesílají obnovení současného předplatné. Zákazníci, kteří už abonmá prodloužili, s největší pravděpodobností dle Kotlera, Scheffa, tak učiní znovu. Proto je důležité se spíše zaměřit na diváky, kteří budou prodloužovat poprvé nebo jimi byli v minulosti. Nepředplatitelé jsou druhou skupinou, jenž je dobré zasáhnout připravenou kampaní před začátkem sezóny.

⁸² FRYDRÝNOVÁ, Daniela. Komunikační strategie a její vliv na návštěvnost ve vybraných divadlech. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 19

⁸³ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 888-889

⁸⁴ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 176

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708. str. 321

Zásadní je rozšiřovat svou databázi zákazníků, kteří produkci již navštívili. Dobrou praktikou jsou ankety, odpovědní kupóny. Ty mohou být představeny na vstupence výměnou za poskytnutí e-mailové adresy.⁸⁶

Event marketing, občas se vyskytuje i pod názvem zážitkový marketing (*experience marketing*), staví na vytvoření emocionálního zážitku u cílové skupiny. Vyvolává kladné pocity a tím zvyšuje oblíbenost značky. Kromě těchto funkcí dokáže u spotřebitelů vyvolat WOM (*word of mouth*), tedy přirozené šíření kvalit společnosti.⁸⁷

Vzhledem k povaze kulturního produktu a jeho propojení se zážitkem je event marketing zcela přirozený. Mezi možnosti patří v rámci doplňkového produktu a prohlubování vztahu s publikem Den otevřených dveří, Mikulášské akce, Den dětí a jiné. Tyto aktivity mají tendenci přilákat diváky na jejich vůbec první návštěvu instituce.⁸⁸

Novodobé **trendy** v oblasti **internetu** nabyly za poslední dekádu obrovsky na síle. Jeho zdroj pro veřejnost se odehrál v devadesátých letech 20. století a první reklama se objevila už roku 1994. Nejprve byl marketing limitován pomalou sítí a po jeho zrychlení se začala plně využívat jeho síla. V dnešní době je standardem nepřetržitý provoz, monitorování a měření dat, neomezuující dostupnost, skvělé zacílení na specifického zákazníka, dynamika nabídek.⁸⁹

Reklama na internetu má nespočet forem a její cíl je stejný jako v ostatních marketingových nástrojích. Specifické pro tento prostor jsou měřitelné ukazatele, nejdůležitější z nich je CPT, cost per thousand, tedy kolik bude stát firmu 1000 zobrazení. K zvyšování dosahu přispívá i fenomén smart zařízení, chytrých telefonů, které jsou dnes standardem.

Influencer marketing je projevem personalizace a praktikou, která za pomoci vlivných osobností oslovuje nadefinovanou cílovou skupinu divadla. Influencer se stovkami tisíc sledujícími bude mít obrovský dosah, ale za obrovské náklady. Naproti tomu jsou micro-influenceri, kteří mají menší zásah, ale jsou se svým publikem více propojeni.⁹⁰

⁸⁶ BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 138-144

⁸⁷ KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. str. 147

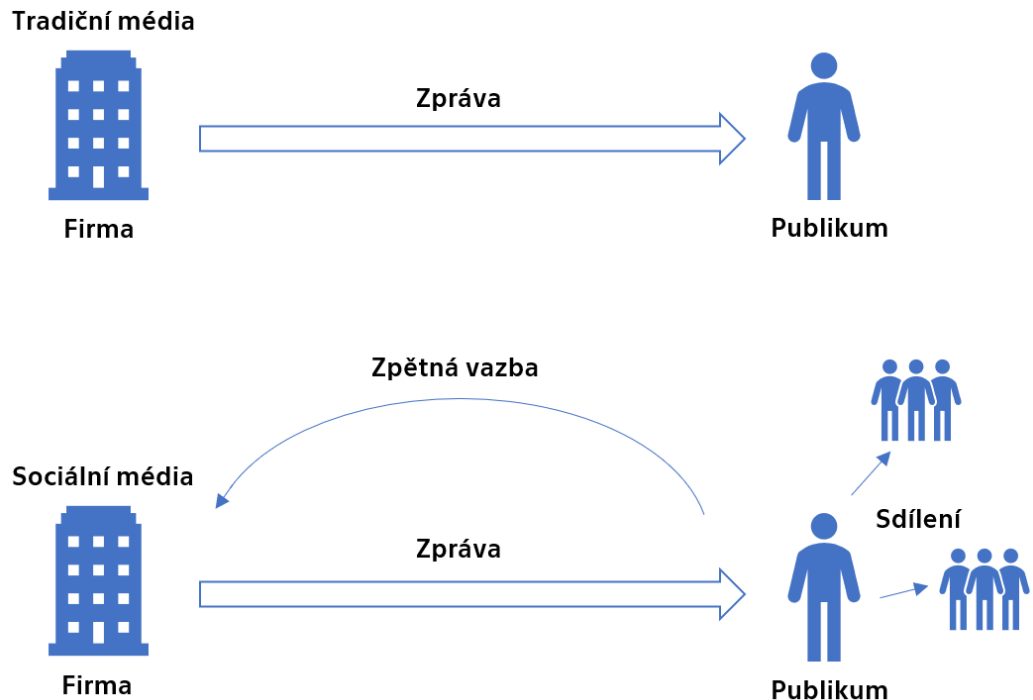
⁸⁸ TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. Marketing neziskových organizací športu a kultúry. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4. str. 177

⁸⁹ FRYDRÝNOVÁ, Daniela. Komunikační strategie a její vliv na návštěvnost ve vybraných divadlech. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. str. 24

⁹⁰ PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2. str. 172-175, 273-274

Sociální média vyrostla rychleji než jakékoli jiné medium v historii lidstva. Jedná se o weby nebo mobilní technologie, které vzájemně propojují jedince napříč celou planetou. Komunikace ale není jediná funkce. Umožňuje lidem vytvářet vlastní obsah, případně kolaborovat s ostatními skupinami. Jednoduše řečeno, sociální média zahrnují veškeré technologie, které zprostředkovávají konverzace a sdílení obsahu. Zásadní rozdíl oproti tradičním médiím spočívá v tom, že se nemusí cílit masově jako je tomu v rádiu, televizi, printu. Internet dovoluje zaměřením na přesně, bezprostředně, vytyčenou skupinu konzumentů.⁹¹

Obrázek 11: Rozdíl komunikace tradičních médií a sociálních médií



Vlastní zpracování dle Differences between traditional and social media. BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7.

Burrow definuje rozdělení sociálních medií na několik skupin s tím, že je nelze všechny přiřadit do jedné kategorie. Typicky se různé typy prolínají a vyvíjí.

- Blog – výraz vzniknul z termínů „web“ a „log“ a typicky se jedná o místo na webu, kde jeden člověk přidává příspěvky, komentuje, vysvětluje a publikum na to může reagovat.
- Sociální sítě – web, který spojuje lidi nebo organizace do komunit na základě jejich společných cílů, zájmů. Vytvořením účtu se člověk stává součástí celé infrastruktury.

⁹¹ BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 218

- Kolaborace – Internetové prostředí je vhodné místo na kolaboraci jedinců či skupin na projektu. Když každý přispěje malým dílem, tak ve velkém měřítku mají schopnost kolektivně dosáhnout ohromných cílů.
- Kontent komunity – některé sociální média vytváří prostředí pro specifický typ kontentu. Příkladem může být Youtube pro vide, Pinterest pro fotografie, Spotify pro hudbu.
- Zábava – internet dal prostor vzniknout sektoru online hraní, kde účastníci společně soutěží, vzájemně interagují.
- Recenze a názory – online recenze je v dnešním světě zbraň, jak mohou zákazníci komunikovat svůj názor. Na všech dnešních velkých platformách člověk může zanechat svou zkušenost s firmou. Studie ukázaly, že zákazník se recenzemi nechává zásadně ovlivňovat při jeho nákupu. Proto je extrémně důležité monitorovat firemní recenze.⁹²

V české republice jsou nejpopulárnější sociální sítě **Facebook** a **Instagram**. Na Facebooku dominuje střední a starší generace, od 30 do 45 let, a dohromady má v tuzemsku 5,3 milionu uživatelů. Mladší generace se spíše uchyluje k Instagramu, kde je rozmezí mezi 18 až 35 lety s celkovými 3 miliony uživatelů. Na obou platformách se provozují placené reklamy v podobě příspěvků, formou stories a videí/fotografií. Další platformou je **Twitter**, která slouží pro rychlý styl komunikace s maximálně 150 znaky. V České republice využívá 390 000 lidí a největší podíl tvoří generace Z. Se sociální sítí sdílených videí **Youtube** se setkala 96% internetových uživatelů a podnik má možnost zaplacení videoreklamy před samotným obsahem videa.⁹³

⁹² BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 218-19

⁹³ Průvodce podnikáním [online]. 2022 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vybrat-socialni-site-pro-marketing>

3 Teorie výzkumu

Závěr teoretické části je věnován marketingovému výzkumu. Obsahuje nutnou teorii pro správné, efektivní sestavení průzkumu a tím získat nezbytné informace o cílové skupině.

3.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum umožňuje manažerům implementovat marketingový koncept za pomoci informací. Při správném a efektivním použití výzkumu se dostane praktických a objektivních informací, které jsou zásadní při tvorbě marketingové strategie. Dozví se, zda jejich produkt či servis uspokojuje potřeby cílové skupiny.⁹⁴

Většina organizací rozpoznala, že každý konzument má jiné potřeby, přání a vidí produkt odlišně. Proto je zásadní zjistit detailní a specifické informace, které přispějí při cílení. Experti připustili, že porozumění zákazníkům, konkurence, pomáhá při kvalitním rozhodování.

Konkurence začíná být stále více intenzivní a je náročnější přesvědčit zákazníka, aby preferoval zrovna naši značku. Shromáždění informací o konkurenci je zároveň základ při tvoření silných a slabých stránek.

Dospěje se k určení rozdílnosti a podobnosti s konkurencí. Při velké podobnosti je potřeba zdůrazňovat prvky jako brand, přístupnost, nebo cenu.⁹⁵

Zamazalová shrnuje charakteristiku marketingového výzkumu jako:

- sběr informací,
- analýzu informací, kde je potřeba zjistit aktuální stav a určit vlivy, které na trhu působí,
- zobecnění informací o trhu produktů (předmět servisu a ideji) fungující k marketingovému rozhodování.

Za nezbytné prvky systému výzkumu trhu považuje:

- **zákazníka**, spotřebitele, konzumenta,
- **produkt** (služba, servis, výrobek, idea),
- prostředí (konkurence, ekonomika, společenské klima atd).⁹⁶

⁹⁴ WILLIAM, Pride a Ferrel O.C. Marketing. 18th ed. Boston: Cengage, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0. str. 128

⁹⁵ BURROW, James. Marketing. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7. str. 168

⁹⁶ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154. str. 69

Proces marketingového výzkumu začíná definováním problému a stanovením cílů. Manažeři musí mít dostatečné vědomostní zázemí a přehled v odvětví problému, aby byli schopni s výsledky pracovat. Vyvodit chybné závěry může mít fatální důsledky. Vymezení problému bývá běžně nejsložitější částí procesu.

Po úspěšném definování problému se vybere typ výzkumu a s tím spjata i stanovení cílů.

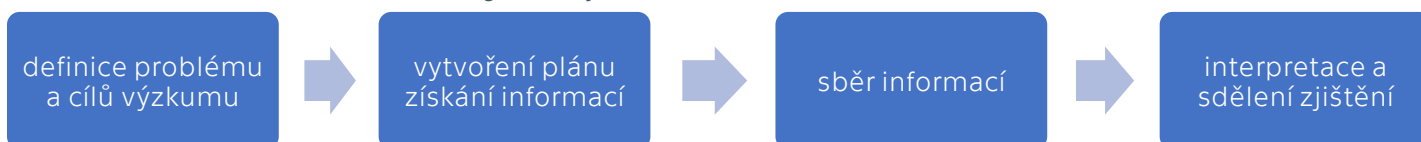
Informativní výzkum se zaměřuje na obdržení předběžných informací, které vedou k definování problémů a specifikování hypotéz.

Deskriptivní výzkum má za účel lépe popsat marketingové problémy, situace a trhy. Může se jednat o postoje konzumentů, demografické údaje či potenciál produktu (servisu).

Kauzální výzkum ověřuje hypotézy s přístupem příčina/následek.⁹⁷

Pride, Ferrell i Kotler se shodují, jak jdou za sebou jednotlivé etapy v procesu marketingového výzkumu:

Obrázek 12: Proces marketingového výzkumu



Vlastní zpracování dle procesu KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Data se rozčleňují dle způsobu jejich počátečního získání na **primární** (prvotní) nebo **sekundární** (druhotná).

Sekundární data jsou dostupná z interního zdroje nebo publikována jinou organizací. Tento typ informací se považuje za rychle dostupné oproti primárním a zároveň levnější. Mezi výhody patří snadný přístup k údajům, náklady spjaté se získáním dat, vyšší kvalita. Nevýhodou je určitá míra autonomnosti, proto je zapotřebí pečlivé zkoumání. Může nastat situace, kdy budou informace neaktuální, protože jsou datovány několik let zpět. Je nutné je kombinovat s primárními údaji, aby se výzkum stal důvěryhodným. Sekundární data přináší základ pro výzkumnou práci.

Pro sběr primárních dat se provádí metody jako rozhovory, dotazníky, pozorování, vizuální výzkum, fotografie, vyprávění. Obdržená data jsou jedinečná a pokud nejsou publikována, nikdo jiný se k nim nedostane. Dávají odpověď na nevyřešenou

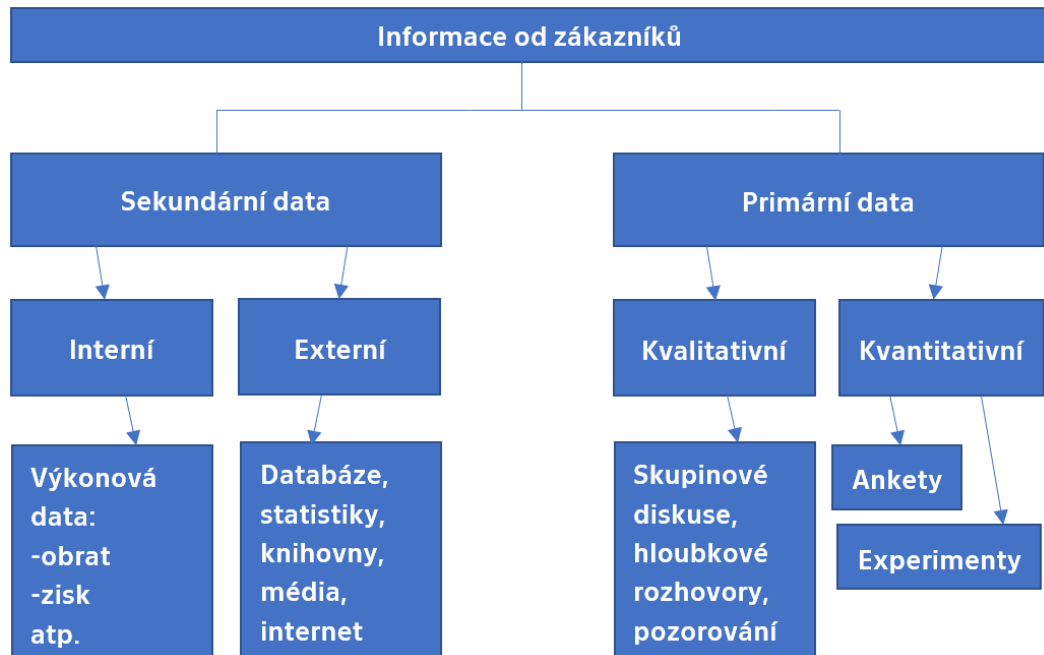
⁹⁷ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 407

problémovou oblast. Výhody a nevýhody závisí na jednotlivých metodách sběru informací. Vygenerovaná data se rozdělují na kvalitativní a kvantitativní.⁹⁸

Zjednodušeně řečeno se sekundární údaje zabírají již existujícími informacemi, nebo které byly obdrženy za jiným účelem. Primární jsou naopak získané ke konkrétnímu aktuálnímu účelu.

Na obrázku číslo 13 lze vidět detailní rozdělení získaných dat a metody k tomu určené.

Obrázek 13: Metody z hlediska používaných dat



Vlastní zpracování dle Metody z hlediska používaných dat. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002.

Kvantitativní výzkum je zaměřen na existující prvky tržního chování. Obsahuje shromáždění charakteristik s dostatečným počtem konzumentů, aby mohla být provedena statistická analýza.⁹⁹ Zaobírá se faktickými, kvantitativně zjistitelnými daty, kde zkoumá v následující etapě závislost, korelaci mezi příčinami a následky. Dokáže rozpoznat poměrně široký okruh problémů. Mezi ně patří účinnost reklamy, postoje k servisu nebo výrobkům, zvyklosti, životní styl, nákupní úmysly. Lze realizovat výzkum jednorázově, ale také s časovým rozestupem a srovnat jednotlivé výsledky šetření.

Kvalitativní výzkum je při tvorbě marketingové strategie považován za rozhodující prvek. Analyzuje vztahy, závislosti a příčiny přímo u cílové skupiny a následně se výsledky zobecní. Soustředí se na malý počet vzorků a hledá specifickou odpověď na otázku „proč“. Respondenti mají za úkol v odpovědích vyjádřit své pocity, myšlenky,

⁹⁸ COLLINS, Hilary. Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017. ISBN 978-807-4851-254.str. 120,124

⁹⁹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 409

postoje, názory s tím, že je dotazovatel nesmí omezovat ve stylu vyjadřování. Obvyklé metody jsou sledování reakcí, opakované dotazování, skupinové rozhovory.¹⁰⁰

Tabulka 6: Plánování sběru primárních údajů

Typ výzkumu	Kontaktní metody	Výběr vzorku	Nástroje výzkumu
Pozorování	Pošta	Jednotka vzorku	Dotazník
Dotazování	Telefon	Velikost vzorku	Elektronické nástroje
Experiment	Osobní kontakt	Procedura výběru	
	Internet		

Vlastní zpracování dle Sběru údajů. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

Marketingový výzkum je v podstatě aplikace sociologického výzkumu do sektorů napojených na tržní vztahy. Nejběžněji vyskytující metody jsou zobrazeny v tabulce číslo 6.

3.1.1 Typ výzkumu

Metoda **pozorování** je založena na zaznamenávání zjevného chování jedinců a fyzické kondice. Nemusí se využívat přímého kontaktu s tím, že jejich akce jsou systematicky zapisovány. Příklad otázky, kterou má pozorování vyřešit je například „Jak dlouho stojí zákazník ve frontě, než je obsloužen?“ Metoda zahrnuje etnografické techniky jako je sledování zákazníků, když interagují s produktem v praxi.¹⁰¹ Pozorování je prováděno přímo (neskrytě) či nepřímo (skrytě), kdy je subjekt s pozorováním obeznámen nebo nikoli. Když probíhá skrytě dosahuje se větší přirozenosti chování. V případě, že se badatel participuje při pozorování, stává se automaticky součástí zkoumané skupiny.¹⁰²

Výzkum formou **experimentu** je vědecky nejspolehlivější metoda. Zkoumá vztah příčiny a následku pomocí vyřazování alternativních skutečností. V případě, že je experiment vykonán správně, tak se mohou marketingoví manažeři o výsledky bez váhání opřít. Funguje na principu vystavení rozdílného zacházení s dvěma testovanými skupinami, kontroly externích proměnných a následného porovnání odchylek reakcí mezi subjekty.¹⁰³

¹⁰⁰ KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002. str. 107

¹⁰¹ WILLIAM, Pride a Ferrel O.C. *Marketing*. 18th ed. Boston: Cengage, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0. str. 142

¹⁰² COLLINS, Hilary. *Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017. ISBN 978-807-4851-254. str. 132

¹⁰³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. str. 137, 138

V praxi nejrozšířenější metoda **dotazování** je vhodná pro získání popisných informací jako jsou údaje o znalostech, postojích, preferencích či nákupním chování. Rozlišují se dvě oblasti, strukturované a nestrukturované. Při strukturované se vytvoří formální seznam otázek, které jsou předloženy totožným způsobem všem jedincům. Nestrukturovaná dává možnost pokládat otázky a vést rozhovor podle reakci respondenta. Nedostatky při dotazování jsou, že někteří lidé nezvládnou na otázky reagovat. Nevzpomenou si, proč a co dělají, nebo tom neuvažují. Mnoho lidí nechce odpovídat neznámým tazatelům, protože své odpovědi považují za soukromé. Připravenost dokáže problémy potlačit.¹⁰⁴

3.1.2 Výběr vzorku

Z důvodu omezeného času a zdrojů je v podstatě nemožné dělat průzkum a zapojit celou cílovou skupinu. Tudíž je nutno vytvořit limitní počet, vzorek, který bude mít reprezentativní charakteristiky požadované pro šetřený soubor ve výzkumu.¹⁰⁵ Při tvorbě výběrového souboru je nutné si položit tři základní otázky. **Kdo** bude sledován (kdo bude součástí výběrové jednotky)? Rozhodnutí je obtížné, ale zásadní je definovat, jaké informace jsou potřeba a od koho. Druhá otázka se ptá, **kolik** lidí bude zapojeno (velikost sledovaného vzorku). Čím větší vzorek, tím k přesnějším výsledkům se dá dojít. Přesto není potřeba, aby soubor obsahoval velkou část cílové skupiny. I menší vzorek umožňuje docílit spolehlivých závěrů. Za třetí, **jak** si výběrový vzorek vybrat je představen v tabulce číslo 7. Při náhodném výběru mají všichni členové populace stejnou šanci být zařazení do výzkumu. Díky velkým nákladům a časové náročnosti volí experti raději záměrný výběr. Nevýhodou je nezjistitelnost výběrové chyby.¹⁰⁶

¹⁰⁴ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 411

¹⁰⁵ WILLIAM, Pride a Ferrel O.C. Marketing. 18th ed. Boston: Cengage, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0. str. 136

¹⁰⁶ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 419

Tabulka 7: Typy výběrových souborů

Náhodný výběr	
Prostý náhodný výběr	Do výběrového souboru může být zařazen kdokoli, všichni mají stejnou šanci.
Stratifikovaný náhodný výběr	Populace je rozdělena do skupin podle zvolených kritérií a náhodný vzorek je vybrán z každé skupiny
Shlukový výběr	Populace je rozdělena na dílčí skupiny a vzorek je vybrán z každé skupiny
Záměrný výběr	
Výběr podle dosažitelnosti	Výzkumník vybere nejsnáze dosažitelné respondenty v populaci.
Výběr podle uvážení	Výzkumník používá svůj úsudek při výběru respondentů, které podle jeho názoru přinesou přesné informace
Kvótní výběr	Výzkumník vyhledá stanovený počet respondentů a dotazuje se jich předem z každé vybrané kategorie.

Vlastní zpracování dle Výběrových souborů. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

3.1.3 Nástroj výzkumu

Dotazník je oblíbený nástroj výzkumu. Má potenciál dosáhnout k velkému počtu lidí a organizací. Považuje se za relativně levný a není potřeba žádná předchozí domluva s respondentem, tudíž nutnost se fyzicky vůbec setkat. Díky tomu poskytuje dotazník anonymitu. Na odpovědi má dotazovaný mnoho času a možnost je důkladně promyslet. Šíří se pomocí online prostředí, zaslání poštou, telefonicky a faxem.¹⁰⁷

Forma otázek značně ovlivňuje odpovědi. V marketingovém výzkumu se klasifikují dvě možné formy. **Uzavřené** otázky mají předpřipravené odpovědi a respondent musí vybrat jednu z nich. **Otevřené** otázky dávají prostor pro odpovědi dle vlastního uvážení. Výhoda otevřených je, že odkryjí více, protože dotazovaný není omezen, ale hůře se kategorizují a interpretují.

