

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketing a management divadel

Marketing And Management Of Theaters

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Doc. RNDr. Bohumír Štědroň

KUBÍČKOVÁ

KLÁRA

2020

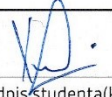
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kubičková	Jméno:	Klára	Osobní číslo:	475241
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Marketing a management divadel		
Název bakalářské práce anglicky:	Marketing and Management of Theaters		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza procesů managementu a marketingu v divadlech. PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce je ukázat, jakým způsobem lze efektivně řídit divadlo, aby se jeho činnost a ziskovost v budoucnu pozitivně vyvíjela. Bude rovněž připraven článek pro recenzovaný časopis. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - realizace a financování divadel, management divadla, marketing divadla; 3. Praktická část - představení divadla, dotazník, swot analýza, návrhy na změny; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ČERNÁ J.: Marketing divadla, VŠE Praha KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ŠTĚDRŮN, ČASLAVOVÁ, FORET, STRÍTESKÝ, ŠÍMA a kol. Mezinárodní marketing. C.H.BECK, 2018 VEBER J., ŠVECOVÁ L.: Digitalizace ekonomiky a společnosti, Praha 2018, Management Press .</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Ing. J. Černá, Ph.D., VŠE Praha		
Datum zadání bakalářské práce:	30.11.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Kubíčková, Klára. Marketing a management divadel. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 20. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych moc poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce a kolegovi z divadla doc. Bohumíru Štědronovi za jeho odborný dohled a cenné rady. Mé poděkování patří též studentům prvního ročníku Masarykova ústavu vyšších studií, kteří mi pomohli v rámci praktické části s dotazníkem.

Abstrakt

Práce se zabývá marketingem a managementem divadel s následnou aplikací v konkrétním prostředí divadla Semafor. Na základě znalosti prostředí divadla, zjištěných informací o historickém vývoji a ekonomických ukazatelích za uplynulé období, a dále na základě vlastního dotazníkového šetření je sestavena SWOT analýza a formulována konkrétní doporučení pro další efektivní rozvoj divadla.

Klíčová slova

Marketing, management, ekonomické ukazatele, SWOT analýza, divadlo Semafor.

Abstract

This thesis deals with marketing and management of theatres with application in the concrete environment of the Semafor theatre. Based on knowledge of environment of the theatre, information about historical development and economic indicators of the last period, and also based on own questionnaire survey the SWOT analysis is build and after that concrete recommendations are formulated for the further effective development of the theatre.

Key words

Marketing, management, economic indicators, SWOT analysis, Semafor theatre

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 MARKETING	7
1.1 MARKETING NA DIVADELNÍ SCÉNĚ.....	7
1.2 INFLUENCEŘI A INFLUENCER MARKETING	9
2 MANAGEMENT.....	10
3 DIVADLO SEMAFOR	12
3.1 HISTORIE DIVADLA SEMAFOR	12
3.2 PRÁVNÍ STATUT A EKONOMICKÉ INFORMACE	21
4 VÝZKUM DIVADLA SEMAFOR.....	23
5 SWOT ANALÝZA	26
6 DOPORUČENÍ A NÁVRH NA ZMĚNY.....	26
ZÁVĚR.....	28
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	30
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	32
SEZNAM GRAFŮ.....	32
SEZNAM TABULEK	32

ÚVOD

Jak již naznačuje název bakalářské práce, hlavní zaměření se bude týkat marketingu a managementu divadel. Spojení těchto dvou procesů dává dohromady dva důležité pilíře úspěšného chodu divadla. V dnešní době tržního hospodářství se rychle navyšuje počet divadelních subjektů a z toho vyplývá nárůst konkurenčního prostředí v této oblasti. Každé divadlo, které chce přežít, lišit se a vydělávat, musí s těmito dvěma nástroji zacházet co nejefektivněji.

Důvod, proč by divadla neměla podceňovat řízení a propagaci, je ten, že bez výrazné pomoci v podobě financí z veřejného rozpočtu, fondů nebo nadací by prospěšnost divadla nebyla dostatečně uspokojující. Cílem bakalářské práce je na základě odborné literatury vymezit nástroje marketingu a řízení divadel a poté ze získaných teoretických poznatků popsat současný stav divadla Semafor v pražských Dejvicích a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. V bakalářské jsou stanoveny dvě základní hypotézy. První je, že divadlo Semafor nenavštěvuje mladá generace. Druhá je, že divadlo Semafor využívá plně nástroje marketingu k oslovení co největší skupiny diváků.

Bakalářská práce se skládá z úvodu, teoretické části, praktické části a závěru. Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První kapitola se zabývá marketingem. Nejdříve je charakterizován marketing obecně, poté již detailněji marketing divadel. Druhá kapitola čtenáře seznámí s vědním oborem - managementem. Praktická část se skládá ze čtyř kapitol (třetí až šestá kapitola). Třetí kapitola se zabývá divadlem Semafor. Uvedeno zde bude nejprve pár informací o vzniku a historii divadla, následně bude uveden současný právní statut a ekonomické informace z posledních let provozu divadla. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní výzkum divadla, který byl v rámci této práce proveden formou dotazníku. Cílem bylo zjistit, nakolik známé je divadlo Semafor u mladé generace a jak divadlo využívá marketingové nástroje k docílení co největší propagace. Pátá kapitola obsahuje SWOT analýzu. Na základě předchozího výzkumu byly v rámci této práce získány informace, díky kterým byly stanoveny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. V šesté kapitole jsou uvedeny konkrétní návrhy, jak zlepšit nebo změnit řízení a chod divadla.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Mimořádný rozvoj marketingu nastal na přelomu 19. a 20. století a proto není divu, že za tuto dlouhou dobu existence vzniklo mnoho definic tohoto společenského a manažerského procesu.

Jednu z definic popsal americký odborník na marketing Philip Kotler (KOTLER aj., 2013)¹:

„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“

Například český ekonom Jaroslav Světlík, chápe marketing následujícím způsobem (SVĚTLÍK, 2005)²: „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

V posledních pár letech se soudobé společnosti podařilo dát marketing na jedno z prvních míst v rámci chodu firmy. Není se čemu divit. V dnešní době, kdy má skoro každý „chytrý“ telefon, je schopnost šířit jakékoliv informace, včetně informací o spokojenosti s určitou firmou či výrobkem rychlejší, než kdy předtím. Proto se moderní marketing zaměřuje výhradně na zákazníka jako jednotlivce a uskutečňuje daleko hlubší a detailnější analýzu jeho přání a potřeb.

Například vzhled, image, oblíbenost, trend, povědomost, to vše je dnes důležitější, než kdy dřív. Nemusíte ve své kavárně vařit nejlepší kávu z těch nejkvalitnějších semen plodu kávovníků, za to Vám stačí mít nádherně zařízenou kavárnu v moderním stylu, který je jak v Praze, tak ve světě módní. Dále si můžete pozvat co nejoblíbenějšího influencera, kterého sleduje při nejmenším 800 000 diváků, a docílit toho, aby váš podnik označil a zveřejnil na své sociální síti (využití influencerů je věnována samostatná kap. 1.2).

Firmy se snaží mít silnou pozici na trhu, ať už je to na trhu domácím, či dokonce později i na trhu světovém, ale toho lze docílit, pouze pokud budou sledovat trendy, budou znát dobře své zákazníky, zkrátka budou umět ovládat marketing jakožto klíčovou zbraň.

1.1 Marketing na divadelní scéně

Co si lze představit pod pojmem „marketing na divadelní scéně“? Lze sem zahrnout kulturní aktivity divadel, baletu, opery, orchestru a tak dále. Jedná se o zcela specifický

¹ KOTLER, P., KELLER, K., L.: *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

² SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN isbn80-86898-48-2

trh, na kterém probíhá hodnocení aktivit a produktů v kontextu relevantního okruhu konzumentů.

Nejdůležitější je vztah mezi nabídkou a poptávkou. Je proto přirozené, že řešení otázek marketingu produkce divadel, koncertních těles a baletních souborů se musí zabývat studiem tendencí ve formování přání, potřeb a také orientace hodnot, postojů, životního stylu, vkusu a chování zákazníků v kontextu sociálně-ekologického prostředí konkrétních společností ve světě (KOTLER, 2013)¹. Čím více pozná kulturní organizace své návštěvníky, tím lépe a rychleji je bude schopna svou uměleckou nabídkou uspokojit.

Přestože má marketing divadel svá specifika, jeho podstatu představuje manažerské řízení orientované na hledání zákazníků pro svá představení a hledání možností zákaznického uspokojení tak, aby byly realizovány tržby, resp. zisk. Divadelní organizace tak musí využívat maximum marketingových nástrojů k tomu, aby vytvořenou nabídkou přilákala zákazníky nové, vybudovala loajalitu u existujících a ideálně přivedla zpět ty ztracené.

Důležitou součástí marketingového řízení divadla je výzkum. Díky výzkumu zjistíme, jaká typologie návštěvníků do divadla chodí a jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují jejich spokojenost. Mezi ty nejdůležitější patří cena vstupenky, repertoár, herecký soubor, design a vzhled divadla, doprovodné služby organizované divadlem (akustika, výhled na jeviště, klimatizace, catering, šatny, parkoviště..) a identifikace diváka s hlavní postavou, příběhem. Poté co dojde ke zpracování získaných dat z výzkumu, následuje vizualizace výstupů a jejich interpretace v souvislostech firemního prostředí. Závěrem jsou výstupy marketingového výzkumu prezentovány manažerovi dané instituce, a to včetně doporučení, která z výzkumu vyplívají.

	Celkem	státní subjekty	v tom	
			nestátní neziskové organizace	podnikatelské subjekty
Počet stálých scén a sálů	174	89	49	36
Počet sedadel stálých scén	40 306	23 330	7 061	9915
Divadelní soubory	207	67	97	43
Počet inscenací v repertoáru	3 251	1 419	1 135	697
z toho premiér	766	404	243	119
inscenace pro děti a mládež	1 054	416	349	289
z toho premiér	182	89	40	53
Počet představení českých souborů odehraných v ČR	31 031	12 942	8 180	9 909
odehraných v zahraničí	669	289	250	130
Představení odehrána zahraničními soubory	300	143	71	86

Tabulka 1 Divadla v ČR, rok 2018 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VEŘEJNÁ DATABÁZE, [2019])³

Na webových stránkách Českého statistického úřadu je uvedena tabulka (viz Tabulka 1) z oblasti kultury - konkrétně divadel, ze které lze vyčíst dvě zajímavá čísla: První je počet stálých scén a sálů, který je 174. Druhý pozoruhodný fakt je počet představení českých souborů odehraných v České republice, který je celkem 31 031. Z této

³ Český statistický úřad, veřejná databáze: Divadla. 14. Český statistický úřad, [2019]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/shortUrl?su=db88b452>

tabulky vyplývá, že je o divadelní zážitek v České republice zájem a že existuje velký počet divadelních souborů a tím i vzájemných konkurentů.

Hlavním úkolem divadla je proto zprostředkovat divákovi estetický zážitek kvalitní nabídkou repertoáru, příjemným zázemím a ostatními službami, a tím si zajistit jeho opakovanou návštěvu.

1.2 Influenceri a influencer marketing

Influencer (neboli „vlivný uživatel“) je uživatel internetu, který vytváří určitý kanál, prostřednictvím kterého komunikuje se svými čtenáři a sledovateli. Uvedený kanál může být vytvářen prostřednictvím webových stránek resp. aplikací - zejména prostřednictvím tzv. „blogů“ (spojení blog vzniklo spojením: „web log“), využitím služeb sdílení videa (např. YouTube, nebo Vimeo), nebo obecně sociálních sítí (např. Facebook, nebo Instagram). Influencer dokáže s využitím obsahu, který vytváří, svých vazeb a velikosti svého publika ovlivnit chování dalších uživatelů na internetu.

Influencer většinou začíná „od nuly“ a ke svému fanclubu se musí nejprve propracovat originálním obsahem. Jakmile kolem sebe nashromáždí množství fanoušků, kteří se k jeho produkci pravidelně vrací, stává se úspěšným. Úspěšnými influenceri přitom nejsou pouze známé osobnosti (celebrity), ba naopak, jak ukazuje žebříček 10 nejsledovanějších česko-slovenských influencerů sestavený dle součtu jejich fanoušků (BANGER.CZ, 2019)⁴:

„David Dobrik (22 736 527)

Viral Brothers (3 129 557)

Daniel Štrauch (2 739 243)

Jan Macák (1 869 342)

Petr Čech (1 866 227)

Jiří Král (1 863 461)

Martin Carev (1 617 470)

Gejmr (1 520 660)

Peter Altof (1 514 019)

Zuzana Majorová (1 479 300)“

Úspěšný influencer je potenciálním spoluhráčem v propagaci určitých produktů i služeb, tedy účinným nástrojem tzv. influencer marketingu. Ve chvíli, kdy je influencer osloven ze strany firmy a propaguje produkty, které by ze své vůle jinak nepropagoval, potom se jedná o influencer marketing. Samozřejmě je důležité si uvědomit, že influenceri si produkty, které budou propagovat, vybírají zejména takové, které jim jsou

⁴ Banger.cz: *Top 10 českých a slovenských influencerů. Kolik lidí je sleduje?*, 2019. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.banger.cz/influenceri>

bližší. O influencer marketingu hovoříme teprve ve chvíli, kdy si influencera k propagaci zvolí sama firma.

Influencer marketing má v současné době stále vyšší potenciál. Zejména mladá generace, která je prostřednictvím mobilních telefonů aktivní v prostředí sociálních sítí, odebírá často kanály různých oblíbených influencerů.

Influencer marketing lze proto doporučit také jako účinný nástroj na poli marketingu na divadelní scéně, zejména pokud jde o oslovování mladé generace.

2 MANAGEMENT

Management je společensko-vědní oblast, která je ve sféře podnikatelských subjektů. Tato sto až sto padesát let stará disciplína slouží primárně k řízení lidí a skupin. (citace Jaromíra Vebera z přednášky: Základy managementu)

Manažer je ve firmě na pozici, kde má určitá práva a povinnosti pracovníka, které přísluší danému místu v hierarchii řízení. Nejvýstižnější charakteristika role manažera říká, že jeho cílem je dosahování výsledků prostřednictvím druhých lidí. Mezi manažerovy dovednosti by určitě měla patřit schopnost prokázat své vůdčí nadání při řešení problémů, přijímání nových trendů a organizace firmy. Dále by měl také vědět, jak pracovat s informacemi a jakým způsobem a komu by je měl sdělovat.

Každý manažer musí mít pro sebe a svůj tým vizi a misi. Vize (cíl) je totiž kritériem všech důležitých rozhodnutí. Jako další by měl udržovat a vyvíjet rozvoj dovedností a tvořivosti u svých členů týmu. Díky tomu dostanou pocit seberealizace, uspokojení, naplnění, užitečnosti a smyslu života. To vše se později promítne ve výrazném zvyšování zisku a v tom uvidí management dané firmy hlavní smysl své práce. Misi se rozumí, co a pro koho společnost dělá, případně jak se odlišuje od konkurence.

Vykonávat práci manažera rozhodně nemůže každý. Jeho pilíře kompetentnosti jsou jasné, na prvním místě je odborná znalost, dále sociální zralost a jako poslední je praktická zručnost. Management není v žádném případě jednorázová činnost. Jedná se o dlouhý a namáhavý proces, který je nutnou součástí každé firmy, to znamená i provozu divadla.

Charakter managementu divadla je v jednotlivých divadlech různý. Záleží na tom, jak velké divadlo je, jak dlouho působí, jaké má finanční možnosti, jaký má počet zaměstnanců a o jaký druh divadla se jedná. Primární je plánovanost. Manažer divadla si musí udělat časový plán a rozvrhnout důležité aktivity na celou divadelní sezónu, která probíhá od podzimu do léta. Klíčové je sestavit plán představení na určité časové období, typicky na kalendářní měsíc. Časový plán a rozvrh aktivit se sestavuje s ohledem na divadelní představení a plán premiér. Při jeho sestavování se zohledňují zejména stávající repertoár a inscenace divadla, zájem publika, dramaturgický plán, technické požadavky, personální zajištění, finanční možnosti divadla a jiné aktivity v divadle.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 DIVADLO SEMAFOR

3.1 Historie divadla SEMAFOR

Divadlo Semafor bylo založeno roku 1959 skupinou divadelníků a hudebníků soustředěných kolem Jiřího Suchého a Jiřího Šlitra. Jeho název je odvozen od slov SEdm MA-lých FORem. To mělo vyjadřovat původní úmysl zakladatelů věnovat se co nejširšímu spektru uměleckých žánrů, které byly: hudební divadlo, divadlo poezie, loutky, pantomima, filmy, výtvarné experimenty a koncerty (WIKIPEDIE: SEMAFOR (DIVADLO), [2020])⁵.