Formulace je zásadní pro kvalitní výsledky. Měly by být jednoduché, jasné, nezavádějící. Důležité je i pořadí otázek. První by měla vzbudit určitý zájem. Závěrečné mohou být více osobní či složitější.¹⁰⁸

¹⁰⁷ COLLINS, Hilary. Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017. ISBN 978-807-4851-254. str. 128

¹⁰⁸ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 420, 421

Zásadní je se vyhnout prázdným výrazům jako „obecně“, „obvykle“ a nahradit je kvantitativními stanovisky jako „přínejmenším jednou týdně“. Držet se jen jednoho tématu. Pokud se vezme otázka „Jezdíte každoročně na dovolenou do Španělska?“ je příhodné ji rozdělit nejprve na otázku, zdali vůbec jedinec jezdí na dovolenou a až poté se dotázat na destinaci. Nepokládat otázku s dvojitým záporem, protože je velká pravděpodobnost, že na ni odpoví respondent špatně. Přesné údaje je dobré přetvořit na intervaly.

Téma dotazníku by se mělo vyjádřit v průvodním dopise. Je vhodné se zároveň představit a ubezpečit účastníky o důvěrnosti a anonymitě. Vysvětlit, jak se s daty bude zacházet. Na konci poděkovat respondentům za jejich čas strávený nad vyplněním, protože většinou z toho nemají žádný osobní prospěch.¹⁰⁹

3.1.4 Marketingový výzkum na internetu

Dnes je internet nedílnou součástí nás všech a tvořit výzkum pomocí internetu nikdy nebylo snazší. Nespornou výhodou je rychlost, malé náklady na provedení a účastníci mají možnost se připojit takřka odkudkoli.

Problémy vznikající při provedení výzkumu přes internet je několik. Přestože je online prostředí silné médium, tak stále není připojeno celé obyvatelstvo. V roce 2020 to bylo 81,3 %.¹¹⁰ Dalším záporem je kontrola sledovaného vzorku, jestli je opravdu věrohodný. Z tohoto důvodu mnohé firmy mají nutnou registraci před připuštěním k výzkumu. Ačkoli internet potlačuje mezilidskou interakci, dává díky své neosobnosti prostor pro otevřenější reakce.¹¹¹

3.1.5 Marketingový výzkum v prostředí kultury

V České republice se běžně nedá setkat s tím, aby organizace v kulturním sektoru cíleně pracovaly s nástroji marketingového výzkumu. Nastává situace, kdy kulturní subjekty mají pocit, že svého diváka znají perfektně a pracovníci divadel zároveň argumentují tím, že „vidí“, co láká jejich obecenstvo. To je pravda, ale pouze částečně. Jedná se totiž v podstatě o výzkum metodou pozorování. Tím získává organizace informace o publiku, ale odpovídají oné „částečné“ vědomosti. Údaje musí mít předem písemně specifikované cíle a kritéria, aby byly interpretovatelné a nejednalo se pouze o intuici a postoji pozorovatele.

Odborníci se rozhodují, zda dát při marketingovém výzkumu v kultuře přednost kvalitativnímu nebo kvantitativnímu výzkumu. Korektní rozhodnutí by mělo být provedení nejprve výzkumu kvalitativního a následně na základě jeho výsledků

¹⁰⁹ COLLINS, Hilary. Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2017. ISBN 978-807-4851-254. str. 128, 129

¹¹⁰ CIESLAR, Jan. Internet používá přes 80% obyvatelstva. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2022-03-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>

¹¹¹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. str. 416, 417

provést kvantitativní, protože to přinese potřebné informace o motivaci zákazníků při návštěvě představení. Kvalitativní metodu nelze přeskočit, jelikož realita uvažování cílové skupiny bývá jiná, než si marketingový manažer dokáže představit. Hlavní výhodou tohoto postupu je nejen odhalení potřeb většinového konzumenta, ale i slabších částí. Rozpoznání menšinového publika, někdy používaný i termín „niche“, je pro divadla zásadní.¹¹²

¹¹² BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170. str. 25, 26, 27

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Marketingová strategie Divadla Na zábradlí

V první kapitole praktické části bude představeno Divadlo Na zábradlí, jeho aktuální marketingový mix.

4.1 Představení divadla Na zábradlí

Historie Divadla Na zábradlí sahá do poloviny minulého století. Na začátku roku 1958 věnoval okresní podnik bytového hospodářství prostory skupině divadelníků. Mezi čtyři zakladatele patřila Helena Phillipová (poté i spoluzakladatelka Divadla Jára Cimrmana), Vladimír Vodička (stal se později ředitelem), Jiří Suchý (dnešní principál Semaforu) a Ivan Vyskočil (následně učil jako profesor na DAMU). V krušných začátcích, kdy ze skladu vybudovali opravdové divadlo, nakonec představili ke konci roku první inscenaci „Kdyby tisíc klarinetů“.

V následujících letech se k souboru přidal pantomimický soubor, který dostával velké popularity a skupina začala rozšiřovat podobu absurdního divadla. Na zábradlí získávalo značné uznání jak u nás, tak v zahraničí. 70. léta byla těžká z důvodu zpříšňování režimu. Až na konci 80. let se začali vracet některé nepovolené osobnosti a divadlo začalo vzkvétat.

Ředitelem, od roku 2012, Divadla Na zábradlí je Petr Štědroň, který společně s kmenovým režisérem Janem Mikuláškem a uměleckou šéfovou Dorou Viceníkovou vyhrál výběrové řízení pořádané Magistrátem hlavního města Prahy.¹¹³

Základní data:

<u>Název:</u>	Divadlo Na zábradlí
<u>Právní forma:</u>	příspěvková organizace
<u>Zřizovatel:</u>	Hlavní město Praha, Praha 1, Mariánské nám. 2 na základě Zřizovací listiny ze dne 19. června 2014
<u>Sídlo:</u>	Anenské nám. 5/209, 115 33, Praha 1
<u>Identifikační číslo:</u>	00064394 ¹¹⁴
<u>Předmět činnosti:</u>	veřejné scénické předvádění dramatických či jiných děl výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupořádání

¹¹³ O divadle. Na zábradlí [online]. [cit. 2022-03-1]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/o-divadle>

¹¹⁴ Výroční zpráva o hospodaření 2021 [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf

divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku či zahraničí, pořádání výstav v prostorách divadla, vydávání a prodej ne/periodických tiskovin a publikací, poskytování dalších služeb v souvislosti s plněním předmětu činnosti, propagace činností souvisejících s plněním předmětu činnosti organizace¹¹⁵

Obrázek 14: Budova Divadla Na zábradlí



Zdroj: Budova divadla. Praha [online]. 2018 [cit. 2022-03-1]. Dostupné z: https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/praha_jede_dal/divadlo_na_zabradli.html

Obrázek 15: Logo

Zdroj: Logo. Divadlo Na zábradlí [online]. 2019 [cit. 2022-03-1]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/press/>

¹¹⁵ Výroční zpráva o hospodaření 2021 [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf

V roce 2019 došlo ke změně na původní logo, které bylo vytvořeno v 60. letech 20. století. Redesign byl uskutečněn, aby se divadlo navrátilo k původní vizuální identitě.¹¹⁶

Zřizovatelem je hlavní město Praha a mezi partnery divadla patří hotel Horizont v Peci pod Sněžkou, hotel Port u Máchova jezera, Color, Zenova, Fox Gallery, Na břehu Rhône. Mediálními partnery jsou informuj.cz, Radio Wave, i-divadlo.cz.¹¹⁷

4.2 Marketingový mix Divadla Na zábradlí

Následující kapitoly jsou zaměřeny na jednotlivé nástroje marketingového mixu Divadla Na zábradlí. Při zpracování se vycházelo ze zdrojů jako ústní rozhovor s vedoucím produkce Janem Búrikem, interní dokument Brandbook, výroční zprávy a internetové stránky divadla.

4.2.1 Produkt

Jak bylo zmíněno na začátku kapitoly 4.1, hlavní činností, a tedy i produktem Divadla Na zábradlí, je předvádění dramatických děl, pořádání představení. Produkt má přinášet silný zážitek, který pochází především ze 3 hlavních směrů, téma inscenace, vizuální podoba, herecký výkon. Zároveň staví na jedinečnosti díky netradiční dramaturgii, kdy tvar samotné hry vzniká až během zkoušení, improvizace. Text může být definitivní až týden před premiérou. Má intelektuální přesah a silný herecký soubor s režiséry.¹¹⁸ Repertoár divadla se dá rozdělit na několik sekcí.

- *Aktuální*
- *Připravované*
- *Hostující*
- *Archivní*

Aktuální představení obsahují všechny inscenace, které divák může zakoupit a aktivně navštívit. Celkově se jedná o patnáct děl s průměrnou délkou trvání 119 minut.

¹¹⁶ Divadlo se vrací k původní značce. [online]. Praha: Mediaguru, 2019 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/09/divadlo-na-zabradli-se-vraci-k-puvodni-znacce/>

¹¹⁷ Partneři [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/partneri>

¹¹⁸ Brandbook. Interní zdroj Divadla Na zábradlí. Praha, 2021.

Aktuální jsou: *Discoland, Europeana, Freudovo pozdní odpoledne, Hamleti, Kleopatra, Korespondence V+W, Macbeth – Toomuch Blood, Mýcení, Obscura, Persony, Podivuhodný případ pana Holmese, Požitkáři, Zdeněk Adamec + Sebeobviňování, Zlatá šedesátá, Ztracená iluze.*

Obrázek 16: Foto z inscenace *Freudovo pozdní odpoledne*



Zdroj: *Freudovo pozdní odpoledne. Praha [online]. 2021 [cit. 2022-05-27]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/repertoar/freudovo-pozdni-odpoledne/>*

Mezi **připravované** spadají hry *Medvěd s motorovou pilou*, která bude mít premiéru 4. listopadu 2022. *O Pavlovi chystané* na 28. dubna 2023 a *Vzkříšení* s premiérou 16. června 2023.

Další sekci jsou **hostující**, kde divadlo poskytne prostory jiným souborům k pronájmu. Aktuální spolupráce je s dvěma skupinám, česko-německému kabaretu *Das Thema/To téma* a nezávislému divadlu *Masopust*.

Mezi jejich hry patří: *Antieva, Deník zloděje, Fredy, Nedorozumění, Ženet, Erika Mann?, Gefühl und Cit, Radio Lotar.*

Představení, která si prošla **derniérou** a už nejsou mezi aktivními hrami, může divák najít na webových stránkách a přečíst si jaká témata byla vyobrazena. Během sezóny 2021 se přesunula do archivu tato představení: *Zlatá pláž, Velvet Havel, Tajný agent, Kyjem po kebuli, Krátké rozhovory s odpornými muži, Cizinec aneb Člověk je tak jako tak vždycky trochu vinen, Ahoj vesmíre!*

Aby byl produkt dostupný více segmentům, vytvořilo Divadlo Na zábradlí titulované hry, nebo dokonce přímo v cizím jazyce. Divák, který nerozumí češtině má na výběr hned několik možností. V průběhu každého měsíce je vyhrazeno několik her (seznam lze najít na webových stránkách), které jsou otitulkovány německým nebo anglickým

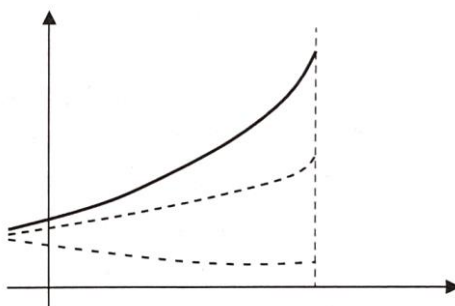
jazykem. Případně je možnost navštívit inscenaci plně odehranou v angličtině, Macbeth – Too Much Blood.¹¹⁹

Marketingový pohled rozděluje produkt Divadla Na zábradlí tímto způsobem:

- *Jádro produktu* – kulturní zážitek, intelektuální a vizuální stimul, intenzivní emoce
- *Vlastní produkt* – představení, program inscenace.
- *Očekávaný produkt* – očekávání diváků vůči zhlédnutí představení.
- *Rozšířený produkt* – kavárna v divadle, informování předplatitelů, merchandising, slevy, prohlídky, setkání, lektorské a dramatické úvody.

Z důvodu produktové strategie divadla a formě, kdy se představení s premiérou inscenují několik sezón je životní cyklus před termínovaný. Před derniérou se zájem o hru zvyšuje.

Obrázek 17: Životní cyklus před termínovaný



Zdroj: TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. *Marketing neziskových organizací športu a kultúry*. Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

4.2.2 Cena

Divadlo Na zábradlí používá cenovou diferenciaci. Je to z důvodu odbourání sociální bariéry, zpřístupnit kulturní zážitek vyššímu okruhu diváků. Sleva pro studenty a seniory strhává ze vstupného 40 %. Pro osoby se zvláště těžkým postižením,

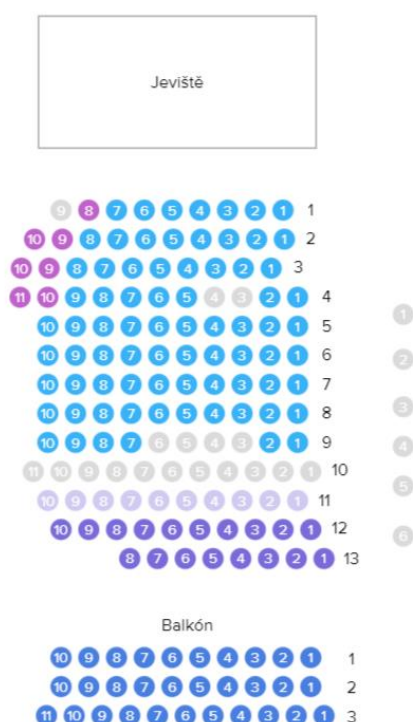
¹¹⁹ Repertoár [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.naza-bradli.cz/repertoar>

i s průvodcem, je lístek roven 100 Kč. Dále pro studenty uměleckých škol je možnost zaplatit pevnou částku 50 Kč dvě hodiny před začátkem představení.¹²⁰

Divadlo standartně rozděluje cenu vstupného podle kategorie, kde se cena zvyšuje podle vzdálenosti od jeviště. Výjimku tvoří 8 sedadel v levé části, které mají špatnou viditelnost a cena je tedy ponížena.

1. Kategorie – 390 Kč (světle modrá na obrázku číslo 20)
2. Kategorie – 350 Kč (fialová)
3. Kategorie – 290 Kč (tmavě modrá, balkón)
4. Kategorie – 250 Kč (růžová, špatná viditelnost)

Obrázek 18: Hlediště a cenové kategorie



Zdroj: *Hlediště a cenové kategorie*. Praha [online]. 2021 [cit. 2022-06-27]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/program/>

V aktuálním repertoáru se vyskytují i tři představení, která mají vyšší cenovou hladinu. Jsou to prémiová představení, která mají vysokou návštěvnost. Proto hry *Mýcení* a *Korespondence V+W* začínají v první kategorii na 450 Kč, ve druhé 400 Kč, ve třetí

¹²⁰ Prodej [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/prodej/>

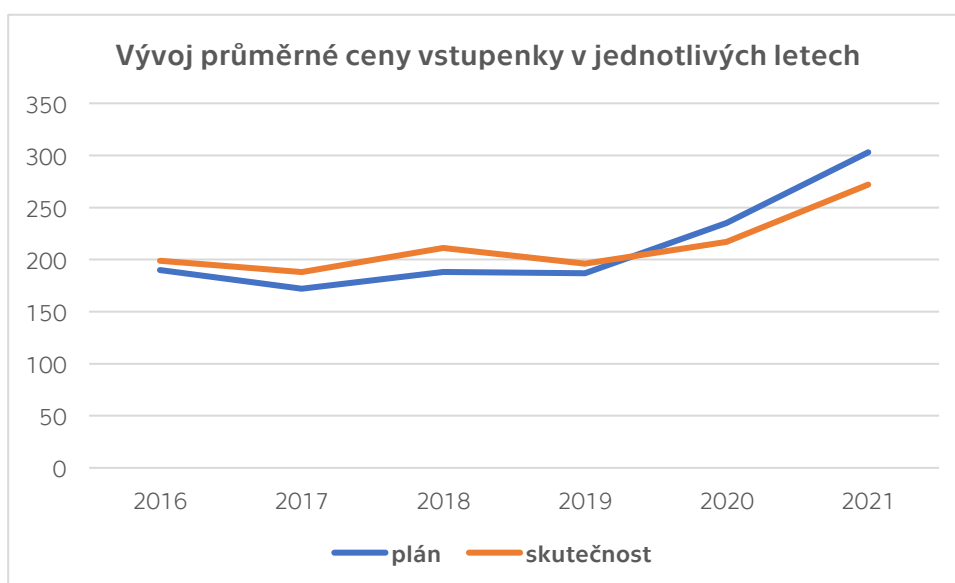
350 Kč a poslední kategorie stojí stejně jako ostatní 250 Kč. Inscenace Sebeobviňování má jednotné vstupné 450 Kč, sedadla se špatnou viditelností se u ní neprodávají.¹²¹

Platební možnosti zakoupení lístku jsou pomocí karty, dárkovým poukazem divadla, kartou eBenefits, Unišek, Edenred a Sodexo pass. Online se dá platit pouze kartou, ostatními způsoby lze platit pouze na pokladně. GoOut a jeho poukazy mají své specifické platební podmínky.¹²²

Vývoj cen za posledních 6 let šel vždy podle plánu až opět na poslední dva roky, kdy bylo divadlo nuceno cenu vstupu zvednout příčinou zvyšující se inflace.¹²³

Grafické znázornění vývoje cen v jednotlivých letech je na obrázku číslo 21.

Obrázek 19: Vývoj průměrné ceny vstupenky v jednotlivých letech



Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/povinne-zverejnovane-informace/>

Cena se nastavuje s ohledem na konkurenční divadla s tím, že díky právní formě, příspěvkové organizace, má větší volnost svou cenu diverzifikovat pro více nedostupných segmentů.¹²⁴

¹²¹ Repertoár [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/repertoar>

¹²² Prodej [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/prodej>

¹²³ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

¹²⁴ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

4.2.3 Distribuce

Zábradlí využívá k distribuci, prodeji vstupenek, přímé i nepřímé cesty. V případě přímé cesty si zákazník kupuje lístek buď na internetových stránkách, pomocí mailu nebo v budově na pokladně. V případě nepřímé cesty se využívá mezičlánek v podobě prodejce GoOut.net

Na internetovém webu divadla v záložce „Program“ jsou vidět všechna plánovaná představení. Konzument si může vybrat přesně den či představení, které se mu líbí a vychází mu časově. Po rozkliknutí vstupenek inscenace se rovnou přesune na výběr místa v hledišti a platební možnosti.

Vstupenky je možné zakoupit přímo na adrese Divadla Na zábradlí, Anenské náměstí 5. Pokladna má otevřeno každý všední den od 14 do 19 hodin. Další možností je, pokud se hraje o víkend, koupit lístek 2 hodiny před začátkem představení. V případě, že se o víkend nehraje, pokladna je zavřena.

V případě nákupu hromadné objednávky na fakturu, od 10 kusů a více, je nutné kontaktovat divadlo pomocí emailu. Zároveň má konzument možnost zakoupení i přes internetový kulturní portál GoOut.cz.¹²⁵

Kulturní organizace jsou výrazně propojeny s místem konání a jeho dostupností. Do divadla je nejlepší se dopravit pomocí MHD, zastávka Karlovy lázně je vzdálena něco málo přes 100 metrů od vstupu. Nejbližší zastávka metra je Staroměstská. Na webových stránkách má Divadlo Na zábradlí dokonce návod, jak se nejlépe na místo dopravit. Auto je horší dopravní prostředek díky špatnému parkování. V roce 2017 byla dokončena rekonstrukce nového foyer a aktuálně divadlo čítá 166 sedadel včetně míst po straně a balkónu.¹²⁶

4.2.4 Komunikace

Cílového zákazníka, diváka, rozděluje Divadlo Na zábradlí do dvou skupin, primární a sekundární.

Při charakterizování primární skupiny začnu sociodemografickými údaji. Jedná se o muže či ženu ve věku 20 až 50 let, kteří patří do vyšší střední třídy se středoškolským, vysokoškolským vzděláním. Pracují jako manažeři, podnikají nebo se vyskytují přímo v kulturním sektoru. Mezi jejich zájmy patří kultura, osobní rozvoj, aktuální

¹²⁵ Prodej [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/prodej>

¹²⁶ Kontakt [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/kontakt>

společenské výzvy, humanitní vědy jako psychologie a politologie. Hodnoty, které zastávají jsou sofistikovanost, kritické myšlení, společenské postavení, kvalita, jít s dobou.

Do sekundární cílové skupiny patří všichni studenti středních a vysokých škol. Konzervativní diváci, kteří využívají možnost předplatného.¹²⁷

V praxi je aktuálně nejčastějším divákem žena a každé představení se snaží vybrat ještě menší cílový segment, který by mohl inscenace zajímat. Jako příklad se může uvést hra Freudovo pozdní odpoledne, kdy se marketingem oslovují studenti psychologie.¹²⁸

Reklamní aktivity, na které se Divadlo Na zábradlí zaměřuje jsou sociální sítě, venkovní reklama (outdoor), tisk (print).

CLV (City light vitríny) jsou první typ outdoor reklamy. Zábradlí ho získává pomocí magistrátu hlavního města Prahy, který vypisuje dvakrát do roky výzvy pro neziskové organizace. Jejich počet se pohybuje mezi 30 až 60 plochami. Dalším typem jsou menší plochy ve vnitřních prostorách městské hromadné dopravy Divadlo díky malému rozpočtu vyhledává partnerské slevové nabídky od dodavatelů nebo plochy, co přebývají.¹²⁹

Obrázek 20: Příklad Outdoor reklamy CLV



Zdroj: Venkovní reklama. Praha [online]. 2019 [cit. 2022-05-27]. Dostupné z: <https://www.media-guru.cz/clanky/2019/09/divadlo-na-zabradli-se-vraci-k-puvodni-znacce/>

¹²⁷ Brandbook. Interní zdroj Divadla Na zábradlí. Praha, 2021.

¹²⁸ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

¹²⁹ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

Internetová reklama rozhodně není opomíjena, dnes už se dá považovat za mandatorní nástroj. Zábradlí má ve svém marketingovém rozpočtu vyhrazenou částku speciálně na online prezenci. Provozuje jak sociální sítě, tak search reklamu ve vyhledávacím portálu Seznam.cz.

Search reklamu spravuje divadlo pomocí systému Sklik, kde se každé prokliknutí od uživatele platí, cena závisí na atraktivitě inzerátu a míře konkurence v segmentu. Zábradlí využívá možnosti a za malý poplatek si nechává optimalizaci řídit od Seznamu.

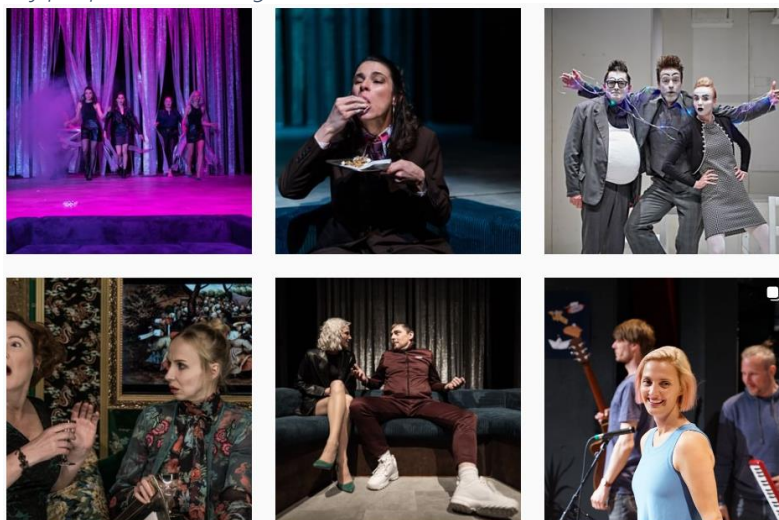
Zvyšování dosahu na internetu a search kampaně pomocí Google Ads (stejný systém od konkurenční společnosti Google) jsou pro divadlo moc drahé a nemá dostatek lidských zdrojů.¹³⁰

Divadlo Na zábradlí je aktivní na třech sociálních sítích. Na platformě Instagram má přes 5 000 sledujících, Facebooková stránka přesahuje 12 000. Na obě sítě se z valné většiny přidávají totožné příspěvky (*posty*), ale větší engagement (interakce s příspěvkem v podobě „*liku*“) je i přes menší počet sledujících na Instagramu.

Po analýze měsíce května, kdy se srovnají všechny stejné příspěvky obou platform. Tak Instagram výrazně převyšuje aktivitu sledujících i přesto, že jich má více jak dvakrát méně. V květnu bylo přidáno 13 stejných příspěvků na obě sociální sítě. Facebook dosáhl celkově 231 liků, průměrně 17,8 na jeden post. Instagram obdržel 852 s průměrným číslem 65,5.¹³¹

Na Facebooku jsou dále zveřejňovány jednotlivé události a další informace, které se na Instagramu nevyskytují.¹³²

Obrázek 21: Příklady příspěvků na Instagramu



Zdroj: Instagramový profil divadla. Praha [online]. 2022 [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/nazabradli/?hl=cs>

¹³⁰ BÚRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

¹³¹ Instagramový profil [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/nazabradli/?hl=cs>

¹³² Facebookový profil [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/nazabradli>

V oblasti **Public Relations** si Zábradlí platí specializovanou agenturu 2 Media.cz, která pomáhá propojovat redakce s umělci či vedením. Zároveň se na PR specializuje jeden interní zaměstnanec pro standartní komunikaci divadla s veřejností. V průběhu sezóny jsou pravidelně zveřejňovány tiskové zprávy.

Print, tisk, je v Zábradlí velkou částí zastoupen právě pomocí PR a jeho spojení se známými osobnostmi, které v divadlu účinkují. Velké zastoupení z nich dělá pravidelně rozhovory jak právě do tisku, tak i do jiných typů médií. Nespornou výhodou je marketingový zásah zdarma.

Dále divadlo jednou za čas poptává v tisku slevy u odpovídajícího dodavatele, jelikož obvyklý nákup média, který by zasáhl vytyčenou cílovou skupinu, je pro neziskovou organizaci příliš drahý.¹³³

Mimo **podpory prodeje** pomocí zmíněných slev pro jednotlivé segmenty v kapitole 4.2.2 má konzument další možnosti, jak si může zvýhodnit cenu na jednotlivé inscenace v průběhu sezóny. Divadlo nabízí kuponové předplatné, které je mířeno na diváky, jenž chodí na představení pravidelně. Jeho cena je 2 100 Kč a umožňuje návštěvu 6 inscenací (mimo speciální akce). Vstupenka není omezena termínem ani místem v sále. Nelze ji přenést do další sezóny a kupon je přenosný, lze ho uplatnit ve více lidech.

Prémiové předplatné je také nástrojem podpory prodeje. Funguje na principu předplacení vstupenky na všechny premiérovane tituly. Bonusem jsou 10 % slevy na další inscenace, dárkové předměty, speciální programy, setkání s účinkujícími, program zdarma.¹³⁴

Dalším prvkem podpory prodeje je Merchandising. Soubor upomínkových a reklamních předmětů, v podobě e-shopu byl představen v lednu tohoto roku a jeho prodej je stále aktivní. Cena se pohybuje od 10 Kč za tužku Macbeth do 650 Kč za mikinu. Nakoupené zboží zákazníkem pomáhá šířit značku kladným způsobem.¹³⁵

Divadlo jde s trendem a vytvořilo svůj vlastní podcast, kde dramaturgové Petr Erbes a Boris Jedinák probírají svět okolo divadla. Na rozhovory si zvou inspirativní osobnosti a ke dni 26.6.2022 vyšlo 7 epizod.¹³⁶

Hlavní nástroj, který organizace používá v **direct marketingu** je email marketing v podobě newsletteru (elektronického zpravodaje) na pravidelné bázi. Má dvě hlavní

¹³³ BÚRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

¹³⁴ Prodej [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/prodej>

¹³⁵ E-shop [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/eshop>

¹³⁶ Úrodná půda [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/urodna-puda/>

funkce, prodejní a informační. Poskytuje slevy, které nejdou najít jinde než právě z newsletteru a informuje o celkovém dění, novinkách divadla. Databáze obsahuje přes 5 000 odběratelů a ke správě se užívá prostředků od firmy ecomail.cz.¹³⁷

Event marketing je pro divadlo důležitý. Zábradlí pořádá zážitkové programy pravidelně. Jedním z nich jsou diskuze s tvůrci, kdy má divák možnost dozvědět se o uměleckém záměru her, pořádají se vždy po večerním představení. Dramatické úvody jsou naopak před začátkem inscenace a dávají vhled od režiséra či dramaturga na to, jak si prošlo představení v průběhu zkoušení změnami a proč vzniklo.¹³⁸

Divadlo vytváří i doprovodné programy, příkladem je prvotní této sezóny barokní taneční, které se konalo 12.10.2021. Po inscenaci *Kyjem po kebuli* proběhla lekce tanců s lektorkou Kateřinou Klementovou.¹³⁹

Dalším příkladem může být reakce na aktuální dění, které dalo vzniknout benefičnímu večeru pro Ukrajinu konanému 5.5.2022. Divadlo se spojilo s neziskovou organizací *Bud' láska* a výtěžek poputoval na humanitární pomoc válkou postižené obyvatel.¹⁴⁰

Zábradlí se pravidelně účastní akce *noc divadel*, kdy se pořádají noční prohlídky, diskuze, dílny a samotná představení. *Noc divadel* je součástí mezinárodního projektu *European Theatre Night* a je zpravidla zdarma nebo za symbolické vstupné. To dává Zábradlí potenciál zaujmout segment, který by jindy nepřišel.¹⁴¹

4.2.5 Lidé

Lidský prvek je nenahraditelná součást kulturního zážitku. Tuto část marketingového mixu *Divadla Na zábradlí* lze rozdělit do dvou částí.

V první se zaměřím na osobnosti, které v divadle účinkují. Díky velkým jménům, celebritám, mohou představení přilákat mnohem větší publikum. Natěšení jedinci prostřednictvím tohoto fenoménu cestují i z velké dálky. Angažování mediálně známých tváří přináší nejen nové diváky, ale také mediální pozornost a tím rozšíření povědomí o divadle. Zábradlí velké osobnosti rozhodně nabízí, ale nechce na tomto systému stavět, jelikož to koliduje s esencí jejich divadla.¹⁴²

¹³⁷ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. *Divadlo Na zábradlí*, 16.3.2022.

¹³⁸ Úrodná půda [online]. Praha: *Divadlo Na zábradlí* [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/urodna-puda/>

¹³⁹ Barokní taneční [online]. Praha: *Divadlo Na zábradlí* [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/barokni-tanecni/>

¹⁴⁰ Večer pro Ukrajinu [online]. Praha: *Divadlo Na zábradlí* [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/vecer-pro-ukrajinu/>

¹⁴¹ *Noc divadel* [online]. Praha: Turistický portál Prahy [cit. 2022-06-26]. Dostupné z: <https://www.prague.eu/cs/detail-akce/23261/noc-divadel?back=1>

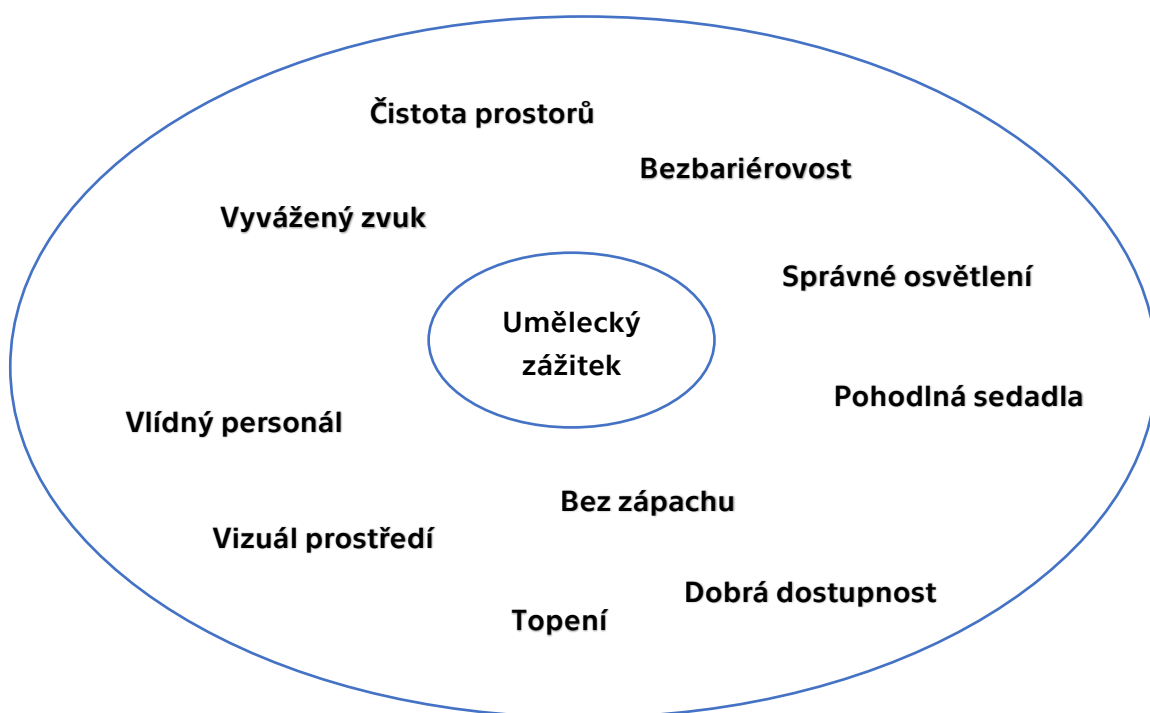
¹⁴² BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. *Divadlo Na zábradlí*, 16.3.2022.

Druhou částí je personál, který je zde jako neumělecká složka, přesto zásadní. Jedná se o prodavače vstupenek, uvaděčky, obsluhu kavárny. Interní dokument Brandbook pojednává o stylu komunikace se zákazníkem a na předních příčkách je vždy slušnost, laskavost.

4.2.6 Fyzické prostředí

Prostředí, ve kterém se představení odehrává je nedílnou součástí pozitivního zážitku. Na obrázku číslo 24 jsou představeny atributy Divadla Na zábradlí.

Obrázek 22: Atributy fyzického prostředí



Vlastní zpracování díky BÚRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022. a vlastní návštěvě divadla.

5 Výsledky vlastního výzkumu

V nadcházející kapitole bude představen vlastní výzkum, který byl zaměřen na sekundární cílovou skupinu Divadla Na zábradlí, studenti středních a vysokých škol.

Divadlo, i přesto že aktuálně nejsou žádné proti covidové restrikce, pociťuje propad v návštěvnosti ve srovnání s před pandemickým obdobím. Proto byl definován deskriptivní výzkumný problém.

- Proč má aktuálně Divadlo Na zábradlí menší návštěvnost sekundární cílovou skupinou než před Covid-19?

Primární data byla získána pomocí kvantitativního výzkumu metodou dotazování. Jako nástroj byl použit internetový dotazník od portálu Survio.com. Časový horizont, kdy se šetření uskutečnilo, byl od 2.4.2022 až 31.4.2022. Obsahoval formu otevřených i uzavřených otázek. Celkově se ho zúčastnilo 138 respondentů, z nichž 14 bylo vyřazeno z důvodu nesplnění podmínky (být studentem nebo čerstvým absolventem, určeno rozmezí 15–29 let). Respondenti byli vybráni z různých typů oborů.

Dotazník byl rozdělen do třech částí, první obsahovala obecné otázky na vztahu respondenta ke kultuře, druhá se zabývala, jaký má vztah s Divadlem Na zábradlí a poslední část specifikovala socioekonomické faktory a zároveň sloužila jako vyřazení nehodících respondentů.

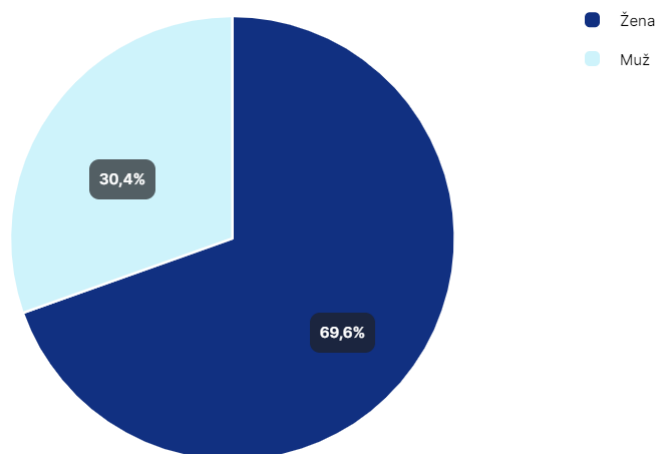
Cílem bylo dostat odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

- Potvrdit, že nastavená sekundární cílová skupina má o divadlu povědomí.
- Specifikovat důvody, proč nestálí diváci nenavštěvují divadlo.
- Jaký má vliv Covid-19 na návštěvníka.

5.1 Výsledky dotazníku

Přesné pořadí otázek lze najít v kapitole přílohy. Pro lepší přehlednost kvůli vyřazovacím otázkám byla analyzována závěrečná část socioekonomických faktorů jako první. Toto pořadí bylo zvoleno, protože odborná literatura doporučovala pro vyšší úspěšnost dokončení dotazníku začít rovnou s praktickými otázkami.

Graf 1: Pohlaví respondentů

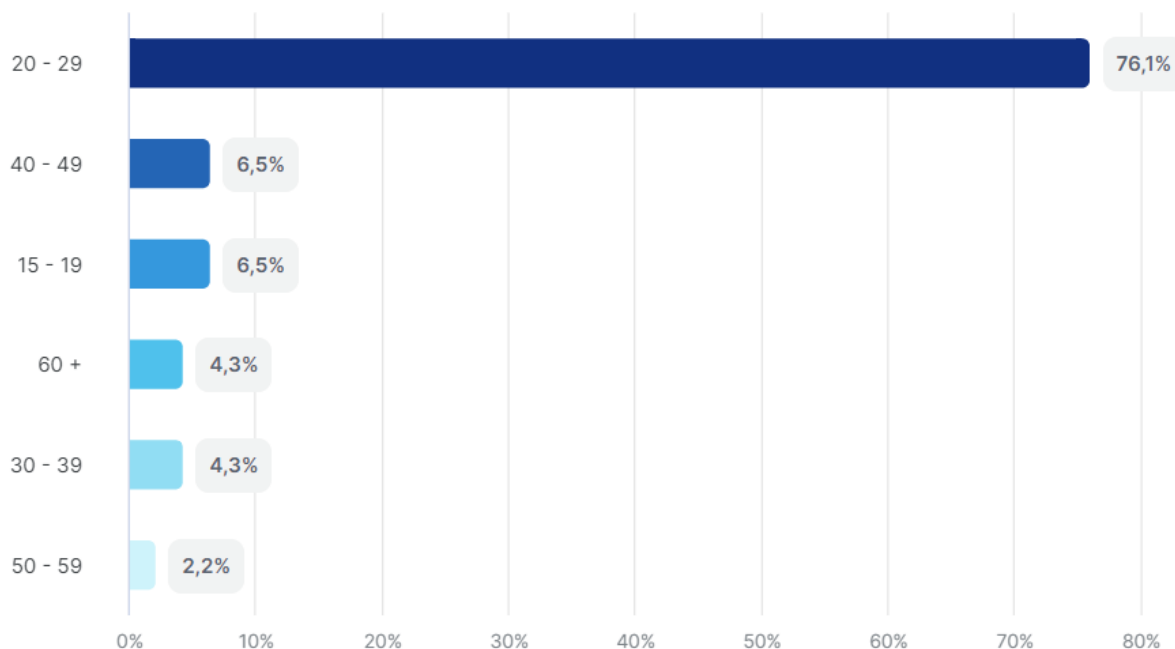


Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online]. 2022

„Vaše pohlaví?“

Z celkového počtu 138 osob, které vyplnili dotazník, bylo 96 žen, téměř 70 %. Důvodem bylo, že se dotazník začal více šířit organicky mezi ženami. Zbylou část tvořilo 42 mužů, 30 %. Pro dotazník je tento stav dobrý, jelikož Divadlo Na zábradlí navštěvují více ženy.

Graf 2: Věk respondentů



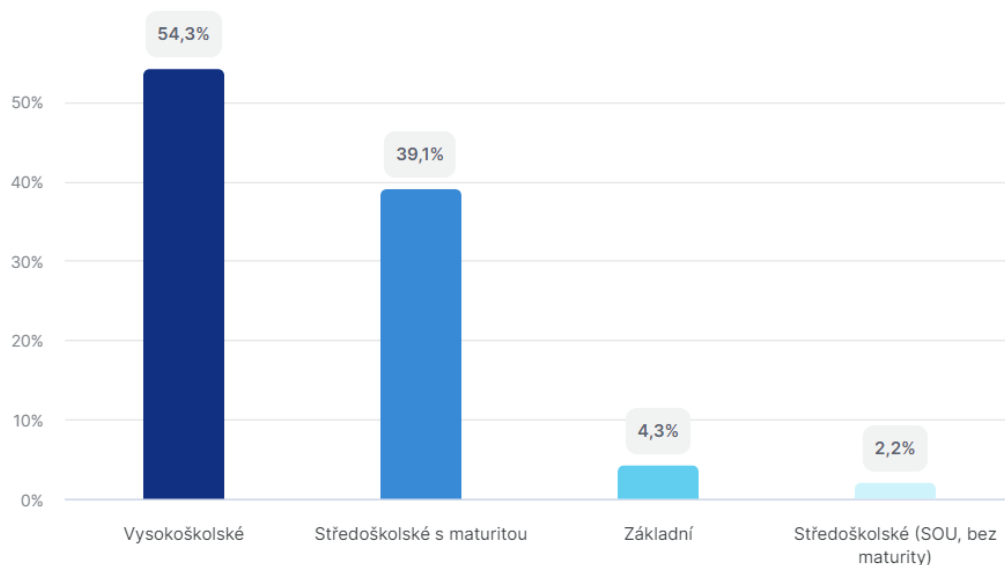
Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Kolik je vám let?“

Věk respondentů je první otázka, která ověřovala podmínku, že se jedná o studenta či čerstvého absolventa ve věkovém rozmezí 15–29. Z grafu číslo 2 jde vidět, že

podmínkou prošlo 82,6 %. Důvodem tak velkého vyřazování je nespecifikování cílové skupiny a kdo by ho měl vyplnit v úvodu dotazníku. Po eliminaci nevalidních respondentů se začalo pracovat s 114 odpověďmi.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

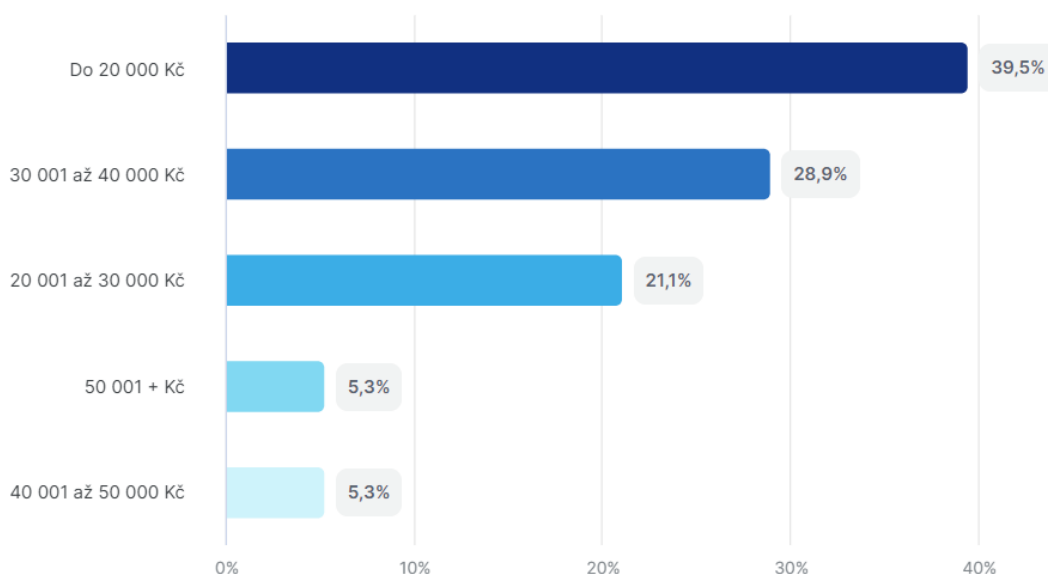


Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Nejvyšší dosažené vzdělání?“

Nejvyšší dosažené vzdělání je další podmínka. Dotazovaný musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, nebo alespoň být studentem. Základní a středoškolské bez maturity měli všichni, kteří již byli vyřazeni. Díky tomu nebyl nikdo další z celkového souboru 114 vyloučen.

Graf 4: Měsíční výdělek respondenta



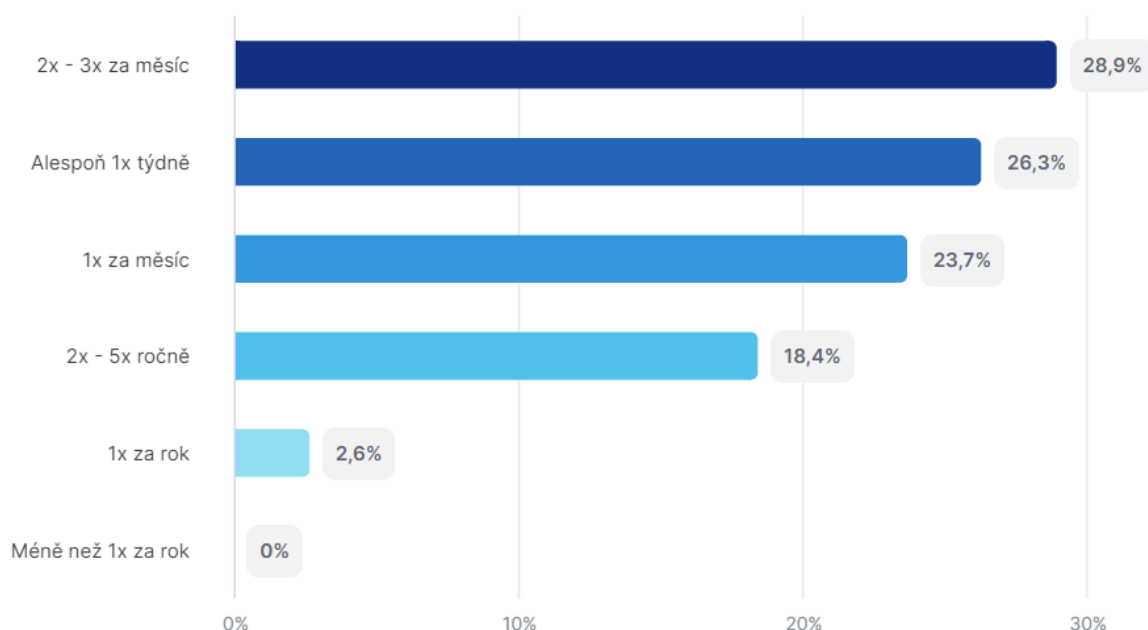
Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Výše vašeho příjmu?“

Úplně závěrečná otázka celého dotazníku a socioekonomické části byla dobrovolná. Pojednává, jak si jednotlivé skupiny vedou finančně. Divadlo Na zábradlí cílí na vyšší střední třídu a studenti vysokých jsou velkým budoucím potenciálem.