Obrázek 1 – J. Šlitr a J. Suchý při práci (BERNÝ, [2018])⁶

V prvních dvou sezónách se v souladu s touto myšlenkou Semafor prezentoval i jazzovými koncerty, výstavami spřízněných výtvarníků, kombinací činoherního, loutkového a černého divadla, pásmy poezie a scénického tance i dětským divadlem. Zájem obecnstva o hudební komedii (230 repríz Člověka z půdy) a tzv. divadlo písniček (pásma inscenovaných písní, volně spojených reprodukováným mluveným slovem a doplněných filmovou projekcí), zahájené roku 1960 pořadem Zuzana je sama doma, způsobil, že se Semafor po dvou sezónách stal autorským divadlem písničkářské a od roku 1962 i herecké dvojice Jiří Suchý a Jiří Šlitr.

Původně toto divadlo hostovalo v tehdejší divadle Ve Smečkách, nynějším Činoherním klubu, ale v roce 1961 se muselo pod záminkou údajného havarijního stavu budovy a nutnosti adaptace přemístit. Následovala více než roční anabáze po 13 různých místech mimo pražské divadelní centrum (Vojanovy sady, Divadlo Na Slupi, vysočanský Gong, Klicperovo divadlo v Kobylisích aj.), během níž Semafor uváděl jednak starší repertoár, jednak nová pásma písniček. Publikum sice neztratil, ale kočovná existence

⁵ Wikipedie: *Semafor (divadlo)*. Wikipedie, [2020]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Semafor_\(divadlo\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Semafor_(divadlo))

⁶ BERNÝ, L.: *Semafor. Fanklubové stránky Jiřího Suchého a divadla Semafor*, [2018]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://semafor.wdr.cz>

vyvolala krizi v souboru, z něhož odešly populární pěvecké hvězdy (W. Matuška, E. Pilarová, K. Štědrý) do existenčně jistějšího divadla Rokoko.



Obrázek 2 – J. Šlitr, W. Matuška a J. Suchý při zkoušce (BERNÝ, [2018])⁶

Poté co v roce 1964 představení *Jonáš a tingl-tangl* shlédlo 14 členů tehdejšího ÚV KSČ, včetně hlavního stranického ideologa Jiřího Hendrycha, bylo přijato rozhodnutí o velkorysé rekonstrukci divadla v pasáži Alfa pro potřeby divadla Semafor. Zde po několika předchozím stěhování divadlo nakonec zakotvilo, a to až do roku 1993, kdy dům, ve kterém divadlo sídlilo, byl v restituci vrácen zpět původnímu majiteli.

Po několika přechodných místech se v roce 1995 usídlilo v podzemních sálech Hudebního divadla Karlín. Po povodních v roce 2002 došlo k dalšímu přesunu a divadlo od roku 2005 působí v Dejvické ulici, naproti současnému sídlu divadla Spejbla a Hurvínka.

Léta 1959-1969, tzv. „zlatá éra Semaforu“

První hrou Semaforu se stala hudební komedie „Člověk z půdy“. Autorem libreta byl Jiří Suchý a hudby Jiří Šlitr. Titulní postavu spisovatele Antonína Sommera v ní alternovali Miroslav Horníček a Miloš Kopecký (později František Filipovský), dále v této hře hráli např. Karel Štědrý, Waldemar Matuška, Pavlína Filipovská a Jiří Suchý. Představení doprovázel orchestr divadla Semafor pod vedením Ferdinanda Havlíka.

Následovalo pásmo her „Zuzana je sama doma“ (1960), „Taková ztráta krve“ (1960), „Papírový blues“ (1961), kde dostaly prostor Suchého povídky a básně Christiana Morgensterna, a další pásmo písniček z hra „Zuzana je zase sama doma“ (1961).

Na jaře roku 1962 odešlo ze Semaforu několik významných představitelů (Miroslav Horníček, Eva Pilarová, Waldemar Matuška, Karel Štědrý), neboť Jiří Suchý měl představu komornějšího a autorského divadla. Jeho partner Jiří Šlitr se poprvé objevil po jeho boku i na pódiu a vzniklo pravděpodobně nejslavnější představení Semaforu kabaret „JONÁŠ a tingl-tangl“ (1962).



Obrázek 3 – *Jonáš a tingl-tangl* (BERNÝ, [2018])⁶

Z Jonáše se stal obrovský hit a podle mnoha kritiků nikdy nepřekonaný vrchol Suchého tvorby. Písně jako Honky Tonky Blues, Klementajn, Vyvěste fangle, Tulipán nebo Koupil jsem si knot, převálcovaly hity z Šesti žen (Plná hrst, Pro Kiki, Buď mi věrná, moje milá..) a téměř všechny, které ve hře zněly, se dostaly na desky. Jednoduchá forma hry, která se vracela ke kabaretním a pokleslým představením, fungovala zcela bezchybně, měla atmosféru, humor, upřímnost a nepřehrávanou radost. Zajímavostí je, že během příprav Jonáše a rozsáhlého konkurzu do Semaforu navštívil divadlo Miloš Forman, tehdy naprosto neznámý začínající režisér, se záměrem natočit tento konkurz do filmu tak, aniž by o natáčení řekli účastníkům konkurzu, čímž bylo dosaženo naprosté spontánnosti ze zákulisí divadla. Do filmu se stejným názvem „Konkurz“ pak vložil jen dva stručné skutečně sehrané příběhy, ve kterých hráli Věra Křesadlová, Petr Brožek, Ladislav Jakim a Markéta Krotká. Suchý dále upravil pro divadlo „Šest žen Jindřicha VIII“. V hlavní roli alternovali Jiří Suchý, malíř Richard Fremund, dále Juraj Herz a trumpetista Jiří Jelínek, který prošel už většinu významnějších orchestrů té doby a stal se velkou posilou divadla. Později se k nim přidal i Miroslav Horníček a kolem se seskupil zcela nový soubor více méně neznámých tváří. Pavel Sedláček byl známý v začínajícím big-beatovém podhoubí, Karel Gott zpíval ve Vltavě. Evu Olmerovou našel Karel Mareš v jedné pražské kavárně, Janu Malknechtovou neznal nikdo. Ze všech se ale rázem staly hvězdy, hra se se všemi obnovenými premiéry nakonec hrála více jak 300x a vystřídaly se v ní postupně desítky zpěvaček a zpěváků. Následovala opět pásma písniček „Zuzana není pro nikoho doma“ (1963), „Recital 64“ (1964) a „Zuzana je všude doma“ (1965)- do které byly angažovány další neznámé tváře: Nad'a Urbánková, Milan Drobný, Zuzana Burianová nebo Jaromír Mayer. Následovaly další úspěšné hry a muzikály, jako například opera Dobře placená procházka (byla zpracovaná i pro televizi). V roce 1966 uvedlo divadlo Semafor další dvě hry, oba komici se tentokrát rozdělili: Jiří Suchý hrál v „Benefici“, kde v rolích hrobníků v parodii na „Hamleta“ také účinkovali Miroslav Šimek s Jiřím Grossmannem, kteří v té době přišli do Semaforu jako nová komická dvojice se svým autorským repertoárem (Besídka zvláštní školy, Návštěvní dny apod.), a Jiří Šlitr hrál v „Dáblu z Vinohrad“. V roce 1967 byl v Semaforu uveden pořad „Tak co, pane barone“, o rok později crazy komedie "Poslední štace" (v témže roce vznikl film Zločin v šantánu) a v roce 1969 pokračování Jonáše- kabaret „Jonáš a dr. Matrace“.

O Vánocích roku 1969 přišla zcela nečekaně zmrazující zpráva. Všechny noviny psaly: Ve svém ateliéru zemřel Jiří Šlitr.

Léta 1970-1979

Po Šlitrově smrti Jiří Suchý uvažoval, že divadlo zavře, navíc se politická a kulturní situace překlopila do studené normalizace a nastaly těžké chvíle. Suchý odmítl odvolat své dřívější postoje, nepodepsal antichartu a emigrovat odmítl. Díky tomu mu ale nastaly zlé časy. Komunisté si netroufli Semafor přímo zavřít (ačkoliv na pár dní k tomu skutečně došlo), protože jeho popularita byla přece jen moc velká. Suchému přestaly vycházet knihy, nesměl do rozhlasu ani do televize, desky sice čas od času vycházely, ale v malých nákladech a oproti minulosti velmi zřídka. Nicméně tohle všechno Suchého posilovalo v tom, aby divadlo vedl dál. Oslovil Ferdinanda Havlíka, zda by se stal novým skladatelem divadla a připravili první hru bez Šlitra, dvoj-představení „Básníci a sedláci / Revizor v šantánu“. Suchý hrál v hlavní roli s malou Monikou Hálovou a sekundovaly mu Věra Křesadlová, Petra Černocká a Miluška Voborníková. Zájem o Semafor nepolevil, hlediště bylo plné, nicméně po další hře, vynikajících „Čarodějkách“, snad i vlivem celkového zklamání nad vzniklou a stále více usazenou politickou situací, došlo k lehké ztrátě zájmu o kulturní dění. A v této situaci vznikla „Kytice“.