Z důvodu velkého zastoupení studentů je kategorie do 20 tisíc největší. Nejvíce vydělávající patřili do vyřazené skupiny, jejich velký výdělek je dán věkem. Otázku nezodpověděla více jak polovina.

Graf 5: Návštěvnost kulturních akcí, institucí



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

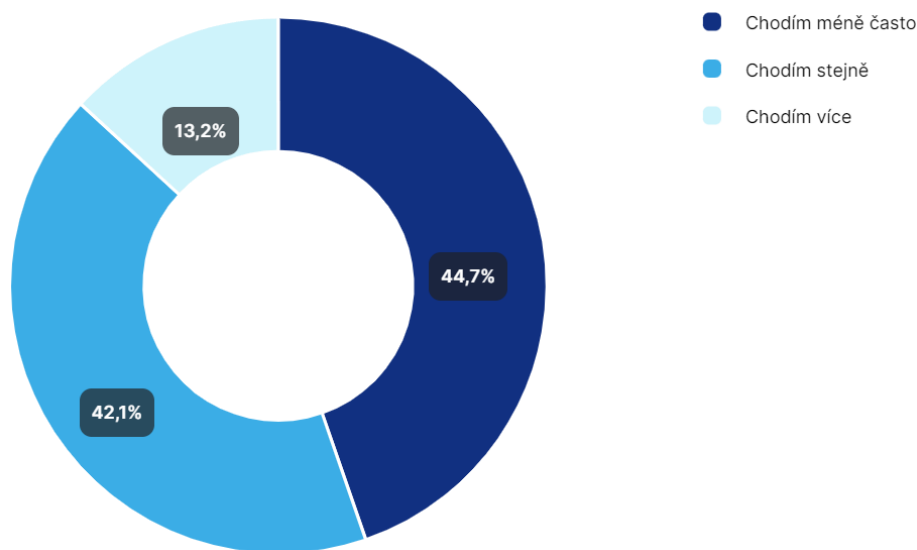
„Jak pravidelně navštěvujete kulturní akce, instituce?“

První otázka celého dotazníku se věnovala obecnému vztahu respondenta ke kulturním akcím. Jedná se o celkovou kulturní návštěvnost, takže to nejsou jen divadla, ale i muzea, výstavy, koncerty a další. 3 odpovědi byly od sebe blízko v rámci několika procent. Jedná se o návštěvnost alespoň jednou týdně, 1x za měsíc a 2x–3x za měsíc. Tím, že je dotazník koncentrován v pražském prostředí a více jak polovina respondentů má vysokoškolské vzdělání. Návštěvnost dopadla vyšší.

Tento výsledek a tvrzení potvrdil výzkum provedený Českou radou dětí a mládeže, který se zaměřoval na hodnoty a postoje ve věku od 15–29.¹⁴³

¹⁴³ Kultura a volný čas mladých [online]. Praha: Česká rada dětí a mládeže, 2022 [cit. 2022-06-28]. Dostupné z: <https://www.adam.cz/kultura-a-volny-cas-mladych/>

Graf 6: Návštěvnost kulturních akcí po Covid-19 restrikcích

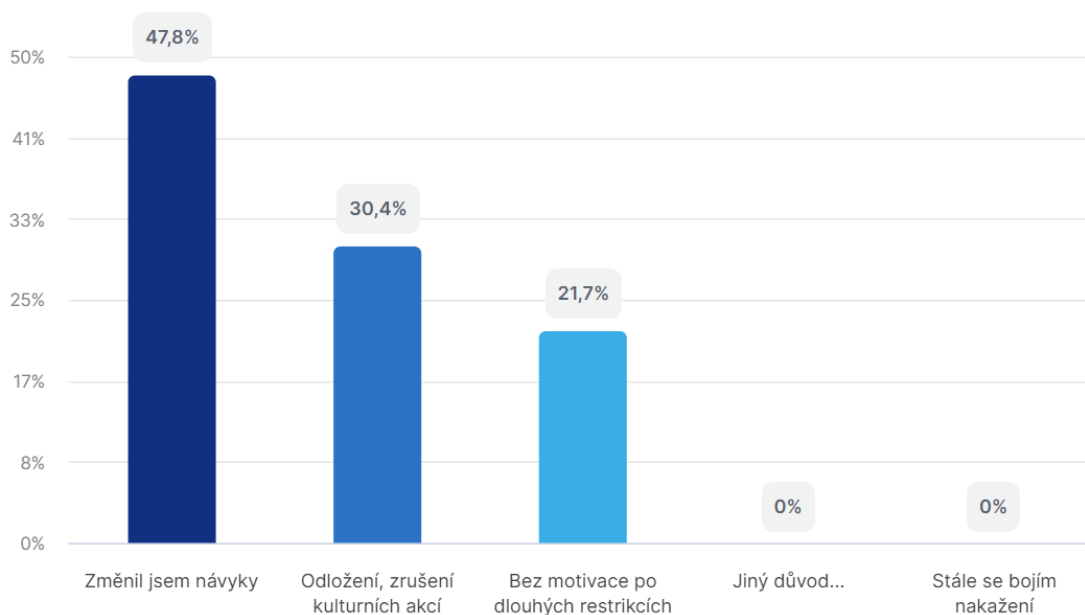


Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Chodíte na kulturní akce méně často než před Covid-19, i když je situace už rozvolněná?“

Otázka zaměřená na vztah Covidu-19 na návštěvnost kulturních akcí z předešlé otázky. Nejčastější odpovědí, 51 respondentů se skoro 45 %, uvedlo, že chodí méně často než před lockdownem. Rozvedení této odpovědi bylo v další otázce. 13 % uvedených chodí více často, důvodem může být kulturní nenaplnění po dlouhé době v izolaci Zbylá část souboru chodí stejně a nebyla pandemií ovlivněna.

Graf 7: Důvody neúčasti na kulturních akcích



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Pokud chodíte méně často, vyberte důvod.“

Dlouhá pandemická izolace přinutila lidi pracovat či studovat z domova a ovlivnila jejich každodenní životy, to se projevilo i na odpovědích. Téměř polovina skupiny uvádí, že příčinou pro menší návštěvnost kulturních akcí, institucí je změna návyků.

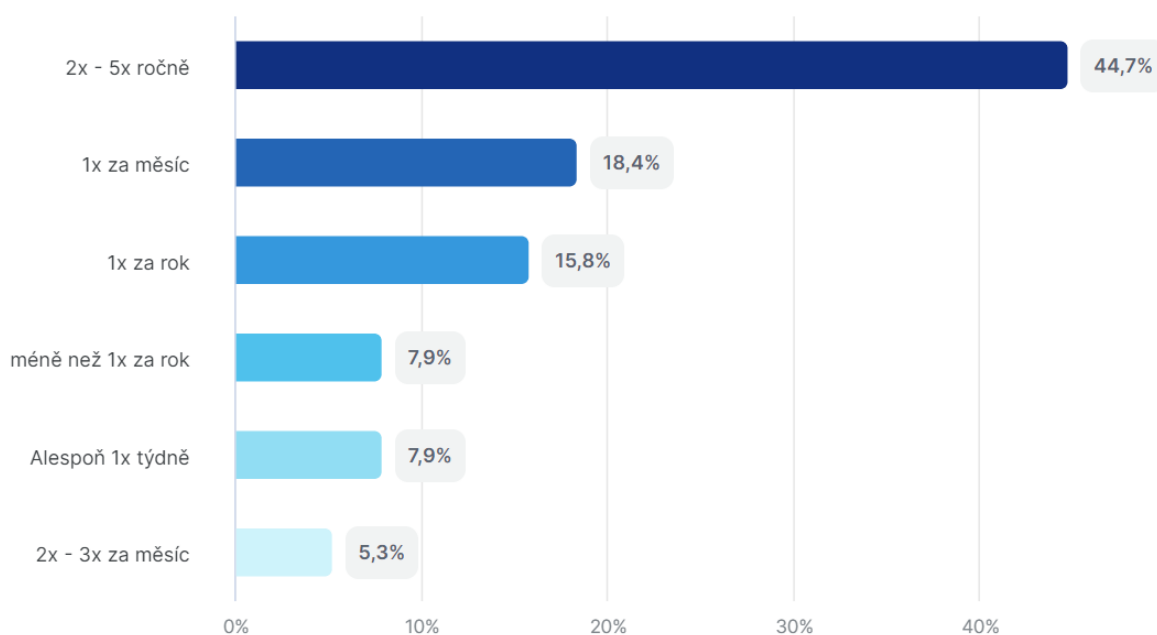
Přes 20 % bylo také spojeno s vlivem pandemie, kdy byli zanecháni bez motivace. Celkově je to skoro 70 %, kteří pocítili změnu chování po restrikcích.

30 % uvedlo důvod menší účasti je zrušení nebo odložení akcí. Příkladem může být posunutí koncertů jako Avril Lavigne, která svůj původní termín 17.3.2021 posunula dvakrát až na 26.4.2023.¹⁴⁴

Zároveň jako první otázka měla možnost otevřené odpovědi (*Jiný důvod...*), tu zde nikdo z užšího souboru nevyplnil. Nečekaný fakt byl, že ani jeden respondent nezaškrtl, že důvodem je strach z nakažení.

Z důvodu nepovinnosti otázky, 5 osob, co patřilo do užšího výběru, neodpovědělo.

Graf 8: Návštěvnost divadla



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Jak pravidelně navštěvujete divadlo?“

Návštěvnost divadla byla podle očekávání menší než u kulturních akcí obecně, protože se jedná o podmnožinu celku. Studenti nejčastěji navštěvují divadlo 2x–5x do roka.

¹⁴⁴ Avril Lavigne [online]. Praha: iDnes, 2022 [cit. 2022-06-28]. Dostupné z: https://vstupenky.idnes.cz/?event_id=43606

Velké skupiny pod 20 % jsou s pravidelností 1x za rok a 1x za měsíc. Častou návštěvnost zvyšují studenti vysokých škol v oboru kultury.

Z dat lze dedukovat, že cílová skupina, studenti, mají divadlo v oblíbě.

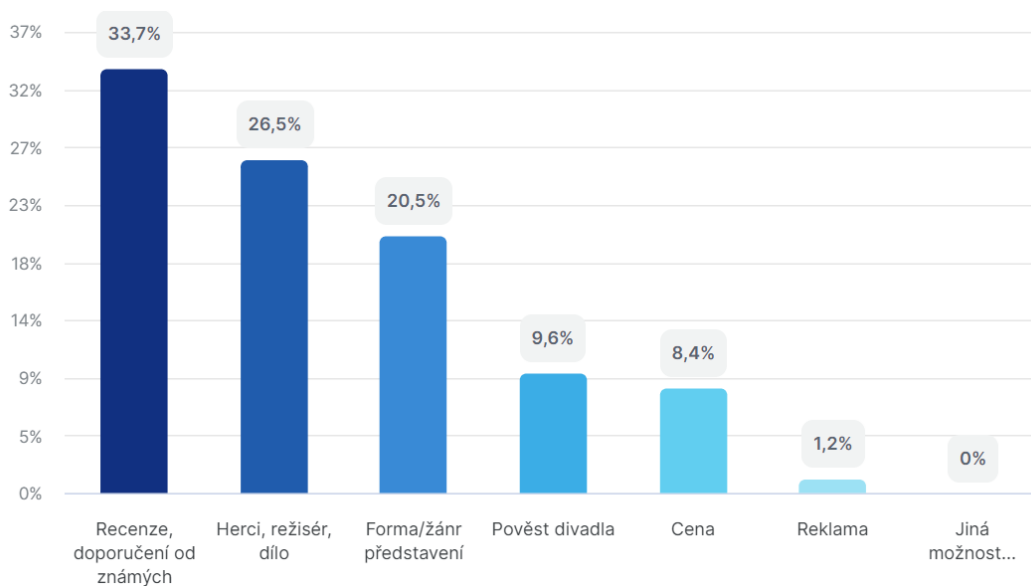
„Jaké divadlo se vám vybaví jako první? (Kromě Národního divadla)“

Otázka měla dát pohled na to, jestli je Divadlo Na zábradlí v povědomí cílové sekundární skupiny. Odpovědi byly různorodé, ale mezi nejčastější patřilo Dejvické divadlo, Žižkovské divadlo Jára Cimrmana, Divadlo pod Palmovkou, Městská divadla pražská, Švandovo divadlo a Divadlo Na zábradlí též patřilo mezi nejvíce zmiňované.

Některé reakce byly vyřazeny, protože obsahovaly více než jedno divadlo, vepsáno Národní divadlo a jiné.

Divadlo Na zábradlí nebylo v žádné předešlé otázce zmíněno, aby se předešlo zaujetí, přesto mohl být respondent ovlivněn zmíněním v úvodu.

Graf 9: Vliv při výběru představení

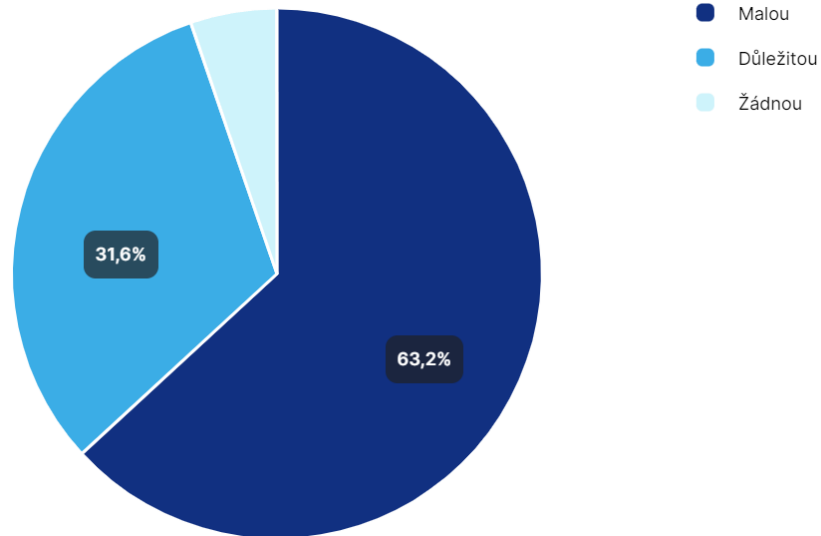


Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Co vás nejpravděpodobněji ovlivní při výběru divadelního představení?“

Největší vliv při zakoupení vstupenky do divadla mají recenze a doporučení od známých. Druhým důležitým faktorem jsou herci v inscenaci, režiséři nebo přímo hrané dílo. Forma a žánr je třetí v pořadí. Tyto tři kategorie tvoří přes 80 % všech odpovědí. Studenti mohli vybrat jednu nebo více odpovědí.

Graf 10: Role slevy při nákupu

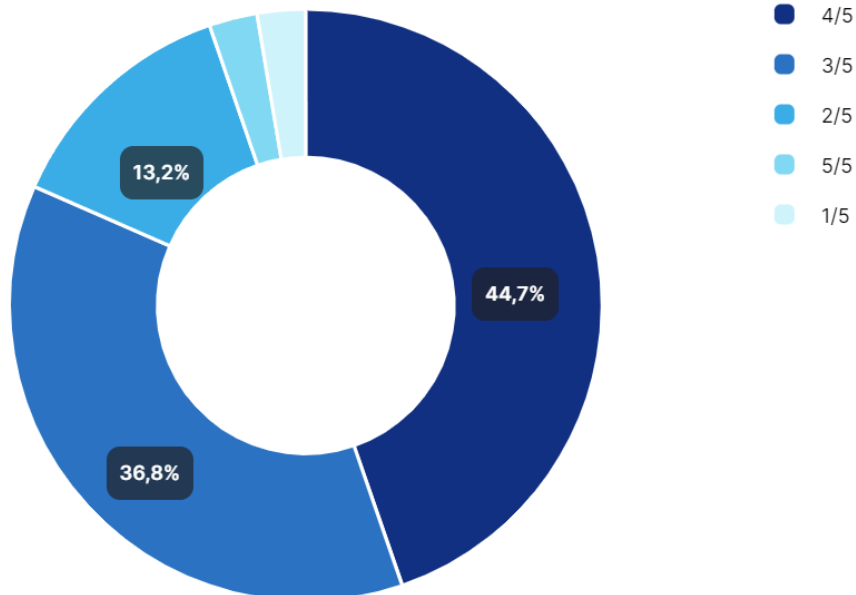


Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Jakou roli pro vás má sleva při nákupu?“

Jelikož studenti nemají velké výdělky, není překvapením, že více jak 94 % z nich preferuje snížení standardní částky. 36 osob, přes 31 % %, považují slevu za důležitou. Z toho jde vyvodit, že segment vyhledává slevy, ať už malé nebo velké podoby.

Graf 11: Síla reklamy



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

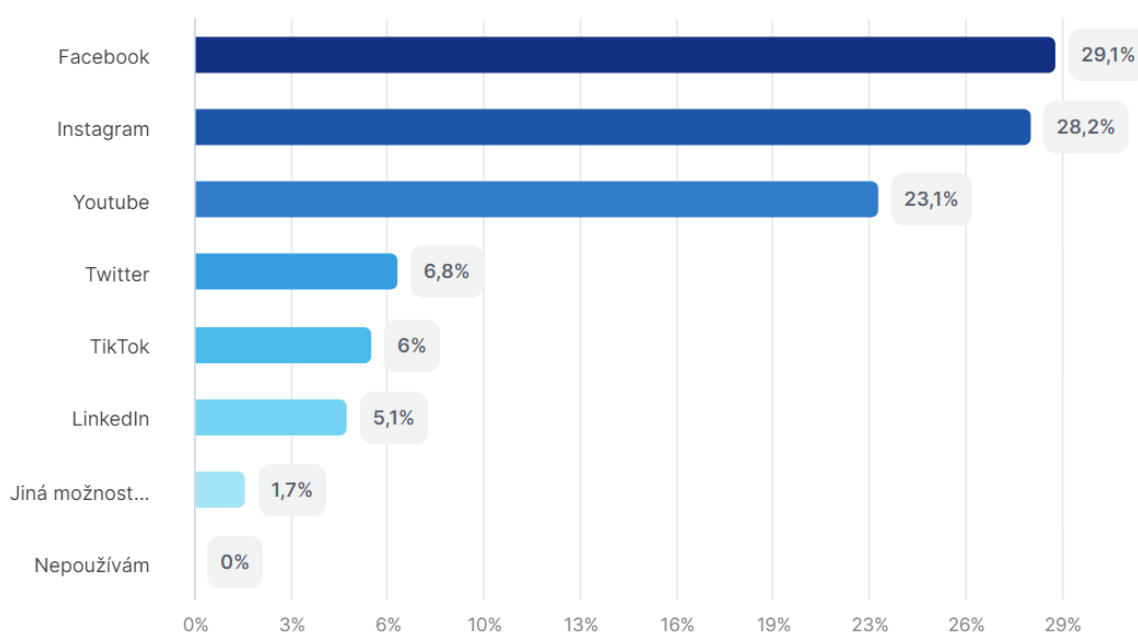
„Jak byste ohodnotil/a sílu reklamy (v kultuře)?“

V této otázce měli respondenti hodnotit sílu reklamy v kultuře, avšak došlo k fatální chybě. Když byl dotazník spuštěn, otázka neobsahovala specifikování oblasti, tedy v kultuře. Studenti odpovídali na obecnou sílu reklamy. Proto jde na grafu číslo 11 vidět, že studenti ji ohodnocovali jako průměrně až nadstandardně silnou. Náprava přišla až v posledním týdnu před ukončením dotazníku, kdy bylo už nashromážděno 90 % responzí.

Síla reklamy se dá i přes chybnou otázku vydedukovat z předešlé: „Co vás nejpravděpodobněji ovlivní při výběru divadelního představení?“, kde je vliv reklamy v kultuře na posledním místě.

Hodnocení bylo respondentům vysvětleno, 1 nejslabší, 5 nejsilnější.

Graf 12: Využívání sociálních sítí



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

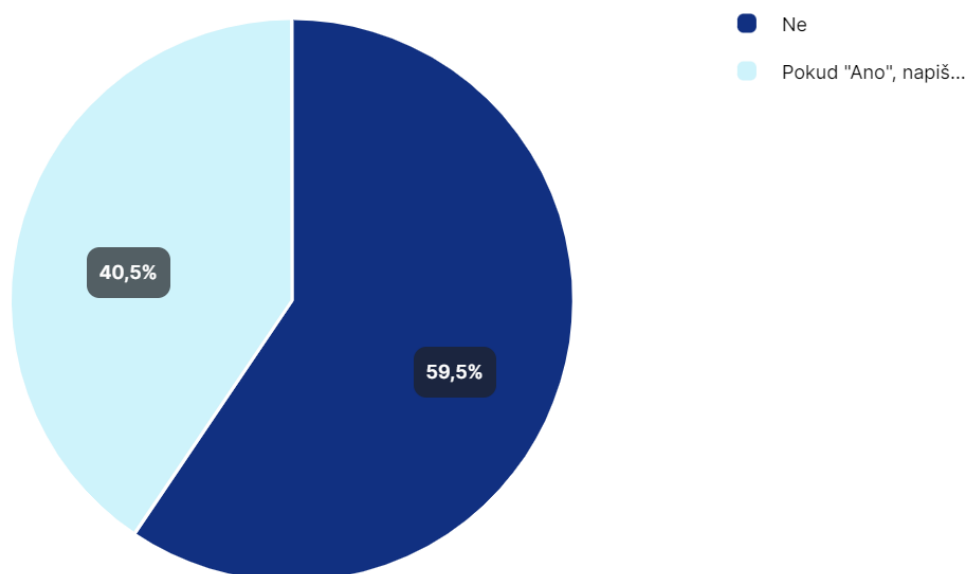
„Které sociální sítě používáte pravidelně? (alespoň 2x týdně)“

Nejatraktivnější sociální síť je Facebook s 29 %, hned následovaný Instagramem, 28 %. Z důvodu velké popularity Instagramu u mladých se tyto dvě platformy v podstatě rovnají, i když má Facebook v České republice o 2 miliony více uživatelů. Youtube je třetí nejpopulárnější síť s 23 %.

Přestože je TikTok patří mezi nejrychleji rostoucí sociální sítě, dopadl předposlední.¹⁴⁵ V „jiných možnostech“ byly platformy jako Reddit, Pinterest a Snapchat.