Obrázek 4 – Kytice (BERNÝ, [2018])⁶

Ferdinand Havlík dodal vynikající muziku a vzniklo představení, kterého se odehrálo nejvíce repríz v celé éře divadla (s obnoveným uvedením hry v 90. letech to bylo více jak 700x). V Kytici se objevilo desítky nových herců. Zpíval zde Michal Prokop, Hana Zagorová, Jiří Helekal, Věra Křesadlová, duo Saze, výrazněji se projevil někdejší Suchého asistent Jiří Datel Novotný a především také dva nové objevy Semaforu. Jednak na pohled křehká blondýnka Jitka Molavcová, která prošla konkurzem do divadla v roce 1970, jako šansonová zpěvačka. A pak také Josef Dvořák, dříve člen Kladivadla, který se Suchým spolupracoval už na filmu „Nevěsta“. Během zkoušek Kytice už byl členem divadla, ale neměl ještě žádnou svou roli. Jednou zaskočil při zkoušce jedné z balad jako polednice a od té chvíle byla role jeho.

Vznikla dvě představení „Zuzana v lázni“ a „Elektrická puma“. První byla opět variace na někdejší Zuzany, ale tentokrát více divadelní, poměrně rockové písničky, které zpívala nová generace zpěváků jako Petr Novák, Karel Černoch nebo Petra Janů, byly prokládány vtipnými dialogy mezi touto trojicí na téma slavných obrazů. A obdobně jako

kdysi Suchý vsadil všechno na dva herce v Jonášovi, tak i v Elektrické pumě, svérázné parodii na anglické bondovky, hráli všechny role jen Molavcová, Suchý a Dvořák, tedy nové trio Kašpar, Baltazar, Melicharová.



Obrázek 5 – Kašpar, Melicharová a Baltazar (BERNÝ, [2018])⁶

Nové trio „K+M+B“ fungovalo skvěle, na pódiu to jiskřilo a lidé obě představení bezpečně vyprodávali. Nicméně neexistovalo dlouho a to z velmi jednoduchého důvodu, diváci se sice ohromně bavili při kontrastním herectvím neuvěřitelně energického Dvořáka a na druhé straně zamyšleného Suchého, jenomže Dvořákovi tento styl nevyhovoval. Jeho cílem byla komika typu Vlasty Buriana, rád improvizoval, měl rád rychlé výměny, kdežto Suchý vyznával spíše humor typu Jana Wericha. Trojice se tedy rozpadla, bohužel ale poněkud nešťastně.

Suchý se vrátil k osvědčenému stylu a uvedl „Sladký život blázna Vincka“, což byla vynikající hra stylově v duchu někdejšího Jonáše nebo Benefice, hráli v ní třeba Bára Štěpánová nebo mladičká Lucka Krecarová, ze které poté vyrostla Anna K. Následující nová hra „Skleněné prkno“ byla ovšem zakázána tolikrát, až Suchého přestalo bavit ji neustále přepisovat a stáhl ji z repertoáru.

Suchý uvedl dále novou hru „Smutek bláznivých panen“, což byla hra s lyricky snovým podkladem. Celý děj byl vlastně lehce nadpřirozený, odehrálo se 252 repríz a do hlavní role poprvé obsadil Jitku Molavcovou. Končilo asi nejtěžší desetiletí existence divadla, ve kterém se ho snažilo zničit mnoho lidí, ale naštěstí bezúspěšně.

Léta 1980-1989

Bylo zrušeno Státní divadelní studio, což v praxi znamenalo, že se malé scény musely přidružit k některým z velkých divadel. Semafor se tak stal součástí Hudebního divadla v Karlíně.

Suchý neustále stíhán zákazy uvedl upravenou hru „Kdyby tisíc klarinetů“, ale zajímavější byla premiéra z února roku 1982, kdy se na jevišti Semaforu opět objevil Faust, tentokrát už v nejvzrálejší podobě s dlouhým názvem „Dr. Johann Faust, Praha 2, Karlovo nám. 40“. Faust se nechal přenést o 500 let do budoucnosti, tedy do poloviny 40.

let 20. století, kdy v Praze dlela uzavřená německá společnost, blížilo se ke konci války, Faust se setkal s půvabnou Markétkou a schylovalo se k onomu magickému okamžiku, kdy byl spokojen a prohrál svou sázkou. Skvělá výprava a kostýmy Běly Suché a hudba Ferdinanda Havlíka dokreslily atmosféru a hra se dočkala více jak 270 repríz. Následovala poněkud rozporuplná hra „Každý má svého Leona“, rozporuplná proto, že šlo o broadwayský muzikál převedený na prkna Semaforu. Ne že by byla hra špatná, ale ve srovnání se Suchého poetikou vyšel klasický americký příběh s typickým happyendem poněkud lacině. Navíc písně ve stylu disco zněly po Havlíkově jazzu z Fausta poněkud nezvykle. Nicméně diváci se bavili a hry se odehrálo přes sto repríz.

Režim na Semafor, resp. na Suchého nezapomínal a bojoval proti němu na veřejnosti nenápadně, zato podle. Semafor už tehdy byl jevištěm dvou skupin - Suchého a Šimka. Po smrti Grossmanna se Šimkův styl změnil a posunul k masovějšímu publiku, což se sice Suchému nelíbilo, ale nemohl to ovlivnit, neboť někdejší hosté již byli v Semaforu doma. Ferdinand Havlík, na krátkou dobu dokonce ředitel divadla, dal Šimkovi výpověď, ten ji ale nepřijal, a naopak Havlík vzápětí opustil ředitelský post. Josefu Dvořákovi komunističtí funkcionáři navrhli, aby se ujal vedení divadla a založil si navíc vlastní, třetí skupinu. Dvořák sice odmítl vedení a řekl to Suchému, ale neodmítl založení vlastní skupiny, což už Suchému neřekl a začal zkoušet v divadle novou hru „Má hlava je včelín“. Toto nedorozumění mezi ně postavilo natrvalo zeď. Semafor se tedy rozdělil na třetiny a Suchému ubral další večery na hraní, o což režimu šlo. Navrhli obdobný plán i Jitce Molavcové, slíbili jí autorský tým a zázemí na půdě Činoherního klubu, ale Molavcová to odmítla a raději zůstala se Suchým. Ostatně dobře tuto situaci popisuje Jan Kolář ve své knize „Jak to bylo v Semaforu“.

Po letech váhání se rozhodl Suchý, že obnoví postavu kabaretiéra Jonáše. Přemýšlel, jak nahradit Šlitru, aby se vyhnul nabízejícímu se srovnávání a kritice, a tak nakonec oživil ještě jednu postavu - Melicharové. Ta už se objevila ve hře „Zuzana v lázni“, ale tentokrát dostala už plný charakter, křestní jméno Žofie, smeták a zástěru a zrodila se úplně jiná Melicharová, oddaná a zamilovaná hospodyně starého bručícího Jonáše. Hra Jonáš, dejme tomu v úterý určila herecké role a pozice dvojice Suchý-Molavcová, které s úspěchem využívají dodnes.

Herecká sestava divadla let osmdesátých měla už jasně v čele nejen Suchého, ale také Molavcovou jako rovnocennou hereckou partnerku Suchého. Zůstávala Věra Křesadlová a Jiří Datel Novotný, také Dagmar Patrasová, Jitka Nováková, vrátila se Lucianna Krearová, výrazněji se prosazoval také bubeník Jablkoně Ivan Podobský, přišel Tomáš Trapl, také Václav Kopta a Olina Patková.

Poslední předrevoluční premiérou „Výhybka“ v hlavní roli s Tomášem Traplem, hra s nadreálnými prvky a naoko šíleném Bobbym, který objevil kámen mudrců a uměl na čas přeměnit olovo na zlato. Zajímavě stavěná hra bez herecké účasti Jiřího Suchého a Molavcové měla premiéru v květnu roku 1989 a další sezóna už byla samozřejmě v duchu zcela jiném. V listopadu začala sametová revoluce a Semafor okamžitě reagoval.

Léta 1990-1999

V revolučních dnech začaly v divadle probíhat Semafora - besedy, které spojily skupiny Suchého, Šimka i Dvořáka a na které byly zvány osobnosti, v posledních letech z politických důvodů příliš nevídané (např. Marta Kubišová). Jiří Suchý napsal aktuálně hru „Hej rup, aneb peklo nebude, ráj se vrací“, která se stylem vracela k legendě Osvobozeného divadla, ale byla aktuálně namířena na současné politické dění a na rychlé převlíkání kabátů, jednalo se o politickou satiru.

Suchý se rozhodl pro to, co by udělal už dávno, kdyby tehdy měl možnost, rozhodl se vrátit Semafor tam, kde začínal, a jelikož už měl zase rozhodující slovo, dal výpověď oběma skupinám Šimka i Dvořáka. Vneslo to hodně hořkosti mezi hlavní herecké a autorské osobnosti, ale měl-li zůstat Semafor tím, čím vždy v Suchého představách měl být, nemohla situace vyústit jinak. Humor Šimka s Jiřím Krampolem nebo Luděkem Sobotou byl velmi vzdálený stylu, který razil Suchý. Také styl Josefa Dvořáka byl zcela odlišný. Obě skupiny tedy ze Semaforu odešly a Suchý musel zaplnit volné večery. Začal psát politická satirická představení a skeče, obnovil v menší formě „Kytici“, „Šest žen“ a „Poslední štaci“, znovu se rozjela i vysloveně písničková pásma (např. „Kapitáne, kam s tou revue“). K tomu měla navíc premiéru výborná hra, kterou začal připravovat už před revolucí - „Nižní Novgorod“. V Semaforu tehdy hostoval Ota Jiráček, také Martina Menšíková, objevila se i Sabina Laurinová nebo tehdy neznámá Leona Machálková, v Šesti ženách se na prkna Semaforu vrátil i po letech Miroslav Horníček.

Budova, kde Semafor sídlil už 20 let, se vrátila v restituci původním majitelům. Na čas se novým útočištěm stala scéna Divadla Komédie, kde proběhly derniéry představení „Nižní Novgorod“ nebo „Jonáš, dejme tomu v úterý“. Naopak premiérově se zde představilo pásmo „Kapitáne, kam s tou revu“ a hlavně „Víkend s Krausovou“. To byla (lepší) variace na někdejší převzaté představení Každý má svého Leona, ale tentokrát to celé napsal Jiří Suchý. Hra měla prakticky jen tři postavy Jiřího Suchého, Jitku Molavcovou a nadanou zpěvačku s jazzovým cítěním Olinu Patkovou a byla to poslední hra, ke které hudbu výhradně napsal Ferdinand Havlík. Havlík Semafor po dohodě opustil a věnoval se nadále už jen svým příležitostným jazzovým koncertům nebo výročním akcím divadla. Do budoucna už byl skladatelem sám sobě převážně Jiří Suchý.

V roce 1995 opustil Semafor Divadlo Komédie a přesídlil do Hudebního divadla Karlín, do nevyužitého sklepního sálu, a to na dobu 7 let. Jiří Suchý se znovu pustil do politické otázky v další hře „Mé srdce je Zimmer frei“, kde hostoval také Jiří Just. Dosavadní herecký tým Semaforu se ale zatím zcela rozpadl. Jiří Datel Novotný a Věra Křesadlová opustili pódia zcela, z Luciany Krezarové definitivně vyrostla Anna K. a rozjela svoji hudební kariéru, stejně tak se do zářivějšího světa muzikálů vydala Leona Machálková, Tomáš Trapl i další nová hvězda Bohuš Matuš. Ivan Podobský se vrátil na turné s Jablkoněm a poté se stáhl z hudebního a divadelního světa. Dagmar Patrasová se definitivně přesunula do televizních pořadů pro děti, Olina Patková čekala miminko, jeden z nejuvěrnějších členů divadla, herec a saxofonista Eugen Jegorov odešel z tohoto světa náhle už v prosinci 1992. Herci a zpěváci se měnili s každou sezónou a zůstával prakticky jen Václav Kopta a pochopitelně duo Suchý-Molavcová. V další hře „Pré“ se znovu objevil Jiří Just a režie se po dlouhé době ujal Jiří Menzel. Také Ladislav Smoljak od konkurenčních cimrmanovců režíroval některá představení a Suchý zkusil nastudovat

na Semafor velmi netradiční hru „Noc v synagoze aneb tajemství Brunhildiny punčochy“. Šlo o fiktivní příběh o setkání a (ne)přátelství dvou zásadních postav historie 20. století: Adolfa Hitlera (J. Suchý) a J. V. Stalina (J. S. McIntosh).

Současnost

Na počátku svého milénia uvedl Jiří Suchý další vynikající hru „Pokušení Sv. Antonína“ a znovu překvapil, protože ji pro divadlo výborně zhudebnil skladatel, kterého by v Semaforu čekal málokdo- Vladimír Franz.

Hra také konečně přinesla řadu pozitivních kritik, které zpravidla berou Semafor na praxi, kde se dá. Ovšem skvělé představení vzápětí vzalo na dlouhou dobu za své, když do Čech vtrhla obrovská povodeň, která zasáhla celé Čechy i sousední státy. Praha sice díky opatřením dopadla relativně dobře, ale některé městské části byly zcela zatopené, mimo jiné i Karlín a voda nejen že zničila sál Semaforu, ale také veškeré jeho vybavení a kulisy, včetně historického piana, na které hrával už Jiří Šlitr. A potřetí v kariéře začal Semafor kočovat a lidé nevěděli, kde ho hledat. V říjnu roku 2005 odstartovala nová sezóna ve zbrusu novém divadle v Dejvicích, kde Semafor najdete dodnes.



Obrázek 6 – Otevření divadla v Dejvicích (2005) (BERNÝ, [2018])⁶

Do Semaforu se i vrátil jako režisér L. Smoljak („Víkend s Krausovou“, „Purpura na plotně“ (1994). „V hlavní roli písnička“ (1995)) a Jiří Menzel („Pré“ (1999), „Čochtanův divotvorný hrnec“ (2015)). V roce 2013 se opět dostala na repertoár upravená „Kytice, a Kdyby tisíc klarinetů“. Reflektuje stále aktuální dění, a to s vtipem a nadhledem, jak je možné vidět v jedné z nejnovějších her „Me too“ z roku 2018.

Divadlo hrálo ve své historii 82 tzv. základních her, což je drtivá většina všech představení hraných na prknech tohoto divadla (BERNÝ, [2018])⁶. V divadle se konají i koncerty a představení jiných divadel, spolků a seskupení. I autorka práce měla tu čest vystoupit v tomto divadle s divadelním amatérským spolkem Comica Economica, který je finančně podporován z Fondu celoškolských aktivit Českého vysokého učení technického v Praze. Jedná se o studentské divadlo, které bylo založeno v říjnu 2010, a jehož ředitelem a zakladatelem je Bohumír Štědroň. V divadle Semafor hrál uvedený spolek hru „Radeckého pochod životem“. Vedení divadla a jeho zaměstnanci vyšli spolku maximálně vstříc a byla tak cítit celková podpora od takového velikána divadla, jako je Jiří

Suchý. Vstupenky na představení spolku byly vyprodané již několik dní před ním. Atmosféra byla výborná, což jistě bylo dáno i tím, kde se představení konalo.



Obrázek 7 – Bohumír Štědroněk (vlevo) a Jiří Suchý (vpravo) při zkoušce hry Radeckého pochod životem (zdroj: fotografie amatérského spolku Comica Economica)



Obrázek 8 – Premiéra hry Radeckého pochod životem (zdroj: fotografie amatérského spolku Comica Economica)

3.2 Právní statut a ekonomické informace

Divadlo Semafor o.p.s. je „obecně prospěšná společnost“ dle Občanského zákoníku (ZÁKON č. 89/2012 Sb.)⁷. Jedná se o formu právnické osoby, kterou § 146 Občanského zákoníku specifikuje takto: „Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“

Výpis Divadla Semafor o.p.s. z Rejstříku obecně prospěšných společností (MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY: VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, [2020])⁸ je následující: „Právnická osoba, jako účetní jednotka vznikla 6. 10. 2008, pod spisovou značkou: O 603 vedená u Městského soudu v Praze s názvem Divadlo Semafor o.p.s., se sídlem Lomená 702/52, Střešovice, 162 00 Praha 6, s identifikačním číslem (IČO) 28450647. Zapsané druhy obecně prospěšných služeb: usilovat veškerou svou činností o povznesení obecného vkusu v oblasti zábavy; pořádání divadelních představení určených divákům, kteří nevyhledávají mimořádné dramaturgické, režijní a herecké počiny, kteří však odmítají podbízivou bulvární zábavu; propagace dobré nekomerční písňové tvorby formou pořádání soutěží; koncertní činnost (jazz) a poskytování pracovní příležitosti přednostně mladým talentovaným hudebníkům a hercům, absolventům přísl. škol. Statutárním orgánem – ředitelem je Jiří Suchý, který má právo jednat za společnost samostatně. Předsedou správní rady je Michael Beck, Lukáš Berný a Jitka Molavcová. Předsedou dozorčí rady je Jaroslav Majerčík a členové jsou: Pavel Maroušek a Ivan Kott.“

Níže je uvedena analýza hospodaření Divadla Semafor o.p.s. převzatou z výročních zpráv a účetních uzávěrek divadla z let 2015-2018.