¹⁴⁵ TikTok míří ke dvěma milionům [online]. Praha: Mediaguru, 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/05/tiktok-miri-v-cesku-ke-dvema-milionum-uz-neni-jen-pro-deti/>

Graf 13: Sledování divadel na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

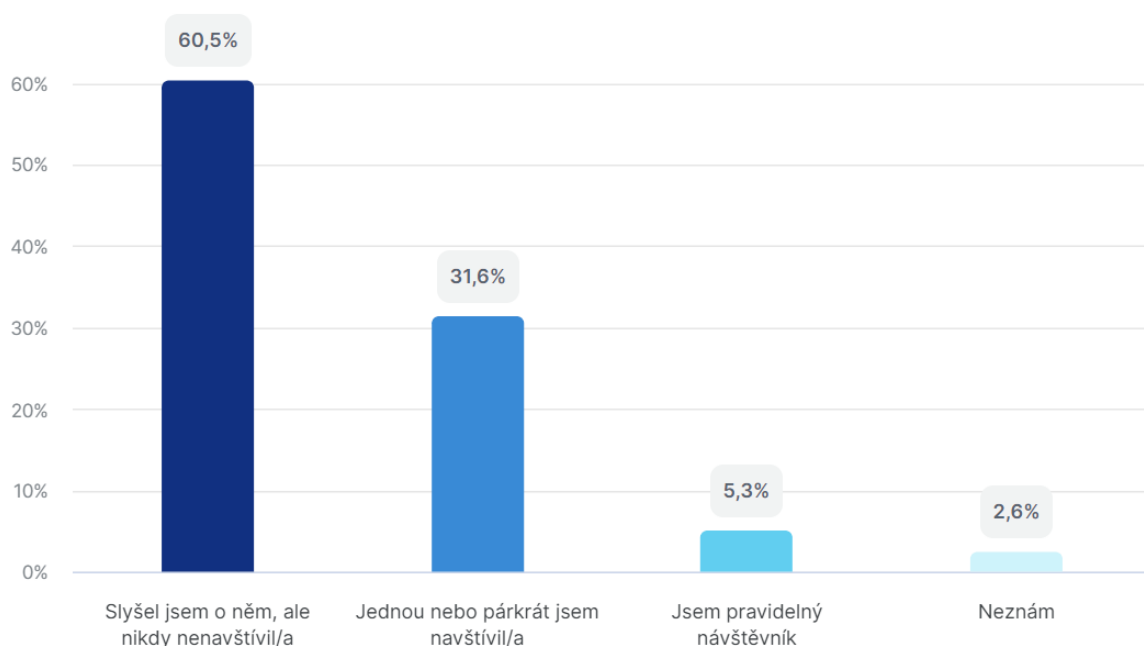
„Sledujete na sociálních sítích nějaké divadlo?“

Otázka slouží jako rozvedení té předešlé se zaměřením konkrétně na divadla. Výsledkem je, že 46 osob sleduje na sociálních sítích divadlo a zbylá většina 68 respondentů ne.

Pokud student zaškrtnl „Ano“, musel vypsát konkrétní instituci. Poznatkem bylo, že když už člověk sledoval nějaké divadlo, tak jich sledoval vždy více. Odpovědi korelovali s otázkou: „Jaké divadlo se vám vybaví jako první? (Kromě Národního divadla)“ a mezi nejčastějšími byly téměř stejná divadla.

Vysoký počet sledujících divadel na sociálních sítích potvrdil předešlou otázku na návštěvnost, a tedy oblibu divadel v sekundární cílové skupině.

Graf 14: Povědomí a návštěvnost Divadla Na zábradlí



Zdroj: Vlastní výzkum. [Survio.com](https://www.surveymonkey.com). Praha [online].

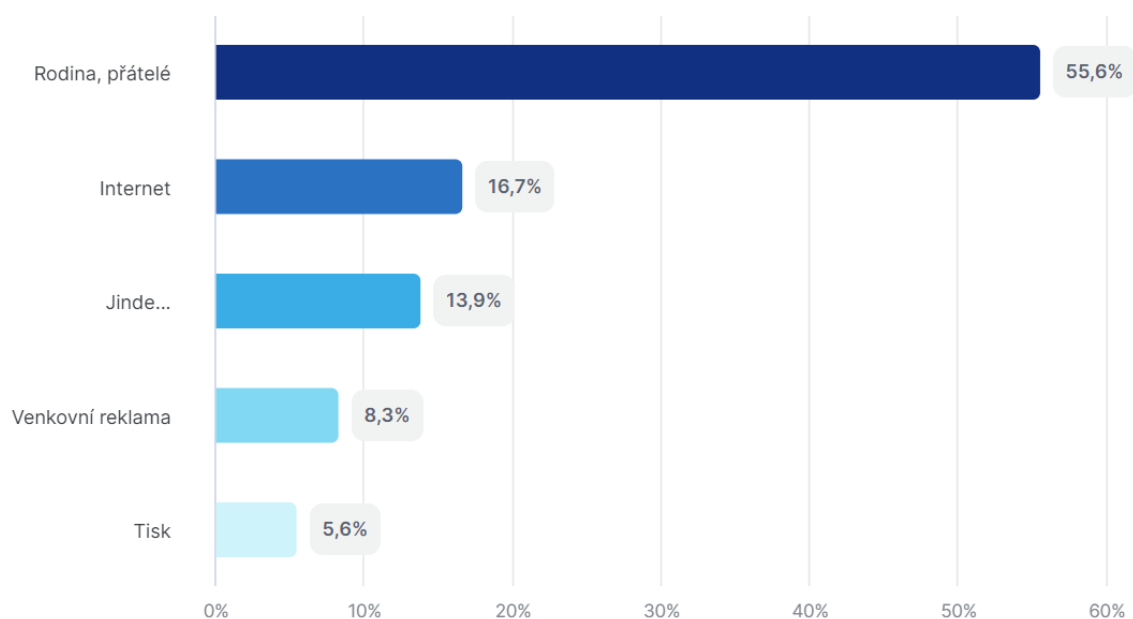
„Jak dobře znáte Divadlo Na zábradlí?“

První otázka, druhé sekce, se zaměřila jen na Divadlo Na zábradlí.

Z celkového souboru, 114 respondentů, přes 60 % divadlo znají, ale nikdy ho nenavštívili. Skoro 32 % už jednou nebo vícekrát zhlédli nějakou z inscenací. 5 % jsou stálí diváci a mizivé % z celého souboru o divadlu nikdy neslyšeli.

Z toho plyne, že divadlo má perfektní povědomí v cílové skupině studentů, ale jejich konverze k návštěvě je u většiny nízká.

Graf 15: Zdroj povědomí o Divadle Na zábradlí



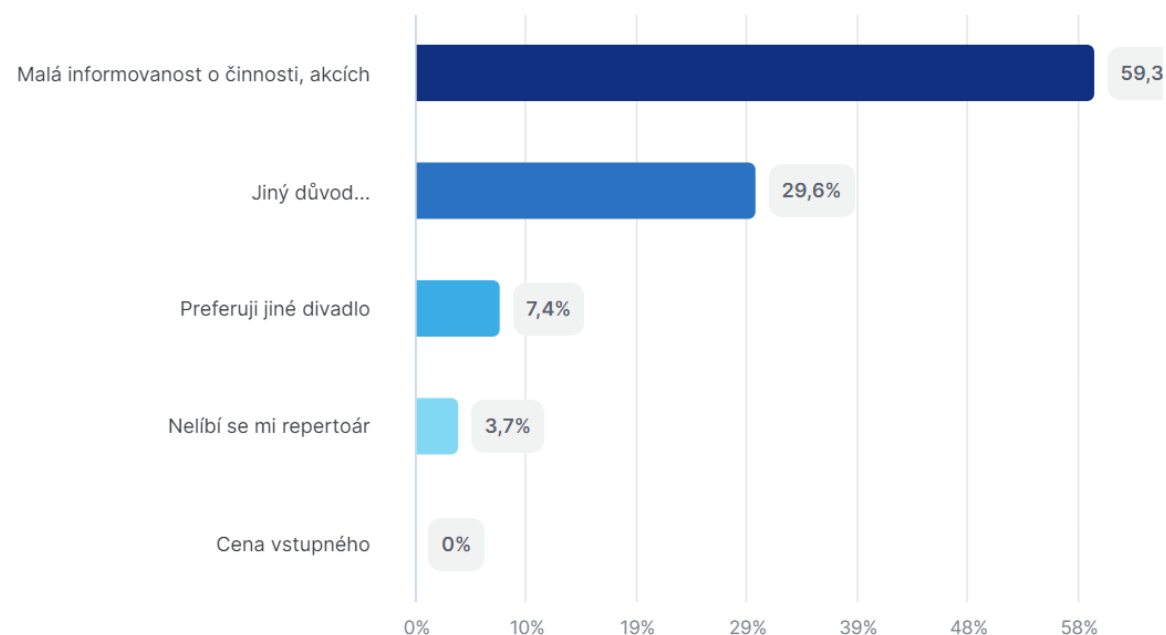
Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Odkud jste o Divadlu Na zábradlí slyšeli?“

Nejběžnější způsob, jak se lidé dozvědí o Divadlu Na zábradlí je přes rodinu, přátele, z celé skupiny je to 55,6 %. Druhou nejčastější formou je internetový prostor. Možnost „jinde“ byla různorodá. Studenti zmiňovali odpovědi jako ve škole, zaměstnání, televize nebo, že si už zkrátka nepamatují.

Nejhůře dopadl tisk a venkovní reklama, které měly dohromady 13,9 %.

Graf 16: Důvody pro nenavštívení Divadla Na zábradlí



Zdroj: Vlastní výzkum. Survio.com. Praha [online].

„Pokud jste Divadlo Na zábradlí ještě nenavštívili, co je váš důvod?“

Závěrečná otázka druhé sekce zjišťovala důvody, které vedou studenty pro nenavštívení žádného představení. Pokud Divadlo Na zábradlí neznali, měli otázku přeskočit. 1/4 respondentů díky formě otevřené otázky neodpověděla, i když před tím zaškrtnula, že divadlo znají. Příčinou mohlo být, že se blížil konec dotazníku, tak přeskočili otázku k jednodušším socioekonomickým faktorům.

Hlavní důvodem pro nezakoupení lístku na inscenaci je malá informovanost o činnosti a akcích, odpověď měla 59,3 %. Na druhém místě, „jiný důvod“, obsahoval více jednotlivých odpovědí. Po shrnutí nejčastější z nich byla, že nedostali příležitost. To může být propojeno s hlavním důvodem návštěvy divadla obecně, kde hlavním důvodem pro nákup vstupenky bylo doporučení a recenze.

Přes 7 % preferují jiné divadlo a malému procentu respondentů se nelíbí repertoár. To, že cena vstupného nebyla ani jednou zaškrtnuta může být skutečnost, že divadlo nabízí 40 % slevu pro všechny studenty a v oboru kultury pouze za 50 Kč (v případě, že přijdou těsně před představením).

Závěry z vlastního výzkumu a vyhodnocení jednotlivých výzkumných otázek je následující:

- Data z dotazníku potvrzují, že sekundární cílová skupina má o Divadlu Na zábradlí povědomí.
- Nejčastější příčinou pro nenavštívení divadla je malá informovanost, inscenace jim nebyla doporučena či neviděli recenzi.
- Covid-19 má vliv na návštěvnost, díky lockdownu studenti změnili své návyky nebo ztratili motivaci ke kulturnímu vyžití.

Dotazník měl velké vyřazení respondentů, kteří nesplňovali jednotlivé podmínky, ze 138 na 114. Tomu se mohlo předejít, pokud by se hned v úvodu dotazníku specifikovalo, pro koho je dotazník určený a nespolehat se, že se bude šířit jen mezi správnou cílovou skupinou.

Chyba formulace otázky „*Jak byste ohodnotil/a sílu reklamy (v kultuře)?*“ vedla ke zmatení studentů a znehodnotila výsledek. Hodnocení reklamy v kultuře se muselo dedukovat z otázky předešlé.

6 Situační analýza

Kapitola se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace Divadla Na zábradlí. Následně bude vytvořen výstup v podobě SWOT analýzy.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí obsahuje makroprostředí (ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, a technologické faktory) a mikroprostředí (dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákaznický trh, konkurence a veřejnost).

Analýza **PEST** slouží jako nástroj pro vyhodnocení makroprostředí.

První z faktorů a představující písmeno „**P**“ jsou politicko-právní faktory. Politická situace v České republice je stabilní. V roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny parlamentu, které vyhrála pravicová koalice Spolu (ODS, KDU-ČSL a TOP09) s 29,79 %. Petr Fiala byl jmenován premiérem a sestavil vládu s další koalicí Piráti a Starostové. Současným ministrem kultury se stal Martin Baxa (ODS). V jeho období by rád prosadil zákon o veřejnoprávní organizaci v kultuře, který podporuje i Asociace profesionálních divadel. Přineslo by to pružnější provoz kulturních činností oproti aktuálním příspěvkovým organizacím. Do konce volebního období by vláda chtěla finančně podporovat kulturu ve velikosti 1 % výdajů státního rozpočtu.¹⁴⁶

Politická situace u nás je stabilní, ale vypuklá válka na Ukrajině stále, k datu 30.6.2022, probíhá. Důsledky války zasáhly, jak běžné občany, tak podniky. Firmy mají problémy s dodavatelskými řetězci, zvýšení cen energií a zároveň se čeká snížení poptávky. Zároveň společnosti v České republice byly postiženy odchodem části pracovní síly a chybějící oblast pracovních míst se ještě více rozšířila.¹⁴⁷ Jak se bude situace na východě v budoucnu odehrávat je nejisté.

Součástí politických faktorů jsou i daně. U neziskových organizací je předmětem daň z příjmu reklamy, členských příspěvků a nájemného (vyjímaje státní majetek). Naopak není předmětem daně z příjmu činností vznikajících z jejich poslání. Podmínkou je, že náklady musí být vyšší.¹⁴⁸

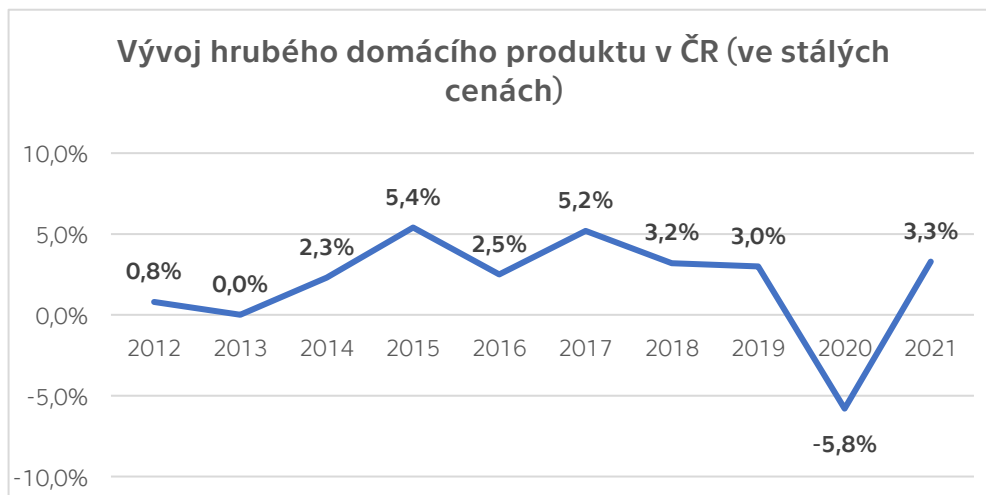
¹⁴⁶ Martin Baxa: Kulturou žijí všichni [online]. Praha: ODS, 2021 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/clanek/21984-kulturou-ziji-vsichni-muze-nas-spojiti>

¹⁴⁷ Dopady války na Ukrajině [online]. Praha: České noviny, 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/dopady-valky-na-ukrajine-pocituje-nebo-ocekava-90-procent-ceskych-podniku/2181856>

¹⁴⁸ Daně u neziskových organizací [online]. miras [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/dane-neziskove-organizace.php>

Jak je na tom česká ekonomika, písmeno „E“, se lze podívat prostřednictvím několika ukazatelů. První z nich je HDP, kde je jeho vývoj v jednotlivých letech vyobrazen na grafu číslo 17. Velký propad jako většina států zažila ekonomika v období Covid-19, kdy roční pokles dosáhl -5,8 %. V předešlém roce 2021 se hodnota dostala na konečné číslo 3,3 %.

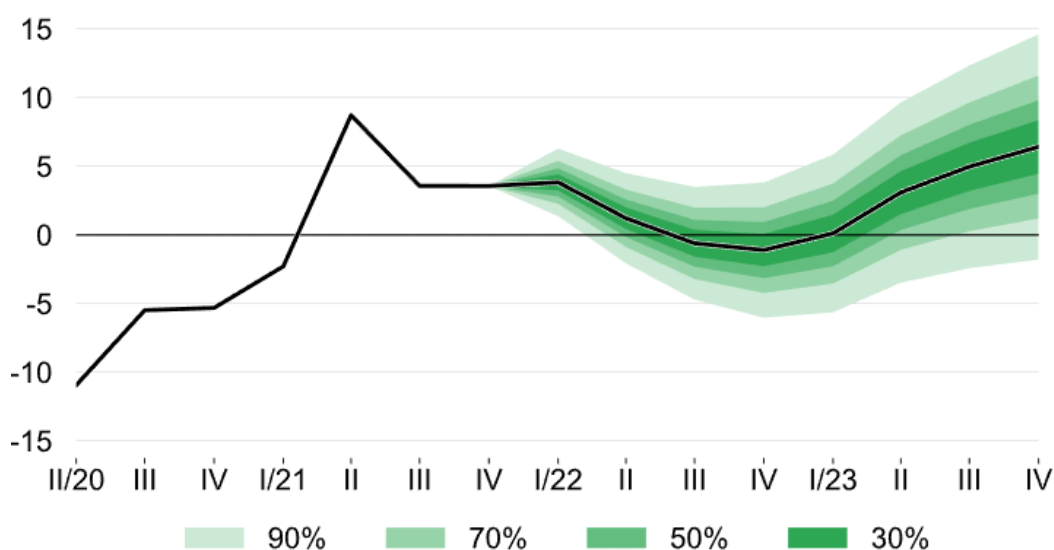
Graf 17: Vývoj HDP



Vlastní zpracování dle Vývoj hrubého domácího produktu v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>

Česká národní banka zveřejnila 5.5.2022 prognózu založených na datech z 22.4.2022. Z důvodu aktuální situace ČNB předpokládá významné zpomalení a očekává před koncem roku slabý propad. Rok 2023 se má ekonomika zase posunout pozitivním směrem.

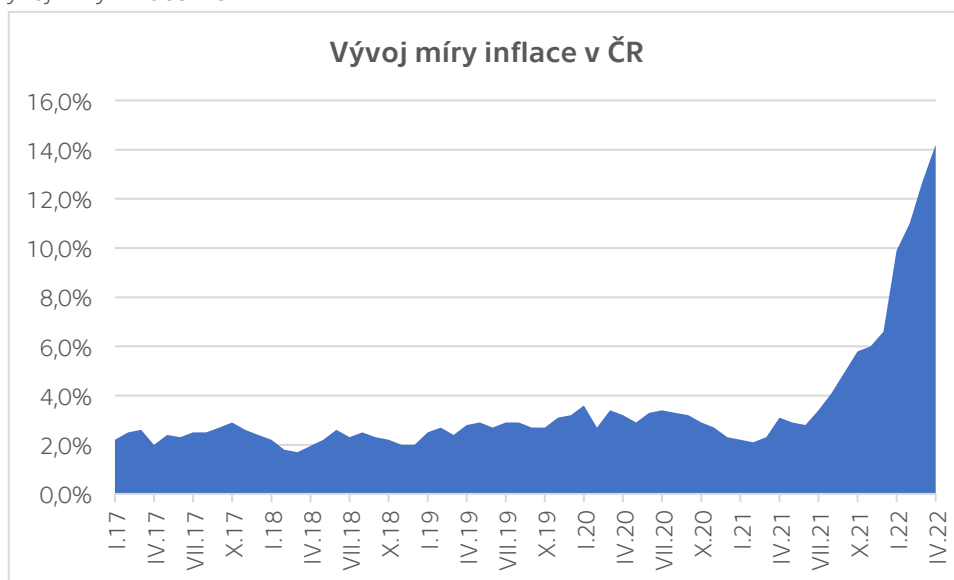
Graf 18: Prognóza HDP



Zdroj: Prognóza ČNB. Praha: ČNB [online]. 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/me-nova-politika/prognoza/>

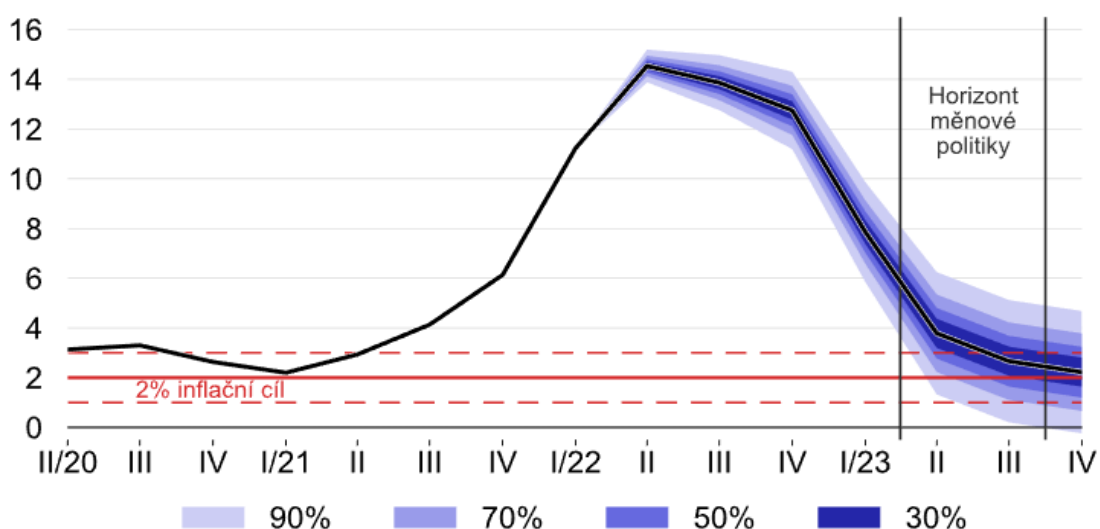
Na grafu číslo 19 je vidět vývoj míry inflace od počátku roku 2017, kdy se hodnota konstantně pohybovala okolo 2 až 3 %. V druhé polovině roku 2021 začala hodnota rapidně stoupat v dubnu 2022 se vyšplhala až na 14 %. To má za následek celkové zdražování, kulturní sektor není výjimkou a divadlo by muselo přistoupit k dalšímu zdražení vstupného.