Rok 2015 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2016)⁹

Zaměstnanci: 1 ředitel, 18 zaměstnanců na dohodu o provedení práce (uvaděčky, šatnářky a kostymérky – mzdové a zákonné náklady: 1 309 513,-Kč.

Výnosy z běžné činnosti (prodej zboží, vstupné, dary, dotace, pronájem atd.):

14 782 000,-Kč (z toho za vstupné 5 217 000,-Kč; 2 dotace, a to ve výši 4 950 000,-Kč a 1 091 000,-Kč).

Celkový počet představení	239
Počet premiér	4

⁷ Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákon občanský zákoník*, ve znění zákonů č. 460/2016 Sb., č. 303/2017 Sb., č. 111/2018 Sb. a č. 171/2018 Sb.

⁸ Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Úplný výpis z rejstříku obecně prospěšných společností. Divadlo Semafor o.p.s.* [2020]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma-vysledky?subjektid=694271&typ=UPLNY>

⁹ Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2015*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2016. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocni-zprava-2015.pdf>

Počet představení na zájezdech	7
Celkový počet diváků	20 311
Procento návštěvnosti	78,8%

Tabulka 2 Statistika za rok 2015 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2016)⁹

Rok 2016 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2017)¹⁰

Zaměstnanci: 1 ředitel, 20 zaměstnanců na dohodu o provedení práce (uvaděčky, šatnářky a kostymérky – mzdové a zákonné náklady: 1 542 000,-Kč.

Výnosy z běžné činnosti (prodej zboží, vstupné, dary, dotace, pronájem atd.):

16 870 000,-Kč (z toho za vstupné 5 895 000,-Kč a dotace 7 200 000,-Kč).

Celkový počet představení	215
Počet premiér	3
Počet představení na zájezdech	5
Celkový počet diváků	22 227
Procento návštěvnosti	84%

Tabulka 3 Statistika za rok 2016 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2017)¹⁰

Rok 2017 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2018)¹¹

Zaměstnanci: 1 ředitel, 24 zaměstnanců na dohodu o provedení práce (uvaděčky, šatnářky a kostymérky – mzdové a zákonné náklady: 1 680 000,-Kč.

Výnosy z běžné činnosti (prodej zboží, vstupné, dary, dotace, pronájem atd.):

16 627 000,-Kč (z toho za vstupné 5 743 000,-Kč a dotace 7 500 000,-Kč)..

Celkový počet představení	214
Počet premiér	3
Počet představení na zájezdech	2
Celkový počet diváků	21 312
Procento návštěvnosti	84%

Tabulka 4 Statistika za rok 2017 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2018)¹¹

¹⁰ Divadlo Semafor, o.p.s.: Výroční zpráva 2016. Divadlo Semafor, o.p.s., 2017. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocní-zprava-2016.pdf>

¹¹ Divadlo Semafor, o.p.s.: Výroční zpráva 2017. Divadlo Semafor, o.p.s., 2018. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocní-zprava-2017.pdf>

Rok 2018 (DIVADLO SEMAFOR, o.p.s., 2019)¹²

Zaměstnanci: 1 ředitel, 25 zaměstnanců na dohodu o provedení práce (uvaděčky, šatnářky a kostymérky – mzdové a zákonné náklady: 1 684 000,-Kč.

Výnosy z běžné činnosti (prodej zboží, vstupné, dary, dotace, pronájem atd.):

15 953 000,-Kč (z toho za vstupné 5 517 000,-Kč a dotace 7 000 000,-Kč).

Celkový počet představení	233
Počet premiér	2
Počet představení na zájezdech	3
Celkový počet diváků	20 974
Procento návštěvnosti	80,27%

Tabulka 5 Statistika za rok 2018 (DIVADLO SEMAFOR, o.p.s., 2019)¹²

4 VÝZKUM DIVADLA SEMAFOR

Cílem výzkumu, který byl v rámci této práce proveden dotazníkovou formou, bylo zjistit, jak je divadlo Semafor známé u mladé generace a současně jak divadlo využívá marketingové nástroje k docílení co největší propagace.

Dotazníkové šetření probíhalo v pondělí 3. 2. 2020 na zkoušce divadelního spolku vysokých škol Comica Economica. Byla využita dotazníková služba Formulář Google. Na webové stránce této služby byl v rámci této práce vytvořen dotazník, který byl vtištěn a poté distribuován mezi respondenty, kterými byli členové spolku.

Dotazník vyplnilo celkem 20 studentů, z toho bylo 11 žen (61,1%) a 7 mužů (38,9%). Nejvíce bylo zastoupeno studentů od 20 do 30 let (77,8%).

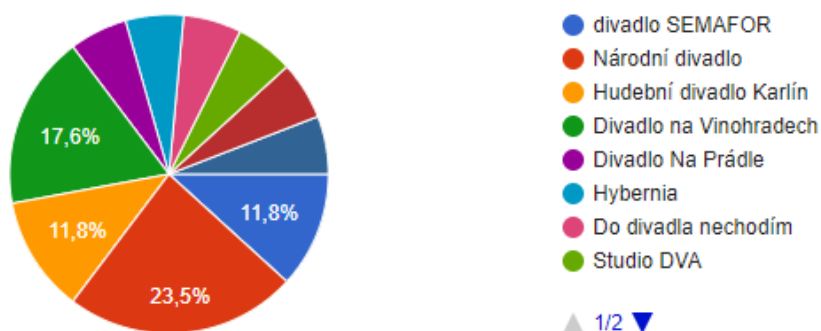
Dotazník obsahoval celkem 10 otázek. Na začátek byly zvoleny otázky informativní.

Následovala otázka „Které divadlo navštěvujete nejčastěji?“

¹² Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2018*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2019. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocní-zprava-2018.pdf>

Které divadlo navštívujete nejčastěji?

17 odpovědí



Graf 1 – Výsledek dotazu: „Které divadlo navštívujete nejčastěji?“

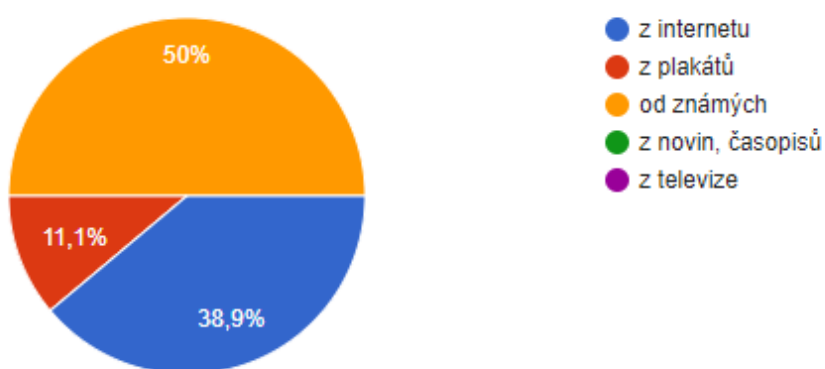
(zdroj: vlastní práce (KUBÍČKOVÁ, 2019)¹³)

Výsledkem je, že nejnavštěvovanější pražské divadlo je Národní divadlo, hned za ním je Divadlo na Vinohradech a jako třetí je divadlo Semafor, což je uspokojivý výsledek (viz Graf 1).

U další otázky „Jak se nejčastěji dozvídáte o divadelních představeních?“ je klíčový výsledek (viz Graf 2).

Jak se nejčastěji dozvídáte o divadelních představeních?

18 odpovědí



Graf 2 – Výsledek dotazu: „Jak se nejčastěji dozvídáte o divadelních představeních?“

¹³ KUBÍČKOVÁ, K.: *Dotazník o divadle Semafor*. Google formuláře, 2019. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/172tRr-CMiVkpAJ5lpnysypDst1_snZUaOzAt-PhCUmL8/edit?ts=5e819a3c#responses

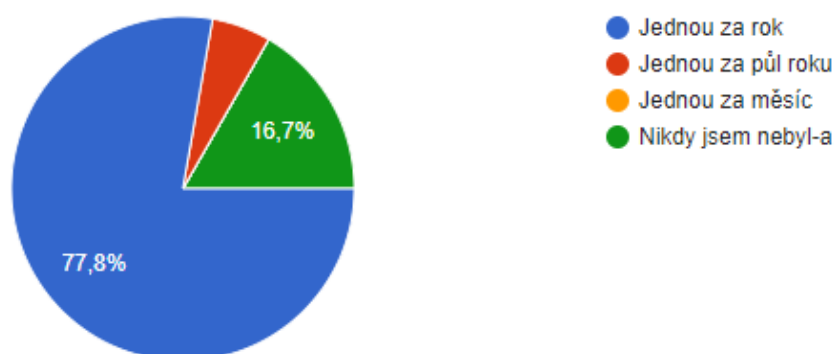
(zdroj: vlastní práce (KUBÍČKOVÁ, 2019)¹³⁾

Zde převládá odpověď „od známých“, s celkovým počtem 50%. Druhý zdroj „z internetu“ má ovšem také velké procento, a to skoro 40%.

U otázky „Jak často navštěvujete divadlo Semafor?“ je překvapením poměrně nízká návštěvnost (viz Graf 3).

Jak často navštěvujete divadlo Semafor?

18 odpovědí



Graf 3 – Výsledek dotazu: „Jak často navštěvujete divadlo Semafor?“

(zdroj: vlastní práce (KUBÍČKOVÁ, 2019)¹³⁾

Z koláčového grafu je jasné, že cílová skupina do divadla Semafor buďto vůbec nechodí, nebo tam zavítá nanejvýš jednou za rok. Zajímavé bylo také zjištění, zdali se našel i jedinec, který má zaplacené předplatné. Po zpracování odpovědí se však bohužel ukázalo, že ho nikdo zakoupené nemá.

U další otázky „Který žánr preferujete?“ měl nejvyšší procento žánr „činohra“, poté „muzikál“ a jako třetí byl „balet“, což lze přisoudit povaze mladé generace, která je dle mého názoru většinou veselá a plná života.

Z dotazníku dále vyplynulo, že respondenti u otázky „S kým nejčastěji navštěvujete divadlo?“ odpověděli na prvním místě s přáteli a až poté s rodinou. Pozitivním na výzkumu bylo to, že oslovený segment respondentů nepovažuje ceny vstupenek na představení do divadla Semafor za drahé. Poslední otázka byla „Koupil/a jste někdy lístek na představení do divadla Semafor jako dárek pro někoho?“. Pozitivním výsledkem bylo, že 3 studenti koupili někdy vstupenku jako dárek pro své blízké.

5 SWOT ANALÝZA

Na základě provedeného výzkumu a podrobného studia prostředí divadla Semafor bylo možné provést SWOT analýzu, tj. stanovit silné a slabé stránky divadla Semafor, jeho příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) za účelem získání podkladů pro formulaci dalších doporučení a návrhů na změny. Výsledek SWOT analýzy byl sestaven do charakteristické tabulky (viz Tabulka 6).

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Dlouholetá tradice divadla• Dostupnost a poloha divadla• Originální a zapamatovatelné logo• Slavné a významné osobnosti v uměleckém souboru	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Nízká modernita• Nevyužití marketingových online nástrojů• Nabídka žánru divadelních her není různorodá
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Komunikace s diváky přes internet• Prostřednictvím sociálních sítí získat nové, mladé publikum• Obnovit umělecký soubor o nové, mladé a nadané herce• Psát hry na soudobá témata	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Konkurence dalších pražských divadel• Sezónnost divadla• Karanténa kvůli světovému viru• Divadlo nahrazeno kinem a jinými aktivitami

Tabulka 6 SWOT analýza divadla Semafor (zdroj: vlastní práce)

6 DOPORUČENÍ A NÁVRH NA ZMĚNY

Na základě provedené SWOT analýzy lze vyslovit doporučení a návrhy na změny při dalším rozvoji divadla Semafor. Divadlo Semafor si na české divadelní scéně počíná dobře, ale mohlo by si počínat i lépe.

Nespornou výhodou a benefitem divadla je jeho dlouholetá tradice. Pro několik tisíc lidí v naší republice to je zcela nepochybně jejich „divadlo mládí“ a zdroj krásných písní, z nichž se staly evergreeny. Rádi vzpomínají na začátky divadla a mnoha jeho odehraných premiér. Je skoro až neuvěřitelné, jak 88 letý Jiří Suchý ze sebe doslova dokáže vydat i nemožné, chodí do divadla skoro každý den a stále hraje, skládá písně, píše nové hry a režíruje. Lidé budou velice rádi chodit na klasická a nesmrtelná představení, jakými jsou hra „Kytice“, nebo „Kdyby tisíc klarinetů“. Otázkou však je, zda budou tato představení stejně populární i pro následující generace.

Jak bylo zjištěno z výzkumu, který byl proveden zejména na mladé generaci od 20 do 30 let, zřejmě to pro ni již není ten „pravý šálek kávy“. Divadlo by mělo vzhlížet i do budoucnosti a zaměřit se také na aktivity, díky kterým by tuto skupinu diváků přilákalo.

Příležitostí by mohla být cena vstupenek, většina mladých lidí z dotazníku považovala vstupenky za levné, proto by pro ně neměl být problém v koupi vstupenek, ale spíše chybí motiv, proč si je koupit.

Semafor hraje divadelní hry, které jsou většinou žánru hudebně-komediálního, a přesně tento typ her je pro mladou generaci nejatraktivnější. Tudíž lze doporučit, aby se divadlo krom klasiky zaměřilo také na psaní her se soudobou tematikou, která je mladé generaci bližší, zkrátka na témata, která by mladé mohla oslovit a zajímat.

Jak již bylo zmíněno, žánr divadelních her není jediným rozvojovým cílem, na který by se divadlo mělo zaměřit. Dále by měla být rozvojovým cílem primárně marketingová strategie, a také benefity resp. aktivity pro diváky. Z výzkumu bylo zjištěno, že respondenti se skoro nejčastěji dozvídají o divadelních představeních prostřednictvím internetu. V rámci zpracování práce nebyla např. nalezena upoutávka na divadelní představení na webovém serveru YouTube nebo na sociálních sítích, jako jsou Instagram nebo Facebook, což jsou v současnosti hlavní zdroje informací o konání kulturních akcí pro mladou generaci. Například reklamní upoutávka na divadelní představení do Národního divadla se autorka této práce v průběhu Vánoc zobrazila nespočetněkrát a dopomohla k tomu, že autorka práce koupila skoro celé rodině lístky do Národního divadla. Byl to krásný zážitek a člověk si připomene, jak nadaný a šikovný národ, co se týče kultury, Češi jsou.

Co se týká online světa, tak je tu ještě další možnost, kterou by divadlo Semafor mohlo využít. Vzhledem k současné pandemické situaci je kulturní dění pozastaveno a pokladny divadel jsou zavřeny. Je pozoruhodné, jak některá divadla s touto situací naložila. Například Divadlo na Vinohradech hraje i v karanténě. Prostřednictvím odkazu na webových stránkách ve svých domácnostech můžete navštívit záznam některé z jejich inscenací, které divadlo nastudovalo od roku 2012. Služba je to bezplatná a je vyložena pro publikum, které si může ve „stavu nouze“ bezplatně připomenout zážitek, který by mělo v reálném divadle. Je to způsob velice unikátní a po obnovení provozu to zanechá u mnoha diváků sympatie k divadlu a díky tomu jej navštíví i osobně.

Další nedostatek, na kterém lze doporučit divadlu Semafor více zapracovat, je zprostředkování aktivit. Například kurz herectví, který by mladá generace, která studuje na vysokých školách a má proto více volného času, ráda uvítala. Byl by to pro ně nejen přínos a velký zážitek, ale i poznání tohoto ojedinělého divadla. Takový program už existuje v řadě dalších divadel, například v Divadle Na zábradlí. Pokud divadlo Semafor dává prostor projektům mladých studentů, jako například když poskytlo prostory pro naše představení, tak by i kurzy herectví mohly skvěle posloužit jako dobrá propagace divadla, díky které by divadlo získalo nové diváky z mladé generace, nebo by to mohla být alternativa za nevyužívání sociálních sítí k reklamě.

ZÁVĚR

Závěrem bakalářské práce jsou shrnuty veškeré poznatky a informace, které vyplynuly z této práce, a zároveň potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy, které byly stanoveny na začátku práce.

Hlavní hypotéza zněla takto: „Divadlo Semafor nenavštěvuje mladá generace“. Výzkumem bylo prokázáno, že je hypotéza pravdivá pouze částečně.

Primární segment diváků má divadlo Semafor ve střední a starší generaci, které divadlo již dlouhá léta zná a s obdivem ho navštěvuje za účelem spatřit humorné ztvárnění klasických „Semaforových“ her.