Graf 19: Vývoj míry inflace v ČR



Vlastní zpracování dle Míry inflace a její vývoj v ČR [online]. Praha: Kurzy, 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Graf 20: Prognóza vývoje inflace

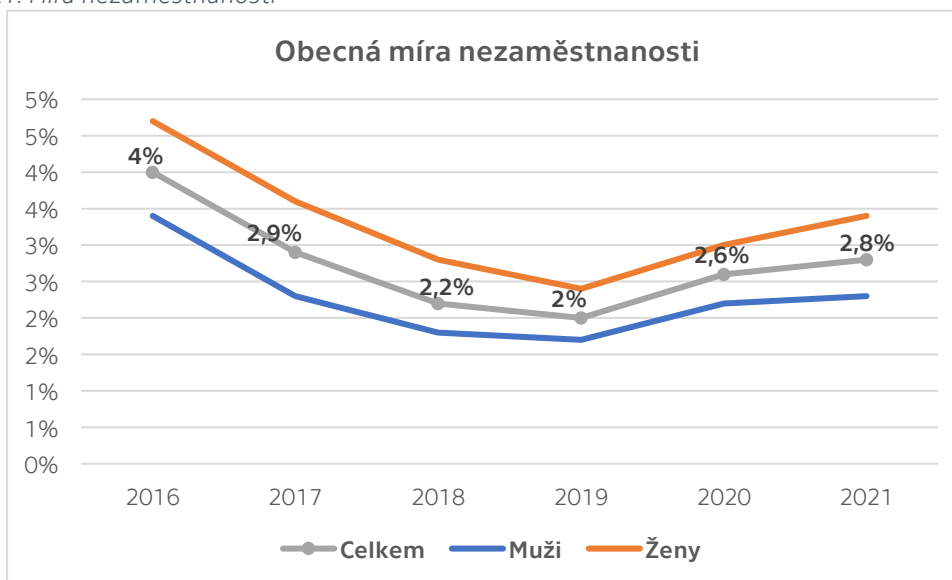


Zdroj: Prognóza ČNB. Praha: ČNB [online]. 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Prognóza ČNB říká, že se měla inflace dostat na standardní hodnoty mezi prvním a druhým kvartálem dalšího roku.

Česká republika se staví v oblasti nezaměstnanosti na přední příčce s nejnižšími čísly z celé Evropy. Tento post si držela i během pandemie. Obecná míra nezaměstnanosti se za posledních 5 let dostala ze 4 % na 2 %, rok 2018, a ustálila se na 2,8 % v předešlém roce, jak jde vidět na grafu 21.

Graf 21: Míra nezaměstnanosti



Vlastní zpracování dle Obecná míra nezaměstnanosti v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>

Zaměstnanost v oblasti nefinančních podniků ke konci roku 2021 vzrostla o 1,6 % (úvazky přepočteny na plné). Avšak oproti stejnému období v roce 2018 a 2019 sektor stále stagnuje.¹⁴⁹

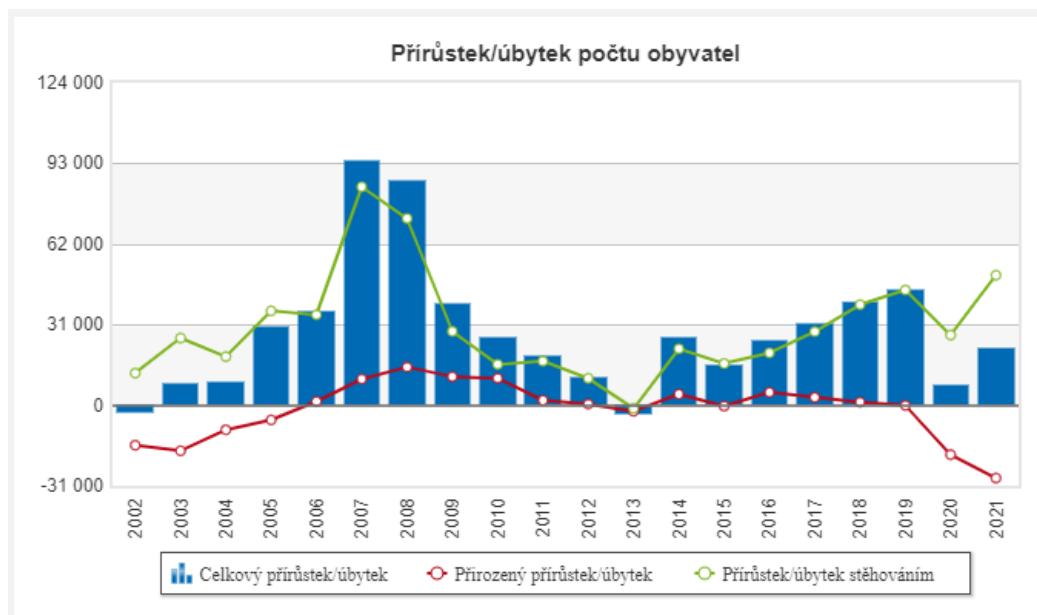
Do sociálně-kulturní oblasti, písmeno „S“, v první rovině patří demografické statistiky o obyvatelstvu jako počet, věkové rozložení, sociální třídy a vzdělanost. Druhá rovina kulturní představuje hodnoty, chování.

Česká republika čítá k 31.3.2022. 10 519 913 počet obyvatel. Nově narozených dětí je ve srovnání se zemřelými menší o 7,6 tisíc. Nárůst byl vytvořen jen pomocí zahraniční migrace.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Analýza sektorových účtů [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606756/09000522k2.pdf/aa39b5c2-389e-4c27-bafd-89a1e5d48f69?version=1.1>

¹⁵⁰ Pohyb obyvatelstva [online]. Praha: Kurzy, 2022 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/656481-pohyb-obyvatelstva-1-ctvrtleti-2022-pocet-obyvatel-vzrostl-o-3-2-tisice-na-10-52-milionu/>

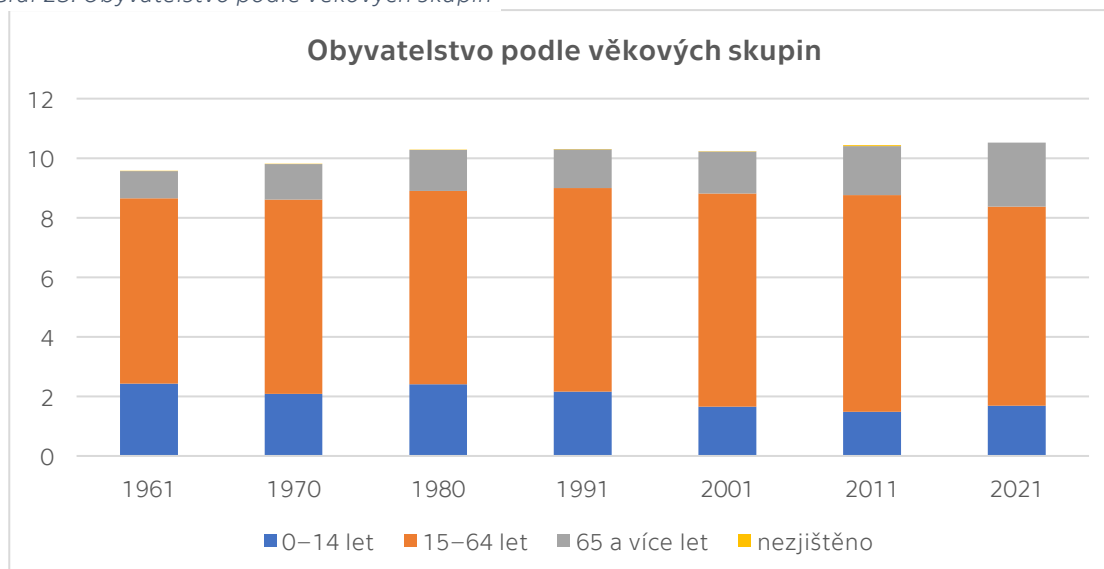
Graf 22: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel



Zdroj: Obyvatelstvo [online]. Praha: Česká statistický úřad, 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Rok 2021 se stal nejhorším v počtu úmrtí od konce druhé světové války. Zemřelo 139 891 obyvatel. V porovnání s předešlým rokem to bylo o 10,6 tisíce více. Nejčastější příčinou smrti byl Covid-19 se skoro 20% všech zemřelých.¹⁵¹

Graf 23: Obyvatelstvo podle věkových skupin



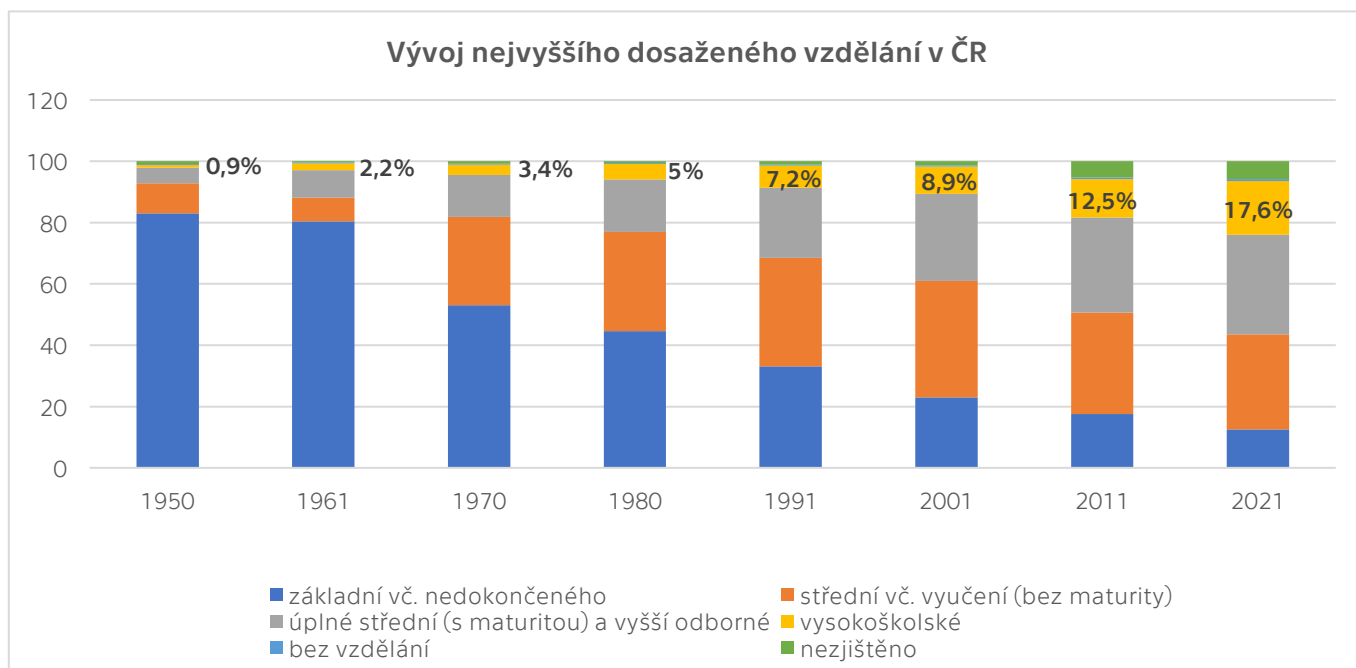
Vlastní Věková struktura [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

¹⁵¹ Covid-19 nejčastější příčinou smrti v roce 2021 [online]. Praha: Česká demografická společnost, 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.czechdemography.cz/aktuality/covid-19-nejcastejsi-pricinou-smrti-v-roce-2021/>

Na grafu číslo 23 je vyobrazeno rozdělení věkových skupin. Kategorie 65+ se od roku 2001 zvedla z 1,41 milionu na 2,15 milionu a kategorie 15-64 se snížila o 0,59 milionu. Počet mládeže se zvedl o 200 tisíc.¹⁵² Tento fakt je pro Divadlo Na zábradlí a jeho nastavenou primární cílovou skupinu, věk 20 až 50, nepříznivý. Potenciál je zvedající se kategorie mladých.

Naopak je pro divadlo příznivá situace, kdy za posledních 20 let se výrazným způsobem zvýšil počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním.

Graf 24: Vývoj nejvyššího dosaženého vzdělání



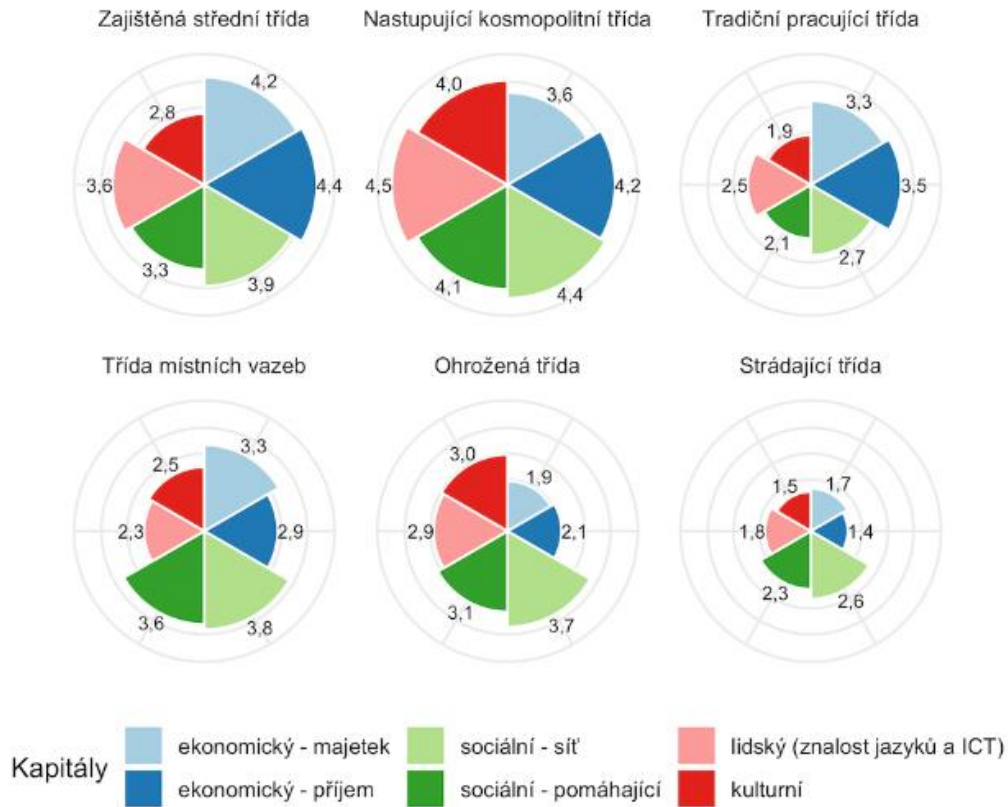
Vlastní zpracování dle Vývoj nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>

Rozdělení sociálních tříd v České republice proběhlo v roce 2019 pod záštitou Českého rozhlasu. Na základě jejich výzkumu byla společnost rozdělena do šesti společenských tříd: dvě vyšší střední, tři nižší střední a jedna strádající. V jejich výzkumu je důležitý faktor kultury, kdy se měřilo, jak často chodí třída do divadel, muzeí, na výstavy. Elitní kategorie nebyla zařazena, protože je velikostně moc malá.

¹⁵² Obyvatelstvo podle věkových skupin [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

Nejlépe kulturně dopadla nastupující kosmopolitní 12 % a zajištěná třída 22 %, které jsou finančně zajištěni. Druhá v kultuře, ohrožená třída 22 %, jsou většinou rodiče s dětmi a matka na rodičovské dovolené a mají podprůměrné výdělků a majetek.¹⁵³

Obrázek 23: Rozdělení kapitálů mezi společenskými třídami



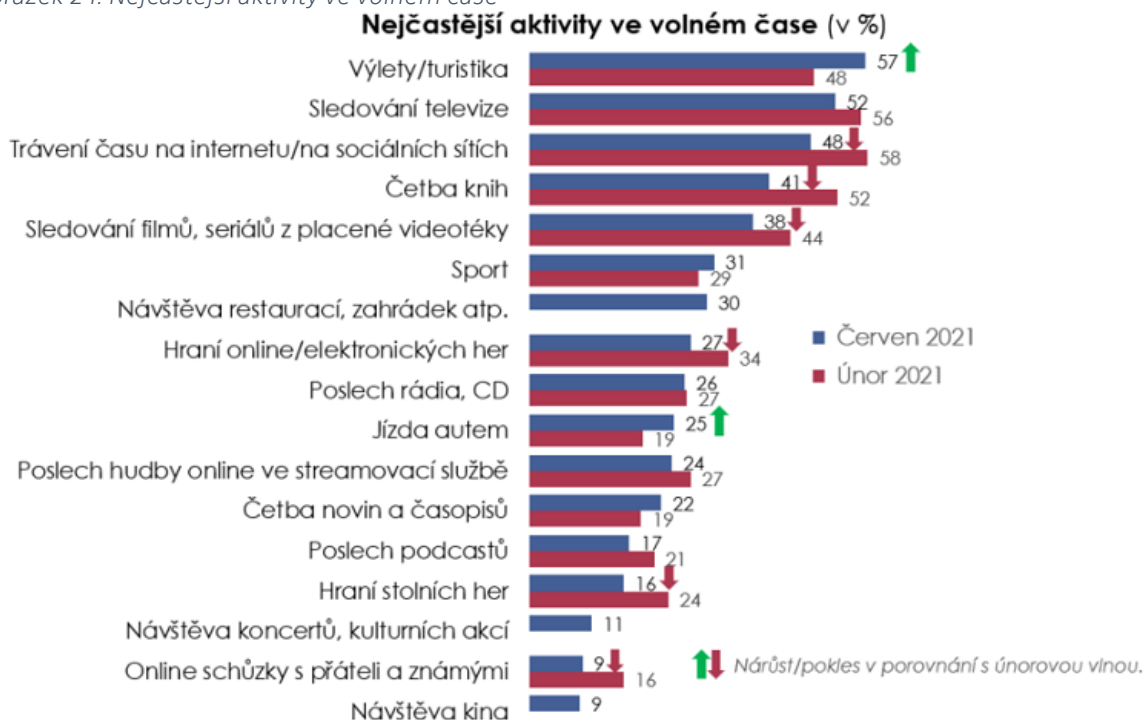
Zdroj: Česká společnost, výzkum třídy [online]. Praha: iRozhlas, 2019 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo

Na závěr sociálně-kulturní složky jsou představeny nejčastější aktivity, které Češi ve svém volném čase vykonávají. Výsledky z výzkumu OMG Research jsou ukázány na obrázku číslo 26. Kultura je stabilní ve volnočasových aktivitách a nezaznamenala žádné výkyvy. Častější kanály se mohou využít pro potenciální komunikaci se zákazníkem.¹⁵⁴

¹⁵³ Rozdělení české společnosti [online]. Český rozhlas, 2019 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo#tridy-box

¹⁵⁴ Nejčastější aktivity ve volném čase [online]. Praha: Mediaguru, 2021 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/cesi-travi-volny-cas-vylety-sleduji-televizi/>

Obrázek 24: Nejčastější aktivity ve volném čase



Zdroj: Nejčastější aktivity ve volném čase [online]. Praha: Mediaguru, 2021 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/cesi-travi-volny-cas-vylety-sleduji-televizi>

Česká republika je v oblasti technologie, „T“, na vysoké úrovni, snaží se držet trendů a rozvíjet. Velké technologické inovace se v kulturním sektoru moc nekonají, ale zákazník je jim vystavován v jiných oblastech.

Aktuálně se diskutuje o virtuální realitě a Metaversum, jaké trajektorie nabude. Koncept spočívá v setkávání lidí ve virtuálním prostředí, kde „žijí“ druhý život díky svému avatarovi. I když se může zdát, že kultura se nedá s tímto prostředím spojovat, tak pandemie přiblížila kulturu i touto cestou. Mnohá divadla, včetně Divadla Na zábradlí, využila situace a vyzkoušela experimentovat.¹⁵⁵

Zásluhou lockdownové situace, kdy lidé trávili všech čas doma a byli odkázáni na digitální prostředí, se v kulturní politice Hlavního města Prahy vyskytuje směr pro digitální zpřístupnění kultury a kulturního dědictví. Současně dokument považuje nízkou úroveň v této oblasti za slabou stránku.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Praha nabízí divadlo ve virtuální realitě [online]. Praha: Divadelní noviny, 2021 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/praha-nabidne-divadlo-ve-virtualni-realite>

¹⁵⁶ Kulturní politika Hlavního města Prahy 22+ [online]. Kreativní Praha [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <http://kreativnipraha.eu/uploads/assets/Kulturni%20politika%20HMP.pdf>

Další nutnou částí je analýza **mikroprostředí**, k tomu bude využit Porterův model pěti sil. Ten se skládá z vlivu dodavatelů, zákazníků, substitutů, potenciálně nových účastníků a současného prostředí konkurence.

Současné prostředí a vliv přímé **konkurence** Divadla Na zábradlí z pohledu dramaturgie se skládá z následujících organizací:

1) *Městská divadla pražská*

První přímí konkurent je stejně jako Divadlo Na zábradlí příspěvková organizace spravovaná Hlavním městem Praha a považuje se za jedno z největších činoherních divadel. Na její scéně účinkují tři scény – ABC, Rokoko, Komédie.

Soubor čítá 24 herců, kteří hrají různorodě na scénách divadla.

Cenová politika je stejná jako v Divadle Na zábradlí, kdy výše vstupného se stupňuje podle vzdálenosti od jeviště. Zároveň prémiová představení mají vyšší cenovou hladinu oproti běžným inscenacím.

Cenová zóna se u běžného představení ABC a Rokoka pohybuje v rozmezí 150 až 330 Kč, za prémiová představení je 150 Kč až 490 Kč. Cena Divadla Komédie je od 200 Kč do 490 Kč.

Tabulka 8: Výkonové ukazatele Městská divadla pražská

Rok	Počet představení	Počet návštěvníků	Náklady na propagaci	Výnosy z hlavní činnosti
2021	305	58 513	1 773 500 Kč	28 585 200 Kč
2020	205	55 620	2 787 700 Kč	20 958 640 Kč
2019	640	162 643	3 185 300 Kč	51 140 300 Kč

Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: Městská divadla pražská, 2021, 2020, 2019 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.mestskadivadlaprazska.cz/smlouvy-a-vyrocní-zpravy>

Na Instagramu mají scény 3400 sledujících, Facebook čítají 13 800 a na Youtube jsou neaktivnější z divadel a mají 860 odběratelů.

Spokojenost zákazníků lze analyzovat z nástroje od Google vyhledávače, kde jsou všechny scény divadla ohodnoceny:

- Divadlo ABC – 4,7 / 5 (2,1 tisíc hodnocení)
- Divadlo Komédie – 4,5 / 5 (392 hodnocení)

- Divadlo Rokoko – 4,6 / 5 (581 hodnocení)

Negativní zkušenosti s divadly byly povětšinou způsobeny personálem, ať už nevědomostí nebo chováním.

Ve spokojenosti je Divadlo Na zábradlí srovnatelné se scénou Rokoka, kdy Zábradlí má 4,6 / 5 (520 hodnocení).

Oproti Divadlu Na zábradlí nabízí dvojí možnost parkování v dosahu deseti minut od divadla chůzí. Po předložení lístku dostane na parkovišti zákazník slevu a může parkovat 5 hodin za 100 Kč. To je velká výhoda pro diváky, kteří dojíždí z větší dálky autem a spojí návštěvu i s menší prohlídkou Prahy.

2) X10

Divadlo X10 je právně spolek, není jako Městská divadla pražská nebo Divadlo Na zábradlí příspěvková organizace zřizovaná Prahou.

Divadlo X10 jako jediné z přímé konkurence nedalo Národnímu informačnímu a poradenskému středisku pro kulturu (NIPOS) souhlas se zveřejněním údajů, využilo právo na ochranu dat.

V repertoáru má 10 představení a plánuje 2 festivaly. Nabízí širokou nabídku hostujících inscenací.

Vstupenky mají jednotné vstupné 250 Kč, pokud se jedná o běžné představení. Dále jsou nabízeny festivaly, které mají lístek za 200 Kč, pokud jde zákazník na jeden den. V případě nákupu třech dnů je sleva 50 Kč, na 750 Kč.

Díky velikosti divadla nemá tak pestrou diferenciaci cenové nabídky. Nabízená sleva pro studenty, seniory, ZTP jsou jednotně za 150 Kč.

Tabulka 9: Výkonové ukazatele X10

Rok	Tržby	Náklady
2021	3 031 000 Kč	14 251 000 Kč
2020	3 080 000 Kč	16 053 000 Kč
2019	3 576 000 Kč	11 485 000 Kč

Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: X10, 2021, 2020, 2019 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.mestskadivadlaprazska.cz/smlouvy-a-vyrocní-zpravy>

Rozdíl mezi náklady a tržbou je vyrovnán dotacemi a příspěvky.

Sociální sítě jsou aktivní, Instagram je podobné velikosti jak Studio Hrdinů s 2100 sledujícími. Facebook 5400 a Youtube 80 odběratelů.

Spokojenost diváku v podobě Google recenzí získala 4,5 / 5 (284 hodnocení). Konzumenti většinou hodnotí negativně fyzické prostředí spolku. Zmiňován je chlad, odvětrávání, nebezpečná místa pro děti, ale vyzdvižována atmosféra.

3) *Studio Hrdinů*

Stejně jako Divadlo X10 je spolek.

Studio připravuje na novou sezónu ke svým deseti představením dvě nové premiéry. Tým obsahuje 36 herců.

Klasické vstupné je 300 Kč a za stejnou cenu pro studenty a ZTP 200 Kč. Lístky nelze zakoupit přímo na webu, ale pouze přes portál GoOut.cz

Spolky, které vedou jednoduché účetnictví, nemusí sestavovat klasickou účetní závěrku. NIPOS zveřejnil pouze počet odehraných představení, premiér a her pro mládež.

Jako jediné divadlo ze 4 analyzovaných na sociálních sítích využívá i platformu Twitter, kde má 730 sledujících. Instagram má 2300 sledujících a Facebook 8 600. Youtube je neaktivní s posledním videem na začátku roku 2021 a má 42 odběratelů.

Recenze Studia Hrdinů jsou následující: 4,6 / 5 (145 hodnocení). Studio se na recenze, ať už kladné nebo záporné, snaží reagovat.

Dodavatelé se v kultuře dají rozdělit v kultuře do dvou složek. První umělecká, kde jsou dodavatelé samotní herci, režiséři, dramaturgové atd. Jejich síla je velká, jelikož bez jejich aktivit by divadlo nemohlo fungovat. Vliv mají na jejich finanční ohodnocení. Se zvyšující se inflací bude nátlak z jejich strany sílit. Druhá složka neumělecká může být propojena s fungováním technické stránky a budovy, tedy prostory, energie, jejich vyjednávací síla není tak velká jako u umělecké složky.

Nová konkurence není na divadelní scéně běžným jevem. Největší překážkou pro vstup na trh je vysoká vstupní investice. Prostory, kde se budou představení odehrávat mají své charakteristické požadavky. Divadlo si i musí vydobýt dobrou reputaci a na to jsou potřeba dlouhodobé aktivity. Praha má totiž na scéně tradici, divadla už mají velká jména. Současně je i představení velmi specifická služba a divadlo musí mít podobnou dramaturgii, aby se stalo přímým konkurentem. Malý odklon diváku by mohl

být způsoben vzniku malého nezávislého divadla, ale vydobytá značka a tradice Divadla Na zábradlí je příliš silná.

Zákazníci se pro Divadlo Na zábradlí dají rozdělit do dvou kategorií. První jsou samotní diváci, kteří jsou na inscenaci z důvodu kulturního zážitku. Jedná se o už představené cílové skupiny. Druhým je samotné město, které od divadla za podporu v podobě dotací očekává předávání kulturní vzdělanosti obyvatelům Prahy a případně České republiky.

Diváci berou divadlo jako svojí volnočasovou aktivitu. V případě, že se jim zalíbí nějaká jiná nebo nastane horší ekonomická situace, divadlo přestanou navštěvovat. Především ohrožená třída, i když má aktuálně vysokou návštěvnost kultury by přesunula finance na základní potřeby. Díky přítomnosti konkurence se může konzument rozhodnout přejít. Síla zákazníků je tedy vysoká.

Po pandemická situace vybízí zákazníky, aby si šli do divadla „odpočinout“, ale Divadlo Na zábradlí a jeho druh inscenací vyžaduje od publika určité přemýšlení. To může být důvodem propadů návštěvnosti. Jejich postoje byly přiblíženy pomocí vlastního výzkumu, kapitola 5, na sekundární cílové skupině.

Město má největší vliv, jelikož při usouzení, že organizace nenaplnuje její očekávání může podporu omezit nebo úplně eliminovat.

S příchodem technologie se začaly objevovat nové **substituty**, které uspokojovali potřeby zákazníka. Z pohledu kulturních akcí se divák může rozhodnout jít na hudební koncert, galerie, muzea atd.

Druhý pohled technologický se zaměřuje na podobné formy uspokojení. To nabízí kino, televize, mobilní zařízení a další technologie.

Naštěstí jádro produktu nelze substituovat a zákazník, co prahne po divadelním zážitku, nemá jinou možnost než se na inscenaci vydat.

6.2 Analýza vnitřního prostředí

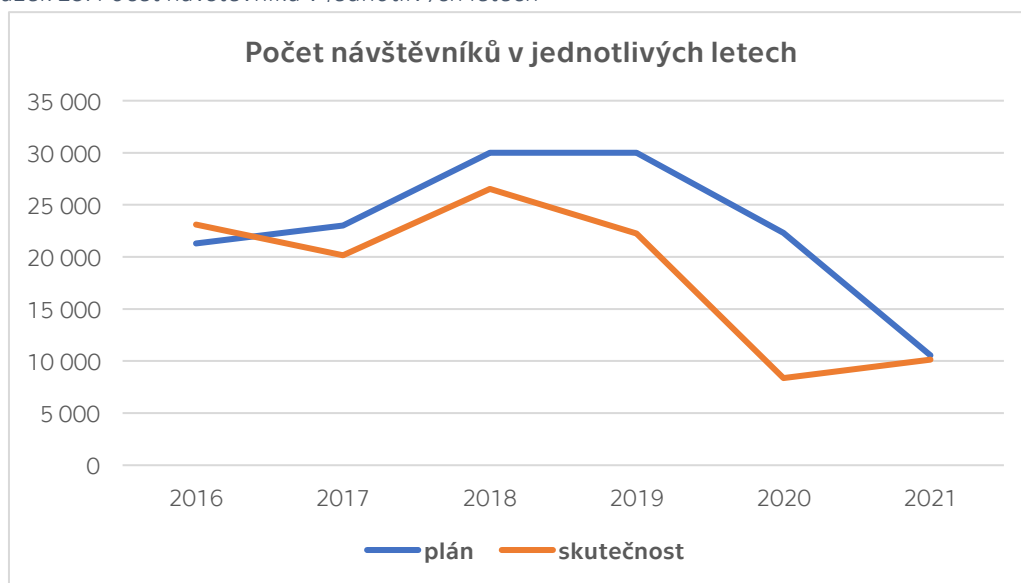
V roce 2021 se odehrálo v Divadlo Na zábradlí celkem 231 představení, z toho bylo 188 vlastním souborem. Během tohoto roku divadlo navštívilo 10 137 návštěvníků, což z plánovaných 10 550 dělá 96 % plnění.¹⁵⁷ Poslední dva roky byly výrazně ovlivněny pandemií Covid-19. Nejvíce to je patrné v roce 2020, kdy byl počet plánovaných návštěvníků vytyčen na 22 300, ale reálné číslo bylo 8 368. Plnění spadlo na pouhých 38 %.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Výroční zpráva o hospodaření 2021 [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2022 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf

¹⁵⁸ Výroční zpráva o hospodaření 2020 [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2021/03/DNz_VZ_2020.pdf

Na obrázku číslo 16 lze vidět postupný vývoj a propad kvůli proti covidovým opatřením.

Obrázek 25: Počet návštěvníků v jednotlivých letech



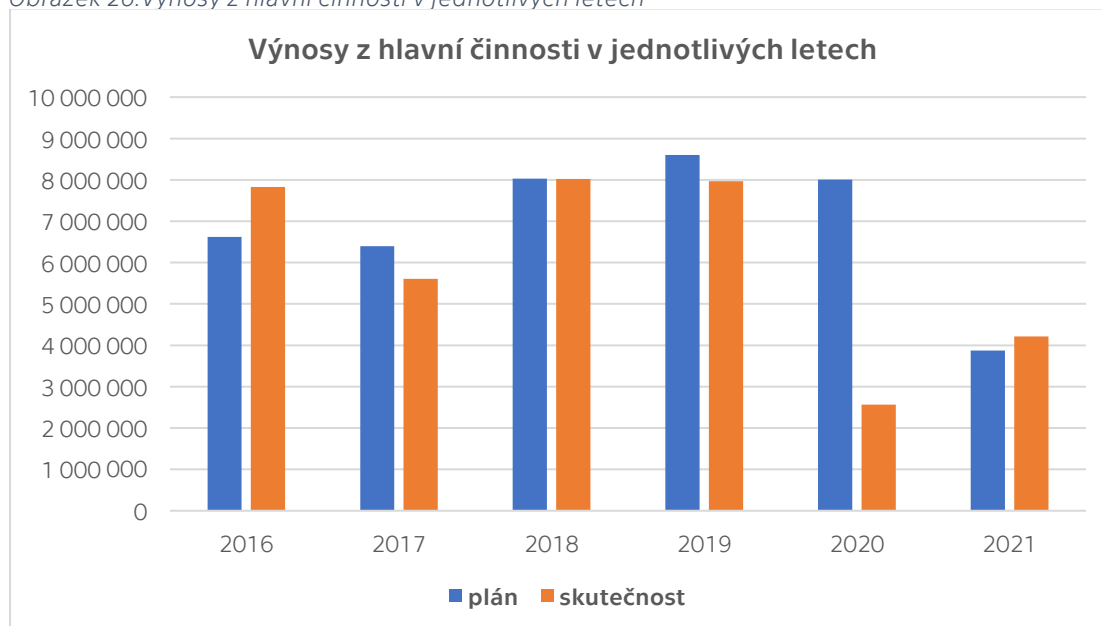
Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/povinne-zverejnovane-informace/>

Za rok 2021 dosáhly výnosy z hlavní činnosti 4 214 300 Kč, což předčilo plán o 9 %. Stejně jako minulý rok ovlivnil Covid-19 hospodářský výsledek. Propad v roce 2020 oproti přepokládaným tržbám činil 68 %.¹⁵⁹ To je o 7,6 % více než průměrný pokles ve veřejném sektoru scénického umění.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Výroční zpráva o hospodaření 2020 [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2021/03/DNz_VZ_2020.pdf

¹⁶⁰ Analýza ekonomických dopadů Covid – 19 na veřejné kulturní služby v ČR [online]. Praha: Nipos, 2021 [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/Analiza-ekonomickych-dopadu-Covid-19.pdf>

Obrázek 26: Výnosy z hlavní činnosti v jednotlivých letech



Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/povinne-zverejnovane-informace/>

Vize a mise organizace byla vytvořena pouze interně v roce 2020 v dokumentu Brandbook. Mise divadla by byla potřeba upravit, aktuálně se jedná spíše o skupinu hodnot.

Marketing se v organizaci nevytváří podle konceptu marketingového mixu. Což značným způsobem limituje pohled a nástroje, které marketingová strategie poskytuje. Dále se neplánují specifické marketingové cíle. Cíle marketingu jsou brány jako aktivity, které podporují mít co největší tržby s vyprodaným hledištěm. Za poslední roky nebyl divadlem proveden žádný marketingový výzkum, poslední průzkum byl v roce 2018.¹⁶¹

Aktuální průměrný počet přepočtených zaměstnanců dosahuje 49,9 na hlavní pracovní poměr, což dělá o zaokrouhleně o 2 více než v roce 2020.¹⁶²

Marketingové aktivity má na starosti v současné době pouze jeden zaměstnanec, pokud nevezmeme v potaz zkrácený PR úvazek. Z pohledu lidských zdrojů to začíná být nedostačující. Při vývoji marketingových trendů jsou praktiky značně omezeny s tím, aby divadlo zůstalo konkurenceschopné.¹⁶³

¹⁶¹ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

¹⁶² Výroční zpráva o hospodaření 2021 [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf

¹⁶³ BŮRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

V letošním roce by mělo dojít k novému výběrovému řízení na pozici ředitele Divadla Na zábradlí.¹⁶⁴ Uchazeči měli možnost se přihlásit do 15.3.2022. Nové vedení by mohlo změnit trajektorii, jakým se divadlo vydá, a to by zároveň mohlo mít vliv na marketingovou strategii obecně.¹⁶⁵

Rozpočet na marketingové aktivity se propadl v posledních letech. Přestože rok 2019 nebyl pandemií ovlivněn, rozpočet se propadl na polovinu původní hodnoty. Od té doby se nezvedl. Přes lockdown bylo snížení logické, protože divadla neměla možnost vykonávat svou činnost, ale po rozběhnutí se drží na nízké hodnotě a do budoucna se neplánuje zvyšovat. To by mohlo mít na konkurenceschopnost divadla výrazný vliv, pokud se bude udržovat na nízké hodnotě. Do propagace totiž zároveň spadají mandatorní náklady jako jsou programy na představení, merchandising a jiné. Poté nezbude na vlastní marketingové aktivity dostatečně zdrojů.¹⁶⁶

Graf 25: Vývoj rozpočtu na propagaci



Vlastní zpracování dle Výročních zpráv o hospodaření [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021, 2020, 2019, 2018 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/povinne-zverejnovane-informace>

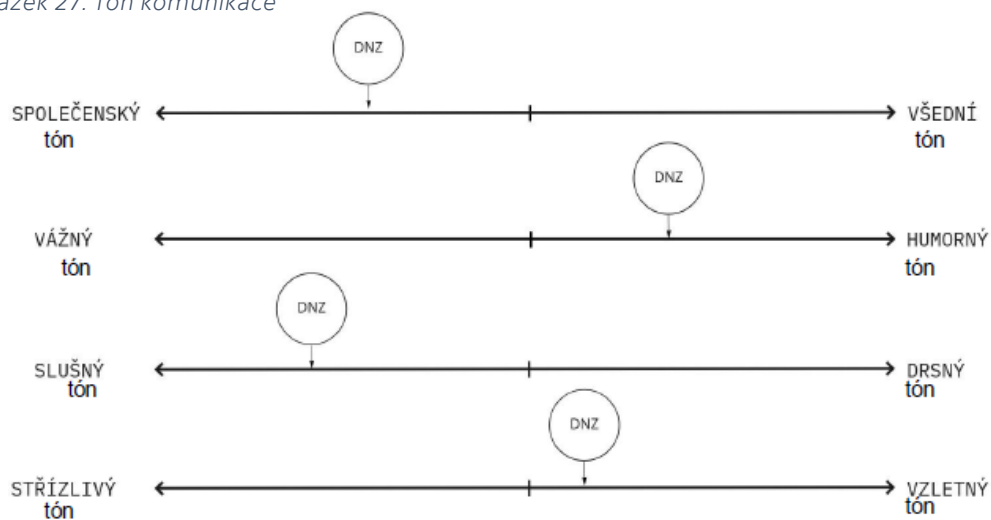
¹⁶⁴ Registr živnostenského podnikání [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps__cacheWEB.sh?VSS__SERV=ZVWSBJ-VYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=00064394&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&type=&PODLE=subjekt&IDICO=a242b4de032b1486&HISTORIE=1

¹⁶⁵ Kultura [online]. Praha: Odbor kultury a cestovního ruchu, 2022 [cit. 2022-06-12]. Dostupné z: https://kultura.praha.eu/jnp/cz/aktuality/informace__z__odboru__kultury/informace__z__odboru__kultury-rada__hl__m__prahy__vyhlasuje__vyberova.html

¹⁶⁶ BÚRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.

Komunikační strategie si zakládá na čtyřech pilířích, úspěch, vlídnost, vkus, současnost.

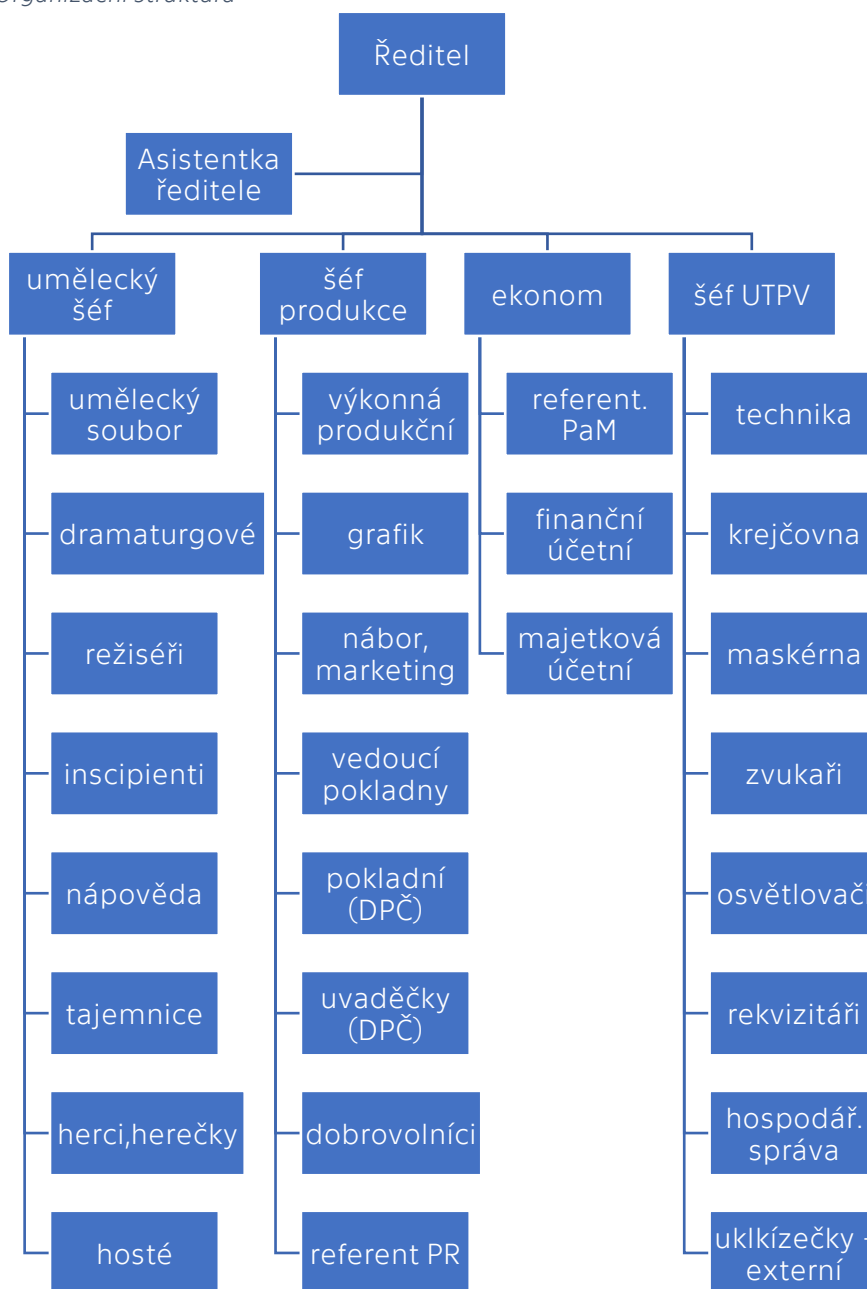
Obrázek 27: Tón komunikace



Zdroj: Brandbook. Interní zdroj Divadla Na zábradlí. Praha, 2021.

Divadlo Na zábradlí má vytvořenou jednoduchou liniovou organizační strukturu, jak je vidět na obrázku číslo 18. Díky malé velikosti a propojenosti organizace není limitující.

Obrázek 28: Organizační struktura



Vlastní zpracování dle Výroční zprávy o hospodaření [online]. [cit. 2022-19-02]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf

6.3 Analýza SWOT

Sumarizace výsledků vnější a vnitřní analýzy se provedla pomocí matice SWOT.

Tabulka 10: SWOT Divadla Na zábradlí

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• povědomí značky• historie divadla• známé herecké tváře• aktivní sociální síť• umělecký projev	<ul style="list-style-type: none">• malý rozpočet na marketing• starý výzkum• Nedostatečné cíle a mise• nedostatek lidských zdrojů v oblasti marketingu• vliv návštěvnosti na informovanost a motivaci
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• digitalizace kultury• skvělá dostupnost pomocí MHD• zvyšující se počet vysokoškolsky vzdělaných občanů• vlna migrace, divadlo hraje v cizím jazyce	<ul style="list-style-type: none">• další omezující opatření proti Covid-19• ekonomická situace• nízká finanční ohodnocení v kulturní oblasti• výběrové řízení na nové vedení

7 Návrh zlepšení marketingové strategie

Závěrečná kapitola praktické části definuje aktuální marketingovou strategii Divadla Na zábradlí a navrhuje konkrétní zlepšení. Všechna doporučení vystupují z dat získaných pomocí vlastního výzkumu a situačních analýz. Ze SWOT analýzy byly vybrány nejtěžejnější oblasti, na které by se organizace měla zaměřit.

Hlavní budoucí marketingové cíle jsou následující:

- 1) Definování konkrétních marketingových cílů a mise organizace
- 2) Provést podrobný marketingový výzkum celého publika
- 3) Eliminovat nedostatek lidských zdrojů v marketingu
- 4) Kampaň na změnu zákaznickova chování

Aktuální **marketingová strategie** a její **cíle** jsou Divadlem Na zábradlí definované jako aktivity směřující k největším tržbám s plným hledištěm. To je z pohledu marketingové strategie nedostačující. Divadlo by mělo jasně definovat, jaké cíle chce naplnit krátkodobě a dlouhodobě. Nejlépe při využití metody SMART, aby se docílilo správné formulace. Vize je definována adekvátně, ale mise jsou pouze jednotlivé body a značí spíše hodnoty. Současně vize ani mise organizace není k dohledání na webových stránkách a divák si nemůže najít důvod existence a směřování. U konkurence jako Městská divadla pražská lze tyto informace dohledat.

Strategie značky je silná, divadlo má dlouhodobou historii a staví na ní. Dokonce se nedávno rozhodla přejít na staré logo, které reprezentuje odkaz instituce.

Zábradlí neprovozuje marketing podle **marketingového mixu**. Díky podstatě produktu se může zdát, že klasický marketingový mix je neuplatnitelný, ale jsou možnosti, které si divadlo může přivlastnit. Doporučuji zavést Colbertův individualizovaný marketingový model v kultuře, představený v teoretické části. Produkt je od mixu odtržen a společně s misí tvoří základ organizace. Od nich jsou důležité dva směry marketingový informační systém a ostatní prvky mixu. Oba směry následně působí na zákazníky, město, sponzory.

Cenová strategie je nastavená dle konkurence a okruhu příspěvkových organizací. S touto pomocí s cena pohybuje na obdobné pozici. Divadlo zvedlo cenu před rokem, aby dorovnal konkurenční ceny a další zvýšení by mohlo odradit diváckou základnu. Doporučení zní držet se aktuální ceny.

Distribuce vstupenek a merchandising je dostačující, konzument má na výběr několik možných kanálů jak vstupenku, či dárkový předmět zakoupit.

V komunikaci má divadlo silnou pozici prostřednictvím PR a propojení se známými hvězdami, které jsou zvané na rozhovory do všech typů médií. Rozhodně se vyplatí udržovat tuto trajektorii a finančně nenáročnou aktivitu.

V reklamě se divadlo snaží pracovat se všemi médii, ale výrazným způsobem ji ovlivňuje rozpočet, vyhledávání slev a možnosti příspěvkové organizace jsou zásadní pro jeho fungování.

V přímém marketingu má instituce poměrně širokou základnu odběratelů mailového newsletteru. Doporučení je rozšířit tuto skupinu pomocí vstupenek, na kterých bude napsáno, že výhodné bonusy jsou k dispozici pomocí odběru mailu.

Podpora prodeje je v rámci konkurence dostačující. Divadlo se snaží přiblížit umění, co největšímu počtu konzumentů v rámci slev a odměňovat pravidelné diváky.

Komunikační strategie je silná. Divadlo Na zábradlí přesně ví, jakým způsobem, tónem chce komunikovat. Tyto techniky dodržuje ve všech komunikačních kanálech. Interní dokument Brandbook slouží pro návod všem zaměstnancům, jakým způsobem by měli svoje vyjadřování směřovat. Zábradlí si zakládá na čtyřech komunikačních směrech: společenský, humorný, slušný, vzletný. Doporučení divadlu je se držet aktuální strategie, protože naplňuje esenci a směr divadla.

Marketing směrem **k zákazníkům** je vypracován dostatečně. Divadlo Na zábradlí segmentuje trh a má jasně nastavené cílové skupiny. Rozděluje je na primární a sekundární a ví co a jak s nimi komunikovat.

Doporučení pro divadlo je zavést základy **marketingového informačního systému**. Pravidelně vyhledávat a shromažďovat informace ohledně zákazníků.

Doporučení je začít velkým výzkumem publika, jako podklad můžou sloužit poznatky z výzkumu provedeného v této diplomové práci, zaměřené na sekundární cílovou skupinu. Důležité je objasnit postoje a chování všech cílových skupin divadla. Výzkum by měl dvě fáze. První kvalitativní, kde by se provedly hloubkové rozhovory, ty by odhalily skryté postoje diváka. Na jeho základě a výzkumu této publikace by se vytvořil velký kvantitativní výzkum.

Divadlo se potýká s nedostatkem **lidských zdrojů** v oblasti marketingu. Následkem toho se musí online reklama pouze automatizovat a nejde ji provádět do hloubky. Z finančního důvodu je doporučení zaměstnat člověka pouze na půl úvazek. Ten by měl na starosti online kampaň a stal by se pravou exekutivní rukou hlavního marketéra.

Za pomoci nového člena marketingu může divadlo spustit kampaň na změnu chování sekundární cílové skupiny. Z dat výzkumu bylo patrné, že lidé po pandemické situaci změnili své chování, návyky. Tato přesvědčovací kampaň má za cíl to změnit.

Z důvodu finanční nenáročnosti a především, protože má Divadlo Na zábradlí silnou internetovou prezenci, se vybralo online médium, na kterém bude kampaň probíhat. Jako nástroje budou sloužit konkrétní kampaňové příspěvky a spolupráce s micro-influencery. Ti jsou vybráni z důvodu rozpočtu a také z velkého propojení

s publikem. To zaručuje větší pravděpodobnost, že bude zákazník ovlivněn. Velký influencer by měl sice větší dosah, ale nemusel by dostatečně přesvědčit a cena by byla v rámci deseti tisíců, i stovek. Micro-influenceři by navázali spolupráci s divadlem a za to by dostali volné vstupenky pro ně a jejich publikum, případně menší finanční ohodnocení.

Na **sociálních sítí** divadlo funguje aktivně, ale doporučení je rozšířit se i na platformu Twitter, kde nikdo z přímé konkurence zatím nefiguruje. Dále se zaměřit na Facebook, který přestože má dvakrát více sledujících, tak je aktivita horší než na Instagramu. Proto je strategie přidávání stejných příspěvků na obě platformy nedostatečná. Zároveň by mělo Divadlo Na zábradlí uspokojit větší poptávku po krátkých video formátech, ať už na Youtube Shorts, Instagram Reels. Všechny tyto aktivity by měl na starost nový zaměstnanec na půl úvazek.

Závěr

Práce přinesla pohled na jedinečnou situaci, kdy se divadelní, příspěvková, organizace, potýká s následky pandemické situace. Celé toto odvětví bylo značnou dobu bez jejich hlavní aktivity a po opadu restrikcí Divadlo Na zábradlí zaznamenalo propad v návštěvnosti a jeho obraným nástrojem je marketing.

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit současnou marketingovou strategii Divadla Na zábradlí a navrhnout případná zlepšení do budoucna.

Pro splnění byla použita metoda primárního výzkumu s deskriptivním problémem, analýza vnějšího i vnitřního prostředí organizace za pomoci jednotlivých nástrojů a komparace.

Práce se dělila do dvou částí. První, teoretická, obsahuje nutné znalosti pro vypracování a uvedení do problematiky. Nejprve je představen kulturní, kreativní průmysl, a jak je v České republice definován. Následován je typologií divadel a jejich formy, kterých mohou nabývat. Druhá polovina teorie byla zaměřena na marketingovou strategii. Byly vymezeny základní pojmy, metody, nástroje situační analýzy a marketingového mixu. Všechny metodiky jsou vždy staženy ke kulturnímu odvětví. Poslední kapitola této části objasňovala, jak korektně vybrat typ výzkumu, vzorek a nástroje.

Praktická část se zaměřila konkrétně na Divadlo Na zábradlí a jeho marketingovou strategii. Uvedla se jeho historie a základní charakteristiky. Další kapitola byla věnována marketingovému mixu, kde byly popsány jeho jednotlivé prvky, strategie a zároveň byl rozšířen o „lidi“ a „fyzické prostředí“ na 6P.

Následně se vyhodnocoval provedený primární výzkum. Důvod vzniku dotazníkového šetření bylo zkoumání deskriptivního problému, proč má Divadlo Na zábradlí menší návštěvnost u sekundární cílové skupiny a najít odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky. Celkový počet vyhovujících respondentů byl 114. Výsledkem bylo, že soubor má o značně velké povědomí, 97,4 %, ale jejich hlavní důvody pro nenavštívení jsou malá informovanost, a především změna návyků, motivace, po lockdownové situaci, 69,5 %.

Dalším krokem byla analýza vnějšího a vnitřního prostředí, které sloužily pro výstup v podobě SWOT. Pro vnější se použila metoda PEST a Porterova analýza pěti sil.

S jejich pomocí se odhalily hrozby v podobě budoucí ekonomické situace, další možná omezující opatření proti Covid-19, nízké finanční ohodnocení v kulturní oblasti, výběrové řízení na nové vedení. Příležitosti zahrnovaly digitalizaci kultury, zvyšující se počet vysokoškolsky vzdělaných občanů, vlnu migrace spjatou s hraním v cizím jazyce a dostupnost MHD.

Analýza vnitřního prostředí objasnila silné a slabé stránky divadla. Mezi silné patřily známé herecké tváře, povědomí značky, historie divadla, aktivní sociální sítě, umělecký

projev. Slabé měly malý rozpočet na marketing, starý výzkum, nedostatek lidských zdrojů, vliv návštěvnosti na informovanosti a motivaci.

Na základě SWOT analýzy a předešlých kapitol byla vyhodnocena marketingová strategie Divadla Na zábradlí a vytvořena doporučení. Hlavní návrh obsahoval čtyři primární marketingové cíle do budoucna. Definování konkrétních marketingových cílů podle metody smart a mise organizace. Provedení podrobného marketingového výzkumu celého publika. V první fázi by se provedl kvalitativní výzkum. V druhé by se zkombinovaly poznatky výzkumu této publikace s kvalitativními a vytvořen kvantitativní. To by přineslo stěžejní informace o celkovém publiku divadla. Nedostatek lidských zdrojů v marketingu by se eliminoval pomocí zaměstnání marketingového manažera se specializací na sociální sítě. Z důvodu sníženého rozpočtu by pracoval pouze na poloviční úvazek. Kampaň na změnu zákaznickova chování by stavěla na nové posile marketingového týmu a probíhala na internetu skrz propagované příspěvky a influencersy. Dalším doporučením bylo zavedení marketingového mixu dle Colbertova individualizovaného modelu v kultuře pro správnou aplikaci mixu. S dalšími prvky divadlo aktuálně pracuje dostatečně a doporučení je pokračovat ve stejné strategii.

Autor věří, že bude tato práce Divadlu Na zábradlí prospěšná. Pokud se instituce zaměří v budoucnosti na implementování navržených opatření marketingové strategie, jistě to pomůže ke stabilitě a naplňování poslání organizace. Jednotlivé části diplomové práce budou publikovány v odborném časopise.

Seznam použité literatury

1. *Analýza ekonomických dopadů Covid – 19 na veřejné kulturní služby v ČR* [online]. Praha: Nipos, 2021 [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/Analýza-ekonomických-dopadu-Covid-19.pdf>
2. *Analýza sektorových účtů* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606756/09000522k2.pdf/aa39b5c2-389e-4c27-bafd-89a1e5d48f69?version=1.1>
3. ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Principles of marketing* [online]. 18th ed. Harlow: Pearson, 2021 [cit. 2022-03-28]. ISBN 978-1-292-34120-0. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=6127827>
4. *Avril Lavigne* [online]. Praha: iDnes, 2022 [cit. 2022-06-28]. Dostupné z: https://vstupenky.idnes.cz/?event__id=43606
5. BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VerBuM, 2012. ISBN 978-808-7500-170.
6. BERNSTEIN, Joanne. *Standing Room Only*. 2nd ed. New York: Palgrave, 2014. ISBN 978-1-137-28293-4.
7. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
8. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
9. *Brandbook*. Interní zdroj Divadla Na zábradlí. Praha, 2021.
10. BÚRIK, Jan. Vedoucí produkce. [ústní rozhovor]. Divadlo Na zábradlí, 16.3.2022.
11. BURROW, James. *Marketing*. Chicago: Cengage, 2020. ISBN 978-0-357-13574-7.
12. BYRNES, William a Aleksandar BRKIĆ. *The Routledge Companion to Arts Management*. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-1-138-49222-6.
13. CIESLAR, Jan. Internet používá přes 80% obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/internet-pouziva-pres-80-obyvatel-ceska>
14. CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 2013. ISBN 978-807-0082-744.
15. COLLINS, Hilary. *Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2017. ISBN 978-807-4851-254.
16. *Covid-19 nejčastější příčinou smrti v roce 2021* [online]. Praha: Česká demografická společnost, 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www.czechdemography.cz/aktuality/covid-19-nejcastejsi-pricinou-smrti-v-roce-2021/>

17. *Daně u neziskových organizací* [online]. miras [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/dane-neziskove-organizace.php>
18. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
19. *Divadlo se vrací k původní značce*. [online]. Praha: Mediaguru, 2019 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/09/divadlo-na-zabradli-se-vraci-k-puvodni-znacce/>
20. *Dopady války na Ukrajině* [online]. Praha: České noviny, 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/dopady-valky-na-ukrajine-pocituje-nebo-ocekava-90-procent-ceskych-podniku/2181856>
21. DRYÁKOVÁ, Kristýna. *Návrh marketingové strategie vybraného produktu*. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
22. DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. Teatrologie. ISBN 80-861-0253-X.
23. DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. [Praha]: Pražská scéna, 2005. Teatrologie. ISBN 80-861-0249-1.
24. FRYDRÝNOVÁ, Daniela. *Komunikační strategie a její vliv na návštěvnost ve vybraných divadlech*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
25. HAJTOL, Tomáš. *Marketing divadla*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
26. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.
27. HAVLIŠOVÁ, Petra. *Inovace marketingového plánu divadla Semafor o.p.s*. Praha, 2019. Bakalářská práce. Masarykův ústav vyšších studií.
28. HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
29. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.
30. JETELOVÁ, Tereza. *Srovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
31. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
32. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing umění a kulturního dědictví: pro magisterské navazující studium oboru Arts management*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1291-4.

33. KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
34. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
35. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-807-4081-002.
36. KOLB, Bonita M. *Marketing for Cultural Organizations: New Strategies for Attracting Audiences*. Third edition. New York and London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-62695-8.
37. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing Management*. 14th ed. London: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.
38. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
39. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
40. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
41. Kultura [online]. Praha: Odbor kultury a cestovního ruchu, 2022 [cit. 2022-06-12]. Dostupné z: https://kultura.praha.eu/jnp/cz/aktuality/informace_z_odboru_kultury/informace_z_odboru_kultury-rada_hl_m_prahy_vyhlasuje_vyberova.html
42. *Kultura a volný čas mladých* [online]. Praha: Česká rada dětí a mládeže, 2022 [cit. 2022-06-28]. Dostupné z: <https://www.adam.cz/kultura-a-volny-cas-mladych/>
43. Kultura České republiky v číslech. *Statistikakultury.cz* [online]. Praha: Nipos, 2018 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/08/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf
44. *Kulturní politika Hlavního města Prahy 22+* [online]. Kreativní Praha [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <http://kreativnipraha.eu/uploads/assets/Kulturni%20politika%20HMP.pdf>
45. Logo. In: *Divadlo Na zábradlí* [online]. 2019 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/press/>
46. *Martin Baxa: Kulturoou žijí všichni* [online]. Praha: ODS, 2021 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/clanek/21984-kulturoou-ziji-vsichni-muze-naspojiti>

47. *Nejčastější aktivity ve volném čase* [online]. Praha: Mediaguru, 2021 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/cesi-travi-volny-cas-vylety-sleduji-televizi/>
48. *O divadle. Nazábradlí.cz* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/o-divadle/>
49. *Obyvatelstvo podle věkových skupin* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
50. *Partneři* [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/partneri>
51. *Pohyb obyvatelstva* [online]. Praha: Kurzy, 2022 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/656481-pohyb-obyvatelstva-1-ctvrtletí-2022-pocet-obyvatel-vzrostl-o-3-2-tisice-na-10-52-milionu/>
52. *Praha nabízí divadlo ve virtuální realitě* [online]. Praha: Divadelní noviny, 2021 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/praha-nabidne-divadlo-ve-virtualni-realite>
53. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
54. *Průvodce podnikáním* [online]. 2022 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-vybrat-socialni-site-pro-marketing/>
55. Registr živnostenského podnikání [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTO-BCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=00064394&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&type=&PODLE=subjekt&IDICO=a242b4de032b1486&HISTORIE=1
56. *Rozdělení české společnosti* [online]. Český rozhlas, 2019 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka__1909171000_zlo#tridy-box
57. ŠIMEK, Štěpán. *Financování českého divadla. Culturenet.cz* [online]. Praha: Divadelní ústav, 2005 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.culturenet.cz/knihovna/financing-of-czech-theatre-financovani-ceskeho-divadla/>
58. *Systém účtů kultury. Statistikakultury.cz* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/09/SYSTEM_UCTU_KULTURY_metodika_2019.pdf
59. TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. *Marketing neziskových organizací športu a kultúry.* Trenčín: Wolters, 2016. ISBN 978-80-8168-407-4.

60. *TikTok míří ke dvěma milionům* [online]. Praha: Megiaguru, 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/05/tiktok-miri-v-cesku-ke-dvema-milionum-uz-neni-jen-pro-deti/>
61. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
62. VLKOVÁ, Bára. *Alternativní formy nabídky divadel v době pandemie*. Praha, 2021. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
63. *Výroční zpráva o hospodaření* [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2021, 2020, 2019, 2018, 2017 [cit. 2022-05-24]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/po-vinne-zverejnovane-informace/vyrocní-zpravy/>
64. *Výroční zpráva o hospodaření 2021* [online]. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.nazabradli.cz/wp-content/uploads/2022/03/DNz_VZ_2021.pdf
65. WILLIAM, Pride a Ferrel O.C. *Marketing*. 18th ed. Boston: Cengage, 2016. ISBN 978-1-285-85834-0.
66. *Základní statistické údaje o kultuře ČR* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf
67. *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*.
68. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.
69. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dopad Covid-19.....	8
Obrázek 2: Strategický marketing.....	16
Obrázek 3: Tradiční marketingový model.....	18
Obrázek 4: Colbertův marketingový model.....	18
Obrázek 5: Zakázkový marketingový model.....	19
Obrázek 6: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	20
Obrázek 7: Porterův model konkurenčního prostředí.....	21
Obrázek 8: Marketingový mix kulturní organizace.....	24
Obrázek 9: Příklady životního cyklu produktu v kultuře.....	26
Obrázek 10: Model efektivní marketingové komunikace.....	29
Obrázek 11: Rozdíl komunikace tradičních médií a sociálních médií.....	34
Obrázek 12: Proces marketingového výzkumu.....	37
Obrázek 13: Metody z hlediska používaných dat.....	38
Obrázek 14: Budova Divadla Na zábradlí.....	46
Obrázek 15: Logo.....	46
Obrázek 16: Foto z inscenace Freudovo pozdní odpoledne.....	48
Obrázek 17: Životní cyklus před termínovaný.....	49
Obrázek 18: Hlediště a cenové kategorie.....	50
Obrázek 19: Vývoj průměrné ceny vstupenky v jednotlivých letech.....	51
Obrázek 20: Příklad Outdoor reklamy CLV.....	53
Obrázek 21: Příklady příspěvků na Instagramu.....	54
Obrázek 22: Atributy fyzického prostředí.....	57
Obrázek 23: Rozdělení kapitálů mezi společenskými třídami.....	77
Obrázek 24: Nejčastější aktivity ve volném čase.....	78
Obrázek 25: Počet návštěvníků v jednotlivých letech.....	83
Obrázek 26: Výnosy z hlavní činnosti v jednotlivých letech.....	84
Obrázek 27: Tón komunikace.....	86
Obrázek 28: Organizační struktura.....	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj vybraných ukazatelů	10
Tabulka 2: Ukazatele u divadla veřejné služby	11
Tabulka 3: Ukazatele u divadla jako soukromý podnik.....	11
Tabulka 4: Ukazatele u divadla jako nezisková nezávislá organizace	12
Tabulka 5: SWOT matice.....	23
Tabulka 6: Plánování sběru primárních údajů	39
Tabulka 7: Typy výběrových souborů.....	41
Tabulka 8: Výkonové ukazatele Městská divadla pražská	79
Tabulka 9: Výkonové ukazatele X10.....	80
Tabulka 10: SWOT Divadla Na zábradlí.....	88

Seznam Grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	59
Graf 2: Věk respondentů	59
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	60
Graf 4: Měsíční výdělek respondenta	60
Graf 5: Návštěvnost kulturních akcí, institucí.....	61
Graf 6: Návštěvnost kulturních akcí po Covid-19 restrikcích	62
Graf 7: Důvody neúčasti na kulturních akcí	62
Graf 8: Návštěvnost divadla	63
Graf 9: Vliv při výběru představení.....	64
Graf 10: Role slevy při nákupu	65
Graf 11: Síla reklamy	65
Graf 12: Využívání sociálních sítí.....	66
Graf 13: Sledování divadel na sociálních sítí.....	67
Graf 14: Povědomí a návštěvnost Divadla Na zábradlí	68
Graf 15: Zdroj povědomí o Divadle Na zábradlí	69
Graf 16: Důvody pro nenavštívení Divadla Na zábradlí.....	69
Graf 17: Vývoj HDP	72
Graf 18: Prognóza HDP	72
Graf 19: Vývoj míry inflace v ČR	73
Graf 20: Prognóza vývoje inflace.....	73
Graf 21: Míra nezaměstnanosti.....	74
Graf 22: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel	75
Graf 23: Obyvatelstvo podle věkových skupin	75
Graf 24: Vývoj nejvyššího dosaženého vzdělání.....	76
Graf 25: Vývoj rozpočtu na propagaci	85

Přílohy

Dotazník – marketingové šetření

Dobrý den, jmenuji se Marian Vlček a tento dotazník slouží jako jeden z podkladů pro vypracování mé diplomové práce.

Výsledky budou použity pro analýzu marketingové strategie Divadla Na zábradlí. Odpovědi jsou zcela anonymní. Děkuji mockrát za vyplnění.

1. Jak pravidelně navštěvujete kulturní akce, instituce?
 - a) Alespoň 1x týdně
 - b) 2x – 3x za měsíc
 - c) 1x za měsíc
 - d) 2x – 5x ročně
 - e) 1x za rok
 - f) Méně než 1x za rok

2. Chodíte na kulturní akce méně často než před Covid-19, i když je situace už rozvolněna?
 - a) Chodím méně často
 - b) Chodím stejně
 - c) Chodím více

3. Pokud chodíte méně často, vyberte důvod.
 - a) Stále se bojím nakažení
 - b) Změnil jsem návyky
 - c) Odložení, zrušení kulturních akcí
 - d) Bez motivace po dlouhých restrikcích
 - e) Jiný důvod...

4. Jak pravidelně navštěvujete divadlo?
 - a) Alespoň 1x týdně
 - b) 2x – 3x za měsíc
 - c) 1x za měsíc
 - d) 2x – 5x ročně
 - e) 1x za rok
 - f) Méně než 1x za rok

5. Jaké divadlo se vám vybaví jako první? (Kromě Národního divadla)
 - Napište jedno nebo více slov

6. Co vás nejpravděpodobněji ovlivní při výběru divadelního představení?
 - Více možných odpovědí
 - a) Cena
 - b) Reklama
 - c) Recenze, doporučení od známých
 - d) Pověst divadla
 - e) Herci, režisér, dílo
 - f) Forma/žánr představení
 - g) Jiná možnost...

7. Jakou roli pro vás hraje sleva při nákupu?
- Důležitou
 - Malou
 - Žádnou
8. Jak byste ohodnotil/a sílu reklamy v kultuře?
1 nejslabší – 5 nejsilnější zaškrtněte
- 1–2–3–4–5
9. Které sociální sítě používáte pravidelně? (Alespoň 2x týdně)
- Více možných odpovědí
- Facebook
 - Instagram
 - Youtube
 - Twitter
 - LinkedIn
 - TikTok
 - Nepoužívám
 - Jiná možnost...
10. Sledujete na sociálních sítích nějaké divadlo?
- Ne
 - Pokud „Ano“, napište které...
11. Jak dobře znáte Divadlo Na zábradlí?
- Neznám
 - Slyšel jsem o něm, ale nikdy nenavštívil/a
 - Jednou nebo párkrát jsem navštívil/a
 - Jsem pravidelný divák
12. Odkud jste o Divadlu Na zábradlí slyšeli?
(Pokud divadlo neznáte, přeskočte otázku)
- Tisk
 - Internet
 - Rodina, přátelé
 - Venkovní reklama
 - Jinde...
13. Pokud jste Divadla Na zábradlí ještě nenavštívili, co je váš důvod?
(Pokud divadlo neznáte, přeskočte otázku)
- Preferuji jiné divadlo
 - Malá informovanost o činnosti, akcích
 - Cena vstupného
 - Nelíbí se mi repertoár
 - Jiný důvod...
14. Vaše pohlaví?
- Muž
 - Žena

15. Kolik je vám let?

- a) 15-19
- b) 20-19
- c) 30-39
- d) 40-49
- e) 50-59
- f) 60 +

16. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské (SOU, bez maturity)
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

17. Výše vašeho příjmu?

(Nepovinná otázka)

- a) Do 20 000 Kč
- b) 20 001 až 30 000 Kč
- c) 30 001 až 40 000 Kč
- d) 40 001 až 50 000 Kč
- e) 50 001 + Kč