Neznamená to však, že by se divadlo v žádném případě o mladou generaci nezajímalo a nesnažilo se ji oslovit. Divadlo je například vstřícné k poskytování svých prostor studentským i amatérským divadelním souborům, nebo zařazuje do svého uměleckého souboru mladé umělce. Z dotazníku vyplynulo, že respondenti preferují hudebně-komediální a satirický žánr her, který divadlo Semafor zcela splňuje. Na tomto faktu může divadlo stavět.

Divadlo Semafor má krásnou a nezaměnitelnou historickou hodnotu, a především kvalitní hry a hudbu na naší divadelní scéně. Písničky, které sám Jiří Suchý napsal, jsou stále součástí hudební výuky na školách, a proto je zná i ta nejmladší generace. Těžko si lze např. představit dětství bez písničky Malé kotě nebo Babeta. Proto si zaslouží mimořádný obdiv a úctu k celoživotnímu dílu spisovatel, skladatel, herec, výtvarník, dramatik ... zkrátka všestranný umělec Jiřího Suchý, který zde zanechává a vytváří unikátní divadelní i hudební historii.

Druhá hypotéza byla spíše vyvrácena. Zněla: Divadlo Semafor plně využívá všech marketingových nástrojů k oslovení co největší skupiny diváků.

Bezpochyby je třeba ocenit aktivitu v kinematografické sféře. V roce 2019 měl na plátnech kin premiéru dokumentární film: „Jiří Suchý- Lehce s životem se prát“. Tento snímek zcela jistě oslovil řadu diváků napříč všemi generaci. Režii a scénář zpracovala úspěšná dokumentaristka Olga Sommerová. Zdá se, že u diváků měl film příznivé ohlasy. Např. na serveru CSFD.cz (Česko-slovenská filmová databáze) měl velmi pozitivní hodnocení 80%.

Z dotazníku vyplynulo, že mladá generace se o divadelních představeních nejčastěji dozvídá z doporučení od svých známých. Proto je nesmírně důležité, aby každý divák, co navštíví divadlo Semafor, zažil krásný a nezapomenutelný kulturní zážitek z celého představení, o který se s radostí podělí se svými známými. Druhým nejpočetnějším zdrojem informací o divadelních představeních byly vyhodnoceny informace z internetu. Proto bylo v rámci této práce doporučeno zaměřit se více na tento způsob komunikace, poněvadž se bez něj v dnešní době propagace divadel neobejde. Nebude-li divadlo Semafor plně využívat Internet, zbytečně tím přijde o větší návštěvnost. Lze předpokládat, že zvýší-li divadlo Semafor publicitu na internetu, pocítí vyšší návštěvnost, a tím i zvýšení finančního zisku. Obzvláště lze doporučit zaměřit se na sociální

sítě, prostřednictvím kterých lze efektivně informovat o dění v divadle i zajímavých nabídkách a projektech pro své diváky, zejména z řad mladé generace.

Na závěr lze shrnout hlavní přínosy bakalářské práce. V teoretické části byli čtenáři seznámeni se základními pojmy Marketingu a Managementu a zároveň bylo zmíněno, jak konkrétně se tyto dva obory uplatňují v provozu divadla. V praktické části byly shrnuty zásadní informace o divadle Semafor, a to nejen o historickém vývoji divadla, ale i o jeho právním statutu a ekonomických výsledcích za uplynulé období.

Zvoleným výzkumem se podařilo potvrdit či vyvrátit hypotézy, dále pak zmapovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, kterým může divadlo čelit. Následně byly formulovány konkrétní poznatky a doporučení, která by mohla divadlo obohatit a zefektivnit jeho činnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. KOTLER, P., KELLER, K., L.: *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN isbn80-86898-48-2
3. Český statistický úřad, veřejná databáze: Divadla. 14. Český statistický úřad, [2019]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/shortUrl?su=db88b452>
4. Banger.cz: *Top 10 českých a slovenských influencerů. Kolik lidí je sleduje?*, 2019. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.banger.cz/influenceri>
5. Wikipedie: *Semafor (divadlo)*. Wikipedie, [2020]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Semafor_\(divadlo\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Semafor_(divadlo))
6. BERNÝ, L.: *Semafor. Fanklubové stránky Jiřího Suchého a divadla Semafor*, [2018]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://semafor.wdr.cz>
7. Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákon občanský zákoník*, ve znění zákonů č. 460/2016 Sb., č. 303/2017 Sb., č. 111/2018 Sb. a č. 171/2018 Sb.
8. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Úplný výpis z rejstříku obecně prospěšných společností. Divadlo Semafor o.p.s.* [2020]. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=694271&typ=UPLNY>
9. Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2015*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2016. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocni-zprava-2015.pdf>
10. Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2016*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2017. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocni-zprava-2016.pdf>
11. Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2017*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2018. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocni-zprava-2017.pdf>
12. Divadlo Semafor, o.p.s.: *Výroční zpráva 2018*. Divadlo Semafor, o.p.s., 2019. [online]. Dostupné z: <http://www.semafor.cz/uploads/semafor.cz/ke-stazeni/Vyrocni-zprava-2018.pdf>
13. KUBÍČKOVÁ, K.: *Dotazník o divadle Semafor. Google formuláře*, 2019. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/172tRr-CMiVkpAJ5lpnysypDst1__snZUaOzAtPhCUmL8/edit?ts=5e819a3c#responses
14. EBER, J.: *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 9788072615544.
15. HAJTOL, T.: *Marketing divadla*. Bakalářská práce. VŠE Praha, 2010. [online]. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/id/1106177>

16. ŠTĚDRŮŇ, B., ČÁSLAVOVÁ, E., FORET, M., STRŽÍTESKÝ, V., ŠÍMA, J.: *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
17. GALÍ, C.: *Step-By-Step Guide To Updating Your Theatre Marketing*, 2018. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.oneboxtds.com/theatre-marketing>
18. OGLE, S.: *Marketing Top 10 Tips*, 2017. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://uktheatre.org/who-we-are-what-we-do/uk-theatre-blog/arts-marketing-top-10-tips>
19. LEKO-ŠIMIĆ, M., BILOŠ, A.: *Theatre Marketing: Using Websites to Attract Young Target Audience*, 2017. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.spektrix.com/us/blog/5-theatre-marketing-strategies-that-help-increase-revenue-us>
20. COLWELL, H.: *How to Create a Theatre Marketing Plan That Drives Up Revenue*, 2019. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.spektrix.com/us/blog/how-to-create-a-theatre-marketing-plan-that-drives-up-revenue-us>
21. GONZALEZ, R.: *The Do or Die of Choosing The Right Ticket Service for your Show*, 2020. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://theatremarketinginsights.tumblr.com/post/190900273423/the-do-or-die-of-choosing-the-right-ticket-service>
22. StageMilk Team: *How to Market a Theatre Show*, 2017. [online]. [cit. 1.4.2020]. Dostupné z: <http://www.stagemilk.com/how-to-market-a-theatre-show>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – J. Šlitr a J. Suchý při práci (BERNÝ, [2018])	12
Obrázek 2 – J. Šlitr, W. Matuška a J. Suchý při zkoušce (BERNÝ, [2018]) ⁶	13
Obrázek 3 – Jonáš a tingl-tangl (BERNÝ, [2018]) ⁶	14
Obrázek 4 – Kytice (BERNÝ, [2018]) ⁶	15
Obrázek 5 – Kašpar, Melicharová a Baltazar (BERNÝ, [2018]) ⁶	16
Obrázek 6 – Otevření divadla v Dejvicích (2005) (BERNÝ, [2018]) ⁶	19
Obrázek 7 – Bohumír Štědroň (vlevo) a Jiří Suchý (vpravo) při zkoušce hry Radeckého pochod životem	20
Obrázek 8 – Premiéra hry Radeckého pochod životem	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Výsledek dotazu: „Které divadlo navštěvujete nejčastěji?“	24
Graf 2 – Výsledek dotazu: „Jak se nejčastěji dozvídáte o divadelních představeních?“	24
Graf 3 – Výsledek dotazu: „Jak často navštěvujete divadlo Semafor?“	25

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Divadla v ČR, rok 2018 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VEŘEJNÁ DATABÁZE, [2019])	8
Tabulka 2 Statistika za rok 2015 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2016) ⁹	22
Tabulka 3 Statistika za rok 2016 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2017) ¹⁰	22
Tabulka 4 Statistika za rok 2017 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2018) ¹¹	22
Tabulka 5 Statistika za rok 2018 (DIVADLO SEMAFOR, O.P.S., 2019) ¹²	23
Tabulka 6 SWOT analýza divadla Semafor (zdroj: vlastní práce)	26

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Klára Kubíčková

V Praze dne: 20. 04. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis