

Upevňování pozice značky Národní divadlo moravskoslezské vůči mladému divákovi

Bc. Petra Pifková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Pifková**
Osobní číslo: **K21084**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Upevňování pozice značky Národní divadlo moravskoslezské vůči mladému divákovi**

Zásady pro vypracování

1. Provedte rešerši odborné literatury, která se zabývá marketingem kulturních organizací. Zformulujte teoretická východiska dané problematiky.
2. Zpracujte metodiku práce, definujte cíl výzkumu a stanovte výzkumné otázky.
3. Připravte a realizujte výzkumného šetření s cílem prozkoumat dostupnost divadelního obsahu pro mladého diváka a definovat faktory, které ovlivňují jeho atraktivitu pro něj.
4. Interpretujte zjištěná data z výzkumného šetření a odpovězte na výzkumné otázky.
5. Výsledky z výzkumného šetření využijte jako vstupní data pro projektovou část.
6. Předložte návrh projektu.
7. Formulujte závěry a zhodnoťte dosažení cílů práce.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- AGID, Philippe a TARONDEAU, Jean-Claude, 2010. The management of opera: an international comparative study. 1st pub. Basingstoke: Palgrave Macmillan. xx, 300 s. ISBN 978-0-230-24726-0
- BAČUVČÍK, Radim, c2008. Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí [online]. Zlín: Verbum [cit. 2023-01-29]. ISBN isbn978-80-904273-0-3.
- BAČUVČÍK, Radim, 2012. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VerBuM. ISBN 978-80-87500-17-0.
- DOSTÁL, Petr a kol, 2015. Marketingové řízení divadel: jak vnímají návštěvníci divadlo? Jak vnímá divadlo návštěvníky?. Praha: Melandrium. 229 stran. ISBN 978-80-87990-08-7.
- TAJTÁKOVÁ, Mária, 2010. Marketing kultúry: ako oslovit' a udržat' si publikum. Žilina: Eurokódex. ISBN 978-80-89447-29-9

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingové komunikace kulturní organizace, konkrétně tedy divadla. Teoretická část je zaměřena na pojmy, které vystihují divadlo jako celek a dále pak popisuje základy marketingu v divadelní sféře a marketingovému mixu divadla obecně.

V praktické části je představeno Národní divadlo moravskoslezské a jeho publikum. Je zde také popsán marketingový mix divadla, který je zaměřen právě na mladé jsou tyto otázky analyzovány, z čehož jsou následně zformulovány pro Národní divadlo moravskoslezské doporučení k upevnění značky u mladého diváka.

Klíčová slova: divadlo, marketing, kultura, marketingová komunikace, divák, Národní divadlo moravskoslezské

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of marketing communication of a cultural organization, specifically the theatre. The theoretical part focuses on the concepts that describe the theatre as a whole and then describes the basics of marketing in the theatre sphere and the marketing mix of the theatre in general.

The practical part introduces the National Moravian-Silesian Theatre and its audience. It also describes the marketing mix of the theatre, which is aimed specifically at the young, these issues are analysed, from which recommendations are then formulated for the National Moravian-Silesian Theatre to strengthen the brand with young audiences.

Keywords: theatre, marketing, culture, marketing communication, audience, National Moravian-Silesian Theatre

Chtěla bych touto formou poděkovat všem zaměstnancům Národního divadla moravskoslezského za jejich ochotu a součinnost při zjišťování všech potřebných informací pro tuto diplomovou práci.

Dále pak můj dík patří i doc. Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D., vedoucímu této práce za jeho trpělivost a inspiraci při tvorbě práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým nejbližším Richardovi, Jarmile, Sandře a Lukášovi za jejich velkou podporu. Bez vaší energie, přesvědčování a motivování bych se až sem nikdy nedostala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DIVADLO	13
1.1 REALIZACE DIVADLA.....	14
1.2 TYPOLOGIE DIVADLA	15
1.3 STATUTÁRNÍ (A NESTATUTÁRNÍ) DIVADLO.....	15
1.4 VEŘEJNÉ A KULTURNÍ SLUŽBY DIVADLA	15
1.5 SOUKROMÁ DIVADLA	16
1.6 DIVADLO JAKO NEZISKOVÁ ORGANIZACE.....	16
1.7 DIVADELNÍ PODNIKÁNÍ NA NAŠEM ÚZEMÍ – HISTORIE	16
1.8 PROVOZ DIVADLA – ZÁKLADNÍ POJMY	18
1.8.1 Divadelní repertoár.....	18
1.8.2 Divadelní sezóna	18
1.8.3 Divadelní prázdniny	18
1.8.4 Dramaturgický plán.....	19
1.8.5 Zkouškové období.....	20
1.8.6 Plán premiér	20
1.9 DIVADELNÍ MANAGEMENT	21
1.9.1 Organizační struktura	21
1.9.2 Divadelní provoz	21
1.10 DIVADELNÍ SOUBORY	22
1.10.1 Opera	22
1.10.2 Činohra.....	22
1.10.3 Balet	22
1.10.4 Opereta, muzikál	23
1.10.5 Loutkové divadlo	23
2 MARKETING	24
2.1 MARKETING KULTURY A UMĚNÍ	24
2.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ DIVADLA	25
2.3 MARKETINGOVÝ MIX	26
2.3.1 Produkt	27
2.3.2 Cena.....	30
2.3.3 Distribuce	32
2.3.4 Propagace	33
2.3.5 Lidé/osobnosti	38
2.3.6 Fyzické prostředí/místo	38
3 PUBLIKUM	40
3.1 SEGMENTACE PUBLIKA.....	41

3.2	TARGETING	42
3.3	POSITIONING	42
3.4	MLADÉ PUBLIKUM.....	43
4	METODIKA PRÁCE.....	44
4.1	CÍL VÝZKUMU	44
4.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	44
4.3	METODIKA SBĚRU DAT	44
4.3.1	Kvalitativní výzkum.....	45
4.3.2	Kvantitativní výzkum.....	45
4.4	VYHODNOCENÍ.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
5	NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ.....	47
5.1	HISTORIE NÁRODNÍHO DIVADLA MORAVSKOSLEZSKÉHO	47
5.2	DIVADELNÍ SOUBORY A DALŠÍ ČÁSTI NDM.....	48
-	Opera	48
5.3	PUBLIKUM NDM.....	50
5.4	MARKETINGOVÝ MIX NDM ORIENTO VANÝ NA MLADÉHO DIVÁKA	51
5.4.1	Produkt	51
5.4.2	Cena.....	52
5.4.3	Distribuce	53
5.4.4	Propagace	54
5.4.5	Lidé/osobnosti	56
5.4.6	Fyzické prostředí/místo	57
6	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	58
6.1	OKRUHY OTÁZEK	58
6.2	ODPOVĚDI NA OTÁZKY Z INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ	59
6.2.1	Soukromá návštěva a preference divadla	59
6.2.2	Návštěva divadla se studenty	60
6.2.3	Preference studentů	61
6.2.4	Doprovodný program divadelních představení pro studenty	62
6.2.5	Inovace ze stran pedagogů	63
6.2.6	Klub Mladý divák.cz	63
6.3	CELKOVÉ SHRNU TÍ ROZHOVORŮ	64
7	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	65
8	ODPOVĚDI NA VÝZKUMOVÉ OTÁZKY	69
8.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA VO1	69
8.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA VO2	69
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	71

9	NÁVRH DOPLNĚNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU NDM	72
9.1	PRODUKT	72
9.2	CENA.....	75
9.3	DISTRIBUCE.....	75
9.4	PROPAGACE.....	75
9.5	LIDÉ/OSOBNOSTI	78
10	PROPAGAČNÍ KAMPAŇ.....	79
10.1	EDUKAČNÍ VIDEO	79
10.2	NÁVŠTĚVA ŠKOLY	81
10.3	KLUB MLADÝ DIVÁK.CZ	81
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Národní divadlo moravskoslezské, je jednou z nejvýznamnějších kulturních institucí v Ostravě i Moravskoslezském kraji. Jeho více než stoletá tradice fungování a různorodost repertoáru je známa v celé České republice. Právě této divadelní instituci se bude věnovat i tato diplomová práce. Do hloubky nebude zkoumat jeho historii, ale především vztah k publiku, a to konkrétně k publiku mladému. Tedy k lidem ve věku 15 až 20 let, kteří si svůj vztah k divadlu obecně teprve budují, a proto mají pro divadla obecně, a tak i pro Národní divadlo moravskoslezské velký potenciál. Všechna divadla potřebují neustále budovat pevnou a loajální diváckou základnu a vychovávat si svého „věrného“ diváka. V současné elektronické době se může zdát komplikované přilákat do divadla mladou generaci, jelikož se jim tato forma trávení volného času může zdát jako určitý přežitek. Přidaná hodnota divadla je však stále velmi podstatná a utvářet si i umělecký názor může mnohé povznášet a přinášet jim potěšení. Nehledě na to, že právě pro mladé publikum může být přínosem i to, že mnoho děl, která je nutno nastudovat v rámci školních osnov, mohou vidět právě v divadelním zpracování a lépe pochopit i kontext doby, ve kterých byla ona díla napsána.

Diplomová práce je rozdělena na tři tematické okruhy, konkrétně teoretická část, praktická část, a nakonec část projektová. Ve všech částech bude nahlíženo na divadlo z trochu jiného pohledu.

Teoretická část je zaměřena na divadlo obecně a na jeho fungování. Dále pak na marketing kulturních organizací, a tedy i divadla.

Praktická část je následně zaměřena již konkrétně na Národní divadlo moravskoslezské, na jeho obecný popis a přiblížení jeho marketingových struktur. V této části jsou také popsány jednotlivé výzkumy, které byly provedeny. Jedná se o kvalitativní výzkum, kde se díky hloubkovým polostrukturovaným rozhovorům přiblíží názor pedagogů středních škol na jejich vnímání divadla vůči jejich studentům. Pak je zde popsán kvantitativní výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření přímo mezi studenty středních škol.

V projektové části se tato diplomová práce zaměřuje na navrhované možnosti doplnění marketingové komunikace Národního divadla moravskoslezského tak aby byla posílena pozice značky vůči mladému divákovi.

Tato diplomová práce se snaží nahlížet na možnosti, jak upevnit vztah mezi Národním divadlem moravskoslezským a mladým publikem. Snaží se najít cestu, která by pro obě strany byla schůdná a která by vedla k oboustrannému pochopení. Nejen mladí lidé by mohli najít v divadle to co by jim rozšířilo obzory, ale i divadlo, a to nejen Národní divadlo moravskoslezské, by se mohlo podívat na mladé publikum z jiného pohledu a začít jej vnímat jako důležitou součást své budoucnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DIVADLO

Divadlo společně s filmem patří mezi dramatické umění. Co vlastně umění je? Slovo umění pochází z latinského „ars“, což lze zhruba přeložit jako „dovednosti“ nebo „technika“, což je důležité. Pokud se snažíme najít kategorii, která by odpovídala představě obrazů a předmětů všech dob a kultur, není od věci pomyslet na jejich vytváření, při němž dojdou uplatnění dovednosti a technika. (Osborne, Sturing a Turner, 2008, s.11)

Divadlo modelárně genetická a funkční oblast umění. Pojmenování má v češtině posledních dvou století množství významů v nejrůznějších kontextech, i metonymických a metafyzických. Myslí se jim zejména: divadelní budova, divadelní sál a divadelní prostor i jeho části; dále lidé podstatně zúčastnění na divadelní produkci – divadelní soubor a povolání divadelníků; rovněž pak instituce a právní subjekt; také publikum (obecenstvo); dále i synonymum pojmu drama, umělecký druh a jeho díla apod. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 69)

Cílem divadla je tvorba uměleckého obrazu, odrážejícího skutečnost prostřednictvím jednání postav. V divadle tvoří kolektiv tvůrců (herci, režisér, scénograf, hudební skladatel, choreograf, dramaturg a často i dramatik) a technických spolupracovníků (jevištní technici, zvukaři, osvětlovači) divadelní inscenaci, která je předváděna jednorázově nebo na více představeních (reprízách) divákům. Divadlo plní vedle estetické řady dalších funkcí (estetickou, výchovnou, politickou, zábavnou, náboženskou), které určují jeho postavení a prestiž v dané kultuře.“ (...) Divadelní umělecká díla existují ve většině svých případů na půdě superdruhu umění pohybových. Je-li pro jeho díla nutným a někdy i postačujícím materiálem vyjadřovacích prostředků vizualizovaný pohyb hmoty, pak většina divadel je jejich zvláštním případem: tento pohyb je zde živý, aktuálně působený tvůrci. Divadelní artefakty jsou na synchronní přítomnosti tvůrců a konzumentů přímo ontologicky vázaný. (...) Teoreticky i prakticky je tedy pro pojem divadla nejdůležitější nedruhová hranice, probíhající především napříč uměními pohybovými a oddělující na základě genetických a funkčních kritérií divadlo od kinematografie. (kol. autorů, 2000, s. 409)

Podle Dvořáka (2004) jsou pro situaci dnešního divadla charakteristické velmi příznivé až optimální podmínky jak ve smyslu politickém a legislativním, tak „personálně“ (kvalifikované umělecké síly, školství, odborná reflexe a publikační báze), divácky (náročné, zkušené a kultivované „tradiční“ publikum, k tomu nový divák), prostorovými podmínkami (skladba divadelních budov a sálů, bezlimitní arzenál dalších vhodných -

zejména cenných historických, ale už i industriálních staveb, plenérových příležitostí apod.). Nedostatečnost je pouze v celkové výši subvencí, její strukturaci a v nepřipravenosti podnikatelského sektoru participovat sponzorsky a jakkoliv jinak. " (Dvořák, 2004, s. 61)

1.1 Realizace divadla

Pojem označuje nové souhrnné teatrologické označení pro vznik, uskutečňování a provádění divadla, jež je širším pojmem než divadlo ve smyslu umění, hry a zábavy, soubor systémů a substancí, které vyvolávají a umožňují uměleckou tvorbu. Realizace divadla osvětluje především důvody divadla, jeho podmínky a rámce (napomáhá k nalezení optimálních podmínek divadelní tvorby), nahlíží na divadlo v co nejširším chápání, divadlo ve své totální dimenzi, v celosti, včetně jeho méně viditelných součástí organizačních, funkčních, materiálních ad., dosud nejednou ignorovaných, přehlížených až opovrhovaných, včetně součástí z nespektakulární části divadla, vlastně rozsáhlejšího sektoru nepodívané, z divadla mimo inscenačního. Podmínky a okolnosti divadelní produkce jsou také praxí kultury, jakékoliv divadelní podnikání, produkování a organizování je duchovním procesem a kulturní hodnotou. (Dvořák, 2005, s. 237)

Gregorini (1990, s. 5) vnímá, že realizací divadelního umění je třeba zajistit celou řadu uměleckých a jiných postupů, které souhrnně lze nazvat divadelní činností.

Pojem realizace divadla tak nově vyjadřuje nejen co nejkonkrétnější realizaci projektu a díla v „prázdném prostoru“, kupříkladu fázovitý vznik inscenace, nebo dokonce konkrétní realizaci představení, ale především vystihuje vznik divadla ve svém celku (jako instituci, jako působiště, jako určitých podmínek divadelních procesů), jako uskutečnění divadla z něčí vůle, nebo dokonce sebeuskutečnění, zeskutečnění vize; jsou to úvahy, záměry, koncepce, projekty a jiná cvičení a úkony ducha, všechny míry, meze, vztahy, přediva a spojitosti, a také (prů)běh divadla dle rozmanitých způsobů a přístupů. (Dvořák, 2004, s. 18)

Realizaci divadla iniciuje, promýšlí a rozvíjí pořadatel divadla. Pořadatelem divadla (hry) je individualita, je to symbolický představitel, autorita a vůdce se způsobilostí, kompetencemi a odpovědností. Býval to šaman (náčelník, kněz, představitel řádu), koryfeje, posléze architekt spektakulární produkce a autor barokní výpravy, dále herec (herecký principál) a pak od 19. století režisér (autor podívané, zároveň většinou i umělecký vůdce souboru...) (Dvořák, 2005, s. 25)

1.2 Typologie divadla

Pro naši současnou divadelní praxi jsou charakteristické tři pilíře – tři základní způsoby provozování divadla kopírující konfiguraci tří principů moderní demokratické společnosti, jež tvoří státní sféra, komerční sektor a iniciativy občanské společnosti (neziskový sektor). (Dvořák, 2005, s. 31)

1.3 Statutární (a nestatutární) divadlo

Statutární a nestatutární divadlo jsou pojmy modálně genické oblasti divadla, neboť jejich artefakty jsou specifické ekonomickými podmínkami svého vzniku v daném typu divadla. Statutární divadlo je instituce ukotvená statutem (tedy nezávislá na svých zaměstnancích), který divadlu vydal právní subjekt, fyzická osoba (panovník, fundátor apod.) nebo právnická osoba (např. nadace).

Dnešní statutární divadla mají, resp. měla by mít, neziskový charakter (nekomerční divadlo), přičemž je zde míněn statut v užším smyslu, který zřizovateli zakládá odpovědnost za hospodářské a nepřímo i umělecké výsledky divadla.

Nestatutární divadla nemají stále dotace, ale jejich projekty mohou být podporovány z grantů. Počet těchto divadel je velice proměnlivý a výrazně přesahuje počet statutárních divadel. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s 260)

1.4 Veřejné a kulturní služby divadla

Kulturní služba veřejnosti je základní typ provozního modelu divadla. Divadlo je zřizováno státem, krajem nebo obcí a založené na základě statutu. Je to typ divadla kontinuálně subvencovaného, tzn. divadlo státní a dotované. Tato divadla tvoří páteř stávající divadelní sítě v České republice (Národní divadlo v Praze, Moravské divadlo Olomouc, Jihočeské divadlo, Divadlo Na zábradlí, Dejvické divadlo ad.). Do této kategorie náleží divadla repertoárového typu (mají na programu více titulů), ansámblová (se stálým souborem), se stálým působištěm (tradiční divadelní budova nebo sál), jedno-nebo vícesouborová (zpravidla balet, činohra, opera). (Dvořák, 2004, s. 33)

1.5 Soukromá divadla

Tzv. soukromé divadlo nebo též privátní, nestatutární, subjekt tržního (ziskového) sektoru, divadlo založené nikoli z vyššího veřejného zájmu, ale z osobního, individuálního zájmu z vůle podnikatele-jednotlivce nebo sdružených do skupiny – především z výtěžných pohnutek a za účelem zisku. Zpravidla je soukromopodnikatelský model divadla poután ke stálému místu (vlastní sál, sezónní stagiona ad.) a právně provozován jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným, nebo na živnostenský list svého vedoucího (s předmětem činnosti zprostředkování v oblasti kultury) apod. (Dvořák, 2005, s.268)

Je to provozní model divadla s nejpragmatictějšími a nejfunkčnějšími rysy, divadlo „jistoty“, standardizace a stereotypů, z hlediska ryze uměleckého vývoje typ konformní až degenerativní. (Dvořák, 2004, s. 34)

1.6 Divadlo jako nezisková organizace

Neziskové organizace mají charakter právnické osoby, která nebyla zřízena za účelem podnikání a produkce zisku, uspokojuje konkrétní potřeby občanů a komunit, mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Přičemž nezisková organizace dokonce může dosáhnout zisku (stejně jako soukromopodnikatelský subjekt), ale tento zisk se investuje do další činnosti. (Dvořák, 2005, s. 180)

Pro činnost neziskových právnických osob – divadel – obecně platí, že výdaje (náklady) vynaložené na realizaci jejich poslání převyšují jejich příjmy (výnosy) – kterými jsou především tržby ze vstupného. Jestliže jsou rozpočty těchto organizací sestavovány jako vyrovnané, je pak nezbytné, aby byl rozdíl mezi náklady a výnosy kryt z vnějších zdrojů. (Gregorini, Gregorini a Srstka, 2007, s. 8)

1.7 Divadelní podnikání na našem území – historie

V roce 1786 vydal císař Josef II. několika pražským divadlům povolení k vytvoření divadelního souboru hrajícího německy a česky v Praze a v jiných českých městech i k stavbě divadla pro tyto účely. (Černý, 2000, s. 27)

V celé Evropě byl pak významným rokem rok 1791, tehdy byl totiž přijat dekret o svobodě divadelního podnikání, a to ve francouzském Národním shromáždění. Každý občan může zřídit veřejně přístupné divadlo a dát v něm provozovat hry všeho druhu, jestliže to před zřízením divadla oznámí místní městské radě. (Dvořák, 2004, s. 41)

Po vzniku Československa v roce 1918 se nově vzniklá republika prezentovala i uváděním tvorby svých současníků. Vizitkou Československa byl v první polovině dvacátých let i divadelní život Prahy, i když nelze říct, že by už dříve nepoutal některými svými projevy. Praha se stala jednou z evropských divadelních metropolí za baroka v 18. století především zásluhou italských a německých operních i činoherních kočovných společností, které z ní udělaly významnou křižovatku soudobých divadelních hodnot. (Černý, 2000, s. 255)

Největší rozvoj divadelního podnikání u nás však nastává až mezi první a druhou světovou válkou. Přiznejme si, že jsme se ještě nedávno – do listopadu 1989 – ohlíželi dozadu, do divadelního života metropole meziválečných let první republiky, s jiskrou v oku, takřka jako na zjevení, jako na zázrak, krátce a prostě: idealizovali jsme si tu dobu. Přispělo k tomu i normalizační sešňorování přirozeného divadelního života, kdy prvorepublikové bohémské kabarety, avantgardní scénky na čele s Osvobozeným divadlem a jeho zakladateli a hvězdným tandemem V + W, jakož i Děčko, dále ryze soukromopodnikatelské aktivity typu Divadla Vlasty Buriana nebo Divadla O. Nového a konečně i umělecké vrcholy vinohradské scény nebo hilarovské epochy v činohře Národního divadla vytvářely impozantní spektrum příležitostí uměleckému instinktu i podnikatelskému duchu. (Dvořák, 2005, s. 38)

Po roce 1948 byla všechna divadla v Československu zestátněna. Od roku 1978 (dle tzv. Divadelního zákona č.33/1978 Sb.) bylo zřizování a provozování divadel ponecháno v České republice pouze na krajských národních výborech a na vládě (ministerstvu kultury a ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy), na Slovensku pouze na ministerstvu kultury. Do roku 1989 tak u nás v provozování divadel fakticky existoval monopol socialistického státu (včetně reglementace a cenzury). Stát zřizoval, provozoval a také „zrušoval“ divadla prostřednictvím dvou subjektů: ministerstva kultury (např. Národní divadlo) a krajů (většinou divadelní síť). (Nekolný a kolektiv, 2006, s.9)

V devadesátých letech 20. století byla zahájena transformace divadelního systému. Skončil státní monopol provozování divadla, většina divadel přešla do správy měst, začal působit soukromý sektor (ze začátku hlavně v muzikálových produkcích) a vznikly desítky divadelních, tanečních a alternativních souborů. České divadlo má poměrně strukturovanou divadelní síť, ve které, i díky tradici, převažuje divadlo činoherního typu se stálým souborem. (Nekolný a kolektiv, 2006, s.10)

1.8 Provoz divadla – základní pojmy

1.8.1 Divadelní repertoár

Jinak také divadelní nabídka. Jak uvádí Jan Dvořák (2005, s. 249) je to souhrn všech titulů (her) uváděných divadlem vdaném údobí (např. v divadelní sezóně), to je nových i předcházejících minulých sezón, které dosud nebyly staženy.

Na vytváření repertoáru konkrétních divadel se podílí nejen dramaturgové divadla, ale i ostatní z vedení daných institucí. Repertoárový plán schvaluje ředitel divadla. Vzhledem k možným změnám v repertoáru musí být též stanoveno, jak tyto případné změny zabezpečit, a to jak ve sféře umělecké, tak v provozně technické. Při změně je třeba vzít v úvahu čas nutný na zajištění účinkujících, na výměnu již připravených dekorací, způsob oznámení divákům a dle povahy změny i jejich nárok na vrácení vstupného. Nedůležitější a nejsložitější je ale změnu zabezpečit z hlediska uměleckého, a to vždy ve vztahu vůči divákům. (Gregorini, Gregorini a Srstka, 2007, s.54)

1.8.2 Divadelní sezóna

Stagiona (z ital. stagione – sezóna) znamená vedle označení časového (doba, po kterou je udržován divadelní provoz) i pojmenování prostorové (budova, sál, kde se pravidelně provozují divadelní představení), ale především je název specifického divadelního provozu. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 259)

Divadelní sezóna je konkrétní časové období, kdy je provoz divadla aktivní, tedy kdy je možné pravidelně navštěvovat divadelní představení. V České republice se většinou jedná o období od září do června. Nekryje se tak ani s kalendářním, ani s fiskálním rokem. V letních měsících (červenec, srpen) bývají obvykle divadelní prázdniny.

1.8.3 Divadelní prázdniny

Jsou obdobím, ve kterém je pro diváky divadlo zavřené a nehrají se zde pravidelná představení. Bývají to většinou měsíce červenec a srpen, stejně období jako u prázdnin školních. Divadelní prázdniny také od sebe oddělují jednotlivé divadelní sezóny. Provoz divadla, ale funguje i v letních měsících, je zde možnost různých pronájmů, ale i nutných oprav.

1.8.4 Dramaturgický plán

Specifika plánování divadelní tvorby spočívá mimo jiné v tom, že účel a cíl je identický. Obojího se dosahuje prostřednictvím jedné konkrétní divadelní činnosti, tj. uvedením divadelního představení. To podléhá nejen uměleckým, ale i provozním a ekonomickým zákonitostem. Je proto třeba uměleckou koncepci divadla, která je vyslovena v určité míře konkrétnosti, každoročně převádět do detailnější podoby, kterou je právě dramaturgický plán. (Gregorini, Gregorini a Srstka, 2007, s.28)

Dramaturgický plán je v divadle tvořen hlavně dramaturgem a tvoří se dle uměleckého plánu divadla na určité období. Tento je ovlivněn mnoha faktory. Základně je můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi faktory vnější patří doba, aktuální situací ve společnosti, ale i místem ve kterém se divadlo nachází. Přihlíží také na finanční situaci divadla, jeho návštěvností. Mohou se zde promítat i možné očekávání společnosti. Vnitřními faktory jsou pak samotné možnosti divadla (personální, provozní, finanční atd.) Dramaturgický plán by měl souznít s profilem divadla pro které je vytvořen.

Dramaturgický plán je základem veškeré divadelní činnosti. Musí být zpracován a přijat tak, aby jeho realizace byla zvládnutelná danými uměleckými silami souboru a současně tak, aby byl reálný. Kromě toho musí dramaturgický plán zohledňovat zájem diváků. V souladu s dramaturgickým plánem musí být organizována činnost uměleckého souboru a řady jiných pracovníků divadla. Vedení divadla musí proto stanovit zásady pro jeho tvorbu. Vzhledem k tomu, že dramaturgický plán je konkretizací umělecké koncepce, musí respektovat (naplňovat) již stanovené cíle v něm obsažené. Úvod dramaturgického plánu by měl zhodnotit období předcházející a zajistit tak potřebnou návaznost. U seznamu nově plánovaných titulů bude zpravidla uvedeno:

- autor díla, překladatel, úpravce, autor scénické hudby
- inscenační tým, tj. režisér, výtvarník scény a kostýmů, případně dirigent,
- choreograf
- produkční
- datum premiéry, resp. prvního představení
- inscenační záměr ve vazbě na uměleckou koncepci
- je-li v návrhu titul, u kterého zatím není k dispozici text, partitura, libreto, je vhodné navrhnout titul náhradní.

Ve vazbě na uměleckou koncepci je vhodné uvést výčet inscenací, které přecházejí ze sezón minulých a soupis inscenací, které jsou výhledově plánovány pro zbytek kalendářního roku, včetně titulů, které mají být v dané sezóně derniérovány. Tímto přehledem je doložena potřebná vazba mezi jednotlivými sezónami. (Gregorini, Gregorini a Srstka, 2007, s.29)

1.8.5 Zkouškové období

Průběh zkoušek je výrazně ovlivněn osobností režiséra. Přes všechnu různost stylu práce režisérů lze zkoušky rozdělit na několik etap:

- zkoušky čtené
- zkoušky ve zkušebně
- sborové, orchestrální
- zkoušky na jevišti v náznaku dekorace
- zkoušky v dekoraci

V žánru hudebně – dramatického divadla jsou v oblasti operního divadla jako první tzv. korepetice, v oblasti tanečního divadla jsou to zkoušky v baletním sále. Před hlavními (závěrečnými) zkouškami operní inscenace jsou u těchto žánrů zkoušky „orchestrální“, „sedací“ a „ansámblové“ (Gregorini, Gregorini a Srstka, 2007, s.27)

1.8.6 Plán premiér

Premiéra je první zveřejnění uměleckého díla, ve sféře divadelní první – představení konkrétní – inscenace. Opakem je tzv. derniéra – poslední představení dané inscenace. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 224)

Premiéry jsou významnou společenskou akcí. Na premiéry jsou vždy zváni významní hosté, politici, mecenáš, ale samozřejmě i novináři. Jsou obvykle spojeny i s dalším programem, který napomáhá k navázání příznivých vztahů nejen se zřizovateli divadla, ale i s potenciálními donátory a sponzory. Pro daný umělecký soubor, který premiéru nastudoval, je to navíc vyvrcholení jejich práce a zkoušení daného kusu. Plán jednotlivých premiér je posloupností dat prvního veřejného uvedení nastudovaných titulů v řadě, jak jdou v dané divadelní sezóně za sebou.

1.9 Divadelní management

Management je obecně proces plánování, organizování, komunikování, motivování. Také ale proces kontrolování. To vše za účelem stanovit a dosáhnout konkrétní cíle při použití všech dostupných zdrojů.

Kultura je důležitý ekonomický faktor s řadou zákonitostí při organizování a řízení, hovoříme tedy o managementu kultury. Divadelní management vyžaduje znalosti psychologie, sociologie, ekonomie, obchodní, právní, výpočetní a komunikační techniky a médií z oboru. (Dvořák, 2004, s. 72)

Divadelní prostředí je velmi různorodé, a proto zůstává otázkou, zda divadlo povede a bude dobrým managerem někdo z řad tzv. „divadelníků“ nebo spíše někdo spíše z řad ekonomů či úředníků. Jde zde hlavně o danou osobnost a jeho orientaci v konkrétním divadle.

Základní a výchozí funkcí managementu je předvídání a plánování. Je to proces diagnózy stávající situace, výchozího stavu v aktuálním konkurenčním prostředí, analýza vlastních silných a slabých stránek, analýza konkurence, stanovení cílů a vizualizace rozvoje instituce. (Dvořák, 2004, s. 73)

1.9.1 Organizační struktura

Typy organizačních struktur jsou určovány cíli, prostředím, velikostí společnosti, vybavením apod. U divadel rozlišujeme dvě základní organizační struktury: divadlo jednosouborové a divadlo vícesouborové, což je konglomerát několika divadelních druhů v jednom organizačním celku. (Dvořák, 2004, s. 77)

1.9.2 Divadelní provoz

Struktura a členění konkrétních divadelních provozů je závislá na funkci a zaměření jednotlivých divadel. Také je ovlivněna působištěm, vybavením a mnoha dalšími faktory. Jeho základní členění by mohlo obecně vypadat takto:

- 1) Ředitel – jemu přímo podléhají jednotlivé provozy a úseky, také sekretariát, tiskový mluvčí a další pracovníci public relations.
- 2) Umělecký provoz – u více souborových divadel jsou zde jednotliví šéfové konkrétních souborů, popřípadě u jednosouborového divadla bude zde pouze jeden, dále pak tajemník uměleckého provozu, režiséri, dramaturgové, ale i baletní mistři, dirigenti aj. v neposlední řadě samotní herci, tanečníci, zpěváci, členové orchestru atd.

- 3) Umělecko-technický provoz – zde jsou zahrnuty složky jak jevištního provozu (jevištní mistr, zvukař, osvětlovač, maskér, garderobiér, rekvizitář), tak i dílny ve kterých se dané inscenace připravují, tedy rekvizity a kostýmy (profese jako stolař, malíř, čalouník, krejčí vlásenkář aj.).
- 4) Ekonomicko-správní úsek – převážně se o něj stará správní ředitel nebo hlavní ekonom a má na starosti jako personální oddělení, mzdy, účtárnu, ale i obchodní oddělení, marketingové oddělení, pokladnu, nebo i správu budov a majetku.

1.10 Divadelní soubory

Jako už bylo uvedeno výše, divadla mohou být jednosouborová anebo se mohou skládat s více divadelních souborů. Každý soubor se pak věnuje konkrétnímu uměleckému žánru.

1.10.1 Opera

Opera je širokém slova smyslu hudebně-literární druh umění, jehož dominantním vyjadřovacím prostředkem je lidský zpěv. Hudba je v opěře rozhodující, a proto bývají opery uváděny pod jmény skladatelů hudby. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 196)

Opera je součástí dědictví lidstva a její prestiž a rozšíření po celém světě pokračují. Velké opery minulosti i současnosti se inscenují a hrají všude. Na všech kontinentech se staví nová divadla pro operní domy. (Agid a Tarondeau, 2010, s. 6)

Opera spojuje hned několik uměleckých forem, je zde obsažena jak instrumentální hudba, tak zpěv, dále zde najdeme libreto (literární dílo), samozřejmě nesmíme zapomenout i herectví. V mnoha případech je zapojen do opery balet a tanec. A v neposlední řadě také výtvarné umění v podobě scénografie, masek a kostýmů.

1.10.2 Činohra

Činohra je v evropském divadle dlouhodobě kvantitativně převažující druh divadla, žánrově zcela univerzální. Vyjadřovací prostředky činohry korespondují zpravidla více než prostředky ostatních druhů divadel se zobrazovanou realitou, a proto zde převládají představení méně stylizovaná. Slovem činohra se v češtině též označují divadla (institute nebo soubory) provozující činoherní divadlo. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 45)

1.10.3 Balet

Balet je syžetový tanec, tedy žánr pohybového umění. Slovo pochází z italštiny (ballere – tančit) a jeho význam je zakořeněn ve francouzské kultuře (corps de ballet – soubor

tanečníků a tanečnic). Může znamenat též instituci provozující baletní představení nebo její soubor. Balet je převážně jevem v průniku divadla pohybového, hudebního a nonverbálního. S ostatním tancem sdílí nejenom absenci verbality, ale hlavně specifické pohybově rytmické „techné“ spojen s hudbou. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 28)

1.10.4 Opereta, muzikál

Opereta je převážně komediální žánr hudebního divadla – mluvená a zpívaná komedie. Do značné míry jde již o žánr historický, od poloviny 20. století vývojově uzavřený. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 201)

V dnešním pojetí divadla je opereta jako samostatný divadelní soubor velmi ojedinelou a je tedy zahrnována společně s muzikálem.

Muzikál je dramatický, žánrově jinak zcela otevřený druh hudebního divadla – tzv. mluvené, zpívané a taneční divadlo (slovem se může mýlit též libreto s partiturou, zvuková nahrávka, popř. i film). Hudebníci mohou být v muzikálu umístěni přímo na jevišti, v komorním muzikálu jimi mohou být i herci sami. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 184)

1.10.5 Loutkové divadlo

Loutkové divadlo je především druh, ale i žánr divadla. Druhově je dáno nutným a postačujícím materiálem vyjadřovacích prostředků – viditelným pohybem neživé hmoty. Dominantním vyjadřovacím prostředkem loutkového divadla, loutkou, je pak částečně dána žánrovost tohoto divadla, protože loutky nemohou zobrazovat cokoli, ale musí jít vždy o zobrazení bytosti, ne-li přímo postav. (Pavlovský a kolektiv, 2004 s. 165)

2 MARKETING

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskové“. (Kotler a Keller, 2013, s.23)

Marketing je funkce firmy, která definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání při maximální efektivnosti všech operací. Představuje komplexní soubor činností orientovaných na cílové trhy, pro které firmy přizpůsobují své marketingové programy. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 16)

2.1 Marketing kultury a umění

Marketing pro kulturu a umění má několik odlišností: zatímco obecně pro produkt (výrobek i službu) jako nástroj marketingu platí, že tento produkt vzniká zpravidla na základě výzkumu a analýzy trhu a jeho požadavků, tak v oblasti umění může být produktem již vytvořené umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci trhu a je potřeba jej na tomto trhu uplatnit (marketing je především nástroj komunikace mezi dílem a divákem), nebo „umělecké dílo“, které vzniklo na základě požadavků trhu, jeho analýzy. (Dvořák, 2004, s. 116)

Ve vztahu marketingu a kultury v užším slova smyslu je možné přemýšlet dvěma různými způsoby. V rovině spíše filosofické je možné přemýšlet nad tím, na kolik je vůbec vhodné, aby se kulturní organizace, jejichž poslání leží v oblasti ochrany kulturních hodnot, péče o umění a zvyšování kulturního povědomí obyvatelstva a povaha jejich aktivit je často nekomerční, vůbec zabývaly marketingem jako činností, která vzniká v komerční sféře a která je tradičně vnímána jako jev související s nadprodukcí zbytečného zboží, a nabízením a prodejem zboží, které vlastně nikdo reálně nepotřebuje. Lidé v neziskových organizacích mají často pocit, že pokud se budou zabývat marketingovými aktivitami, sníží to důvěryhodnost jejich lůna lidí, kteří nemají k danému oboru vážný vztah, což podstatě znamená vulgarizaci publika a ztrátu jisté exkluzivity, a konečně že sami před sebou ztratí svou tvář. (Bačuvčík, 2012, s. 7)

Druhá možná úvaha o vztahu marketingu a kultury by byla spíše úvahou marketingového analytika. Ten vidí produkt, který je zajímavý pro určitou (byť třeba nepočetnou) cílovou skupinu, zároveň však vidí, že část této cílové skupiny (tedy potenciálního publika) o daném produktu vůbec neví, případně má určité překážky (například časové, prostorové...) v jeho konzumaci. Zároveň také vidí, že tento produkt v sobě zahrnuje celou řadu aspektů, které by mohly být zajímavé také pro jiné cílové skupiny než pro ty, které se jeví jako primární.

Marketingový analytik však především vidí, že existuje obrovské množství nejrůznějších pobídek, které tvoří v očích cílové skupiny tomuto produktu konkurenci. Pokud se mezi nimi má prosadit, nezbývá než zjistit, jaké s ním související benefity by vlastně pro jeho potencionální konzumenty mohly být zajímavé, a tyto benefity jim dostatečně důsledně komunikovat (neboli propagovat). Z pohledu marketingového analytika je kulturní produkt stejným produktem jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, byť má svá specifika, která je ovšem možné v průběhu marketingového procesu zohlednit a udělat z nich výhodu. (Bačuvčík, 2012, s. 7)

2.2 Marketingové řízení divadla

Zákazník, ať už ho nazýváme publikem, divákem či návštěvníkem je z marketingového pohledu centrem pozornosti všech kulturních organizací, divadlo nevyjímaje. Divadelní ředitelé, kteří si uvědomují, že se musí orientovat na diváka respektují důležitý fakt: změnit zákazníka je těžké, velmi drahé, změnit řízení organizaci nikoliv. (Dostál, Černá a kolektiv 2015 s.47)

Kotler a Scheffová definovali hned čtyři hlavní pilíře marketingového řízení divadelní instituce orientované na návštěvníky.

Prvním pilířem je důkladná znalost vystavěna na základě marketingového výzkumu. Některá divadla občas realizují drobné divácké „sondy“, to ovšem není dostačující. Je třeba provádět odborně vedený a vyhodnocený výzkum. Výzkumy by měly být vedeny plánovitě a systematicky, měly by monitorovat nejen současnou diváckou spokojenost, ale také anticipovat potencionální změny chování publika do budoucnosti. (Dostál, Černá a kolektiv, 2015, s.47)

Druhý pilíř představuje proces segmentace a výběr cílových skupin, na které se divadlo zaměřuje svým repertoárem i marketingovými aktivitami. Odborná literatura nabízí řadu segmentačních kritérií. Klíčové je neomezovat se pouze na základní geografické a sociodemografické charakteristiky divadelního publika (věk, vzdělání, příjem, zaměstnání...), ale využívat i psychografická (životní styl, osobnost...) a behaviorální kritéria sledující např. loajalitu, postoje k divadelní instituci a její jednotlivé nabídky, příležitosti, při kterých se zkoumání jedinci rozhodují pro návštěvu divadla apod.

Třetí pilíř marketingového řízení musí tvořit důkladná znalost konkurence. Tu organizace musí sledovat nejen svými očima, ale také očima spotřebitele, divadelního návštěvníka. Ten se často rozhoduje nejen mezi tím, do kterého divadla půjde a jakému repertoáru

dá přednost, ale také mezi tím, jestli svůj volný čas a peníze věnuje veseloherě na divadelních prknech, nebo komedii v kině.

Poslední, ale neméně důležitý pilíř tvoří využívání pěti základních nástrojů marketingového mixu v kultuře (výrobek, cena, distribuce, komunikace, lidé) při plánování a realizování marketingové činnosti. Pro úspěšnou orientaci na zákazníka není dostačující využívat pouze reklamu a výhodnou cenovou politiku, je třeba myslet i na kvalitu dalších poskytovaných služeb, kvalitu zaměstnanců, kteří přichází do kontaktu s publikem, či na dostupnost divadla a vstupenek. Orientace manažerského řízení na zákazníka, návštěvníka divadelního představení, ve finále přináší satisfakci oběma stranám – divákovi i divadlu. (Dostál, Černá a kolektiv, 2015, s.47)

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je v podstatě koncepční kostra, která u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý postup. (Smith, 2000, s. 5)

Všechny prvky marketingového mixu se svými příjemci nějakým způsobem komunikují. (Smith, 2000, s. 6)

Vzhledem k tomu, že kulturní produkce je nesmírně rozmanitá a jejími výstupy jsou jak hmotné produkty, tak i nehmotné služby není možné jednoznačně určit jediný univerzální marketingový mix pro kulturu. Naopak, pro každou kulturní organizaci, v závislosti na konkrétní kulturního subsektoru, je vhodná a efektivní jiná kombinace nástrojů marketingového mixu. (Tajtáková 2016, s.160)

Dále dle Tajtákové je v kulturní sféře dobré aplikovat šesti složkový marketingový mix. Přičemž 4 základní prvky:

- produkt
- cena
- distribuce
- propagace

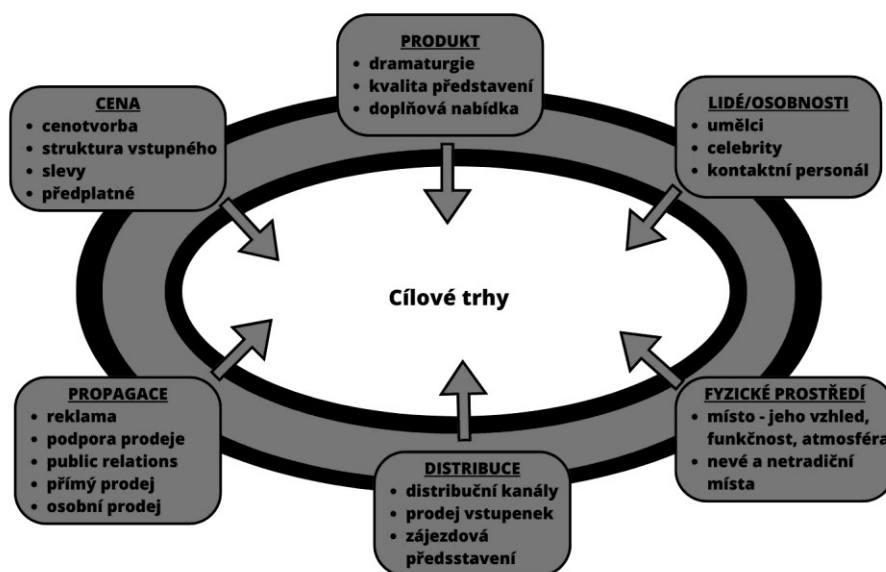
jsou rozšířeny ještě o dva další prvky a to:

- lidé/osobnosti
- fyzické prostředí/místo

Rozšíření základního mixu o páté P – People (lidé) je odůvodněno minimálně s ohledem na nenahraditelnost lidské práce a kreativity v procesu kulturní produkce. Význam lidského

fakturu je z hlediska marketingu navíc znásobeno fenoménem celebrit v kultuře, což vede k umocnění pátého P z People (lidé) na Personalities (osobnosti).

Rozšíření marketingového mixu o šesté P – Physical environment (fyzické prostředí) navazuje na trend objevování nových a netradičních míst na realizování kulturních produkcí s cílem přilákat nové skupiny publika. (Tajtáková, 2016, s.160)



Obrázek 1 – Marketingový mix kulturní organizace na příkladu divadla
(Zdroj: Marketing neziskových organizací, športu a kultury)

2.3.1 Produkt

Produkt, tj. výrobek/služba, je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu. Z hlediska marketingu se za produkt považuje vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu k uspokojení určité potřeby. Může jím být nejen hmotný statek – výrobek, ale i služby nebo dokonce myšlenka. (Šimková, 2006, s.99)

Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu v kultuře. Ba co víc, jeho postavení v rámci marketingového mixu kulturních organizací je naprosto specifické, ačkoliv narozdíl od tradičních oblastí aplikace marketingu, v kultuře se produkt nepřizpůsobuje představám trhu. Naopak, produkt je na trhu nezávislý, představuje startovní bod marketingové strategie

a má dominantní úlohu determinování povahy ostatních proměnných marketingového mixu. Za nejvýznamnější charakteristiku produktu v kultuře, která ho odlišuje od jiných sektorů, se považuje jeho jedinečnost. V kultuře je každý produkt jedinečný a nezaměnitelný s jiným produktem. Je originálem anebo prototypem. Navíc je jedinečný i způsob vnímání díla každým jednotlivým spotřebitelem. (Tajtáková, 2016, s. 161)

Základním produktem divadla může být jeho umělecký produkt – umělecká produkce, komunikace mezi umělcem a divákem formou „předváděného rituálu“, jimž je představení. Divadlo tak může nabízet jednotlivá představení, kapacitu hlediště na něj, jednotlivá sedadla, ale i představení jako celek. Lze pochopitelně prodat i onen ideální koncept – inscenaci – pro další realizaci v jiném divadle. Vedle toho divadlo nabízí jako „produkt“ i svou celkovou nabídku – repertoár. Produktem divadla jsou také služby, které divadlo může nabízet. (Dvořák, 2005, s. 105)

Produkt je na jednu stranu to, co organizace chce vytvářet a nabízet, a na druhou stranu zákazníkem vnímané benefity, a tedy to co by chtěl nakupovat a konzumovat. Přestože se může zdát, že jde o totéž, pohled organizace a zákazníka na produkt, který má být předmětem směny, může být značně rozdílný (což v prostředí kultury dále souvisí s uměleckou a „tržní“ dimenzí produkce). (Bačuvčík, 2021 s.93)

Jak uvádí Jan Dvořák může být nabídka divadelních produktů rozšířena o mnoho dalších. Je to především návazný a doplňkový prodej, obchod s licencovanými a autorizovanými předměty a reklamními, televizními, marketingovými a jinými právy (licencemi, licenčními smlouvami). (Dvořák, 2005, s. 156)

V neposlední řadě ve vztahu k budování si kladného vztahu ke značce divadla nelze opomenout ani význam prodeje i reklamních předmětů souvisejících s konkrétními představeními, popřípadě s daným divadlem obecně. Jako například: CD, videokazety a DVD nosiče, včetně všech snadno obchodovatelných forem multiplikace základního produktu, dále publikace (programy, ročenky, knihy a časopisy), fotografie, plakáty, bloky, (...) cukrovinky, nápoje, (...), figurky protagonistů a jiné rekvizity, (...), trička, potisky, čepice, dresy/kostýmy a jejich doplňky, masky, polštářky, peněženky, batohy atd. (...) Za divadelní merchandising svého druhu můžeme považovat i herecké, pěvecké a baletní přípravky pro studium na divadelních a uměleckých odborných a vysokých školách, taneční, pohybové a jiné kurzy, dětské studio ad., plesy, karnevaly a jiné společenské akce v divadle a také přísně individuální formy: „zpeněžení“ uměleckých hvězd, slavných tváří a jmen. (Dvořák 2005 s.157)

U samotných představení uvádí Dvořák i konkrétní fáze životního cyklu daného produktu. Životní cyklus je tak rozdělen na 4 části.

Fáze, jimiž prochází produkt (inscenace) po dobu existence na trhu:

- **Fáze zaváděcí** – rozbíhá se propagační kampaň, tisková beseda před premiérou, veřejné generálky, premiéra.
- **Fáze růstu** – vrcholí propagační kampaň, první reprízy, diváci reagují na pověst noviny a na mediální obsah, roste povědomí o díle, vysoká poptávka na trhu – zájem zpravidla překračuje diváckou kapacitu.
- **Fáze zralosti** – na představení je znát dokonalé zažití a zvládnutí uměleckých úkolů, je zjevná zralost provedení, ke zralosti přispívá i kulminující či stabilní zájem publika, povědomí veřejnosti o díle je maximální, přichází bod zlomu – většina zájemců již titul viděla, dochází k rozšíření distribuce (prodejní sítě a forem), doznívá publicita, propagační kampaň zpravidla skončila.
- **Fáze nasycení** – (saturace; v některých případech může splynout s předchozí fází zralosti) divácký zájem byl nasycen, titul přestává být vyprodán, možnosti instituce jsou vyčerpány, v provedení se objevuje netvořivá rutina, možná už i únava ze stereotypu; při mimořádném úspěchu se pravděpodobně s obdobným dílem objevila konkurence.
- **Fáze poklesu** (degenerace) – zájem diváků prudce klesá, v hledišti dramaticky přibývá volných míst, děje se tak pravděpodobně i přes pokusy cenových slev a jiných výhod, interpretace navíc může být nepřesná, přibližná, možná i výraznějšího zájmu o výsledek, někdy se projevují i známky demoralizace, případně i „ponorková“ nemoc, energie a tvořivé síly v divadle jsou již plně orientovány k novým úkolům, inscenační běh uzavírá derniéra. (Dvořák, 2005 kapitoly k tématu realizace divadla s. 109)

Tvorbou vlastního produktu, respektive jeho jádra je možné v mnohých případech spojit s pojmem dramaturgie. V tradičním pojetí znamená dramaturgie především výstavbu dramatického díla od jeho začátku dokonce neboli vytvoření struktury díla uplatněním dramatických prvků; v tomto pojetí má dramaturgie blízko ke scenáristice. V tomto kontextu dramaturgie zpravidla naplňuje prvky tzv. „aristotelovského“ členění tragédie, které se navzdory svému názvu ustálilo až devatenáctého století. (Bačuvčík, 2021, s.101)

2.3.2 Cena

Množství peněz požadované za transfer produktů a služeb od dodavatele ke spotřebitelům. (Kotler, 2004, s.46)

Cena v kultuře je velmi specifický fenomén, při kterém vystupuje do popředí dilema definování na jedné straně umělecké hodnoty kulturních produktů a na druhé straně jejich ekonomická hodnota. Marketing kultury je takto konfrontovaný s paradoxem odůvodnit práci umělce z pohledu jejího společenského a symbolického významu a zároveň určit její tržní cenu. (Tajtáková, 2016, s. 166)

Cena produktu, která v případě kulturních statků nejčastěji vystupuje v podobě vstupného na jednu kulturní akci nebo případně předplatného (abonmá, subskripce) má dvě funkce – funkci finanční (ekonomickou) a marketingovou. Ekonomická funkce znamená, že cenová politika (strategie) je nástrojem ovlivňujícím celkovou výši příjmů organizace, marketingová funkce znamená, že cena je nástrojem, s jehož pomocí je možné přimět (nebo též odradit) část dostupného publika k návštěvě kulturní akce. (Bačuvčík, 2021, s. 125)

U divadel můžeme o stanovení tržní ceny mluvit pouze u soukromě podnikajících subjektů.

Cena je dotována z veřejných zdrojů, od sponzorů apod., někdy je služba poskytována dokonce zdarma. Nelze tak aplikovat nákladové modely cenové tvorby a hovoříme o subvencované ceně. Nicméně i divadlo stanovuje svoji cenovou politiku, částečně zohledňuje svoje náklady, poptávku i koupěschopnost obyvatelstva v místě a v čase. (Dvořák, 2004, s. 142)

Do tvorby ceny se promítají vnější faktory (politicko-ekonomické, daně, subvence), aspekty trhu (rozsah konkurence a jeho cenová politika, segmentace trhu), podmínky instituce, stanovující cenu (cíle, postavení a marketingové cíle, předpokládaný životní cyklus produktu, postavení produktu v portfoliu, využití četných a populárních uměleckých osobností souboru, reálné náklady a analýza nákladů a předpokládaných výnosů), signály od zákazníka (jeho potřeby, poptávka a její předpokládaný průběh, ochota akceptovat cenu) apod. (Dvořák, 2004, s. 144)

Jedním z problémů cenotvorby v oblasti kultury je, že ceny vstupného zde rostou zpravidla rychleji než obecně ceny (míra inflace) a dokonce i mzdy v celé ekonomice. Tuto situaci popisuje tzv. Baumolův zákon, který říká, že na rozdíl od výrobní sféry a sféry služeb není možné v oblasti umělecké tvorby zvýšit produktivitu práce. Zatímco ve výrobní sféře

dochází díky výzkumu, vývoji a technickému pokroku k neustálému zvyšování produktivity práce (vylepšené stroje a technologie pracují levněji než člověk kterého dokáží stále ve větší míře nahradit; znamená to jednak že člověk, za jednotku času vytvoří více kvalitnější produkce, než dříve, na druhou stranu je ve výrobě potřeba méně lidí, kteří tak odcházejí pracovat do oblasti služeb; ty mají rozvojový charakter a zvyšují životní úroveň obyvatelstva, které nemusí řadu činností řešit svépomocí a má k dispozici více času, který ovšem na druhou stranu opět věnuje práci, tedy růstu svého bohatství), v oblasti umění něco takového není možné, protože, řečeno pomocí jednoduchého příkladu, k provedení Beethovenovy Eroicy je dnes potřeba stejného množství lidí a času jako před jedním nebo dvěma sty lety. (Bačuvčík, 2012 s.127)

I přes četné náklady je v divadle na vstupné uplatňováno mnoho různých druhů slev. Nejčastější je abonmá. Předplatné do divadla nebo na koncerty, služba pro pravidelné návštěvníky a milovníky divadla, snižující významným způsobem cenu vstupenek při nákupu v časovém předstihu a ve větším počtu na několik představení ze souboru titulů vytipovaných pro předplatitele, rozdělených do tzv. předplatitelských skupin. Tyto skupiny mohou být formovány dle žánrově-druhovému nabídky, dle věkových kategorií, sociálního či profesního zaměření, stále častěji se také objevuje společensky atraktivní premiérové předplatné. Předplatné se vypisuje buď na divadelní sezónu či na kalendářní rok. Předplatitelé abonmá neboli abonenti jsou nejcenějším diváckým segmentem, ekonomickou a provozní jistotou divadla, základnou distribuce. (Dvořák, 2005, s. 11)

Mezi další slevy patří: množstevní skupinová sleva, zaváděcí cena, sleva pro konkrétní skupiny diváků (rodiny s dětmi, senioři, děti, studenti aj.) zvýhodněné zaměstnanecké slevy, dumpingové ceny, slevy pojící se se zvláštními příležitostmi (Noc divadel, Den dětí, MDŽ aj.), sleva neplnohodnotných míst v divadelním sále (může zde být např. omezený výhled) a mnoho dalších.

Vstupenka je smluvním dokladem, definujícím programovou nabídku (akci, konkrétní představení) a stanovujícím některé další parametry kontraktu: termín a místo představení, jakož i podmínky koupě, především cenu (včetně uvedení případné slevy, obsahuje vstupenka jméno a adresu divadla, název titulu, den a hodinu konání představení, specifikaci sedadla a hledištní sekce, někdy i další prostorovou lokaci – vpravo, vlevo, případně i další poznámky, upozornění a doporučení). (Dvořák, 2005, s. 115)

2.3.3 Distribuce

Rozhodnutí o tom, jakými cestami se produkt dostane na trh a k zákazníkovi, patří v komunikaci se zákazníkem mezi nejdůležitější a následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Za distribuční kanál se považuje souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky nebo budou nápomocni při převodu vlastnictví produktů v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli. (Foret, 2008, s. 207)

Distribuce v marketingovém mixu kulturních organizací má za úkol zpřístupnit produkt cílovému trhu ve vhodném čase a na správném místě. Cílem distribuce v kultuře je maximalizace publika při minimalizaci nákladů a při dosažení záměrů kulturní organizace. (Tajťáková, 2016, s.171)

Práce mnoha kulturních organizací je pevně spojena s konkrétním místem, v němž sídlí a realizují své aktivity. U divadel jde o historické budovy, s nimiž je spojen tradiční kulturní život měst, v některých případech samotná budova slouží jako „značka“ a jednoznačný symbol, s nímž si veřejnost činnost dané instituce spojuje (např. Národní divadlo v Praze). (Bačuvčík, 2012, s. 115)

Podle Dvořáka je potřeba nastínit podobu distribuce specifického divadelního produktu. Na cestě k divákovi dochází k fyzickému kontaktu (v určitou chvíli na určitém místě, které musí být pro zákazníka příhodné, jsou společnost = divadlo a zákazník = divák svedení dohromady a spojení). Místem může být hlediště, kde dochází k prožitku. Významné tu budou např. charakter prostředí představení a kapacita prostředí. (Dvořák, 2005, s. 116)

Distribuční cesty, které divadla mohou používat jsou buď přímé, tedy bez jakéhokoli dalšího prostředníka, nebo nepřímé které zahrnují jednoho nebo více využitých prostředníků.

Formy divadelní distribuce:

- **Pokladna divadla** – přímá nezprostředkovaná distribuce s přímým kontaktem divadla s divákem, tzv. první linie kontaktu, s úzkým sortimentem vstupenek jediného divadla, pokladen může být více a mohou tvořit i propojenou síť.
- **Prodejní a předprodejní síť** – zpravidla nepřímý, zprostředkovaný prodej pro větší množství diváků: tiket systémy, reservační systémy, terminály (Ticketpro, Ticket stream, BTI – Bohemia Ticket International ad.).
- **Specializovaná prodejna vstupenek** – s nejširším sortimentem, dříve například prodejny Sluna, nyní takové specializované obchody nalézáme např. v Londýně a jiných metropolích nebo je nahrazují prodejní místa sítí (typu Ticketpro)

- **Internetový prodej** – elektronický prodej, on-line, přes internet
- **Další formy** – on-line prodej přes telefon, telefonní prodej, osobní prodej, dealeři, zástupci zprostředkovatelé, agenti, překupníci (neoficiální, nelegální prodej), zásilkový prodej, prodejní automaty (Dvořák, 2005, s. 117)

2.3.4 Propagace

Marketingová komunikace (propagace) využívá pěti základních druhů komunikačních prostředků (hovoří se též o komunikačním mixu) – reklamy (komunikace využívající masová média, např. televize, rozhlasu, novin, časopisů, plakátů, internetu apod.), podpory prodeje (komunikace v místě prodeje, která je v zásadě individuální a má přimět zákazníka k okamžitému nákupu - viz např. různé ochutnávky, výhodná balení apod.), osobního prodeje (individuální forma komunikace, při které prodejce sám navštíví zákazníka a poskytne mu informace o produktu), public relations (budování vztahů z veřejností, která je v tomto případě chápána jako širší pojem, než pouze skuteční zákazníci; dochází k němu zpravidla prostřednictvím médií, cílem je vytvoření pozitivního povědomí o subjektu komunikace) a direct marketingu. (Bačuvčík 2008, s.8)

Propagace je informativní a ovlivňující činnost, přesvědčivá komunikace se zákazníky, je to nabídka informace o produktu, o jeho vlastnostech a přednostech, je to „soubor metod a prostředků k poskytování informací“. (Dvořák, 2005, s. 118)

Propagaci můžeme rozdělit na dva druhy, a to placenou kterou nazýváme reklama a promo neplacenou, tedy publicitu.

I u propagace divadla je důležité se zaměřit na zachování jednotného designu, zachování loga, či grafiky, aby spotřebitel, tedy potenciální divák jednoduše identifikoval, které divadlo a co mu prezentuje. Dopomoci může:

- **Firemní identita** – symbolická uniformita, která působí jako vlajka, vyjadřující veškeré důležité informace o organizaci. Je to vizuální systém, který využívá všech prostředků kontaktu s veřejností. Mezi tyto prostředky patří „permanentní média“, budovy (exteriéry a interiéry), používané znaky, dopravní prostředky, jednotné uniformy, obchodní formuláře (faktury, šeky, hlavičkové dopisy atd.), literatura (informační letáky, o produktech, výroční zprávy), výstavy atd. (Smith, 2000, s.391)
- **Image** – dojem, otisk, obraz vnímání; souhrn představ názorů a postojů, to, co má člověk v podvědomí a co si opravdu o firmě nebo produktu myslí; existuje tedy image firmy (společnosti, instituce, divadla) a také image konkrétního produktu (například inscenace). Image je pro společnost velmi cenným kapitálem,

a proto je cíleně pěstována a je usilováno o její upevnění a vylepšení. (Dvořák, 2005, s. 121)

- **Goodwill** – tedy dobré jméno značky nebo obchodního produktu (v tomto případě divadla nebo samotných divadelních představení) také kladná hodnota dané společnosti).
- **Firemní design** – vychází z identity společnosti. Je to sjednocující utváření a formováním jednotný výtvarně-vizuální styl společnosti, vyjadřuje firemní identitu, je to jednoduchý design v souladu s image společnosti, jednotný způsob užívání firemní značky, loga, barev, sloganů apod. (Dvořák 2005, s. 122)
- **Divadelní design** – specifická varianta firemního nebo korporátního designu v divadelní instituci, vycházející z identity společnosti. Tedy onen již zmíněný jednotný výtvarně-vizuální styl, souznějící s image divadla. Divadelní design odráží určitý výtvarný názor a rukopis, umělecký názor tvůrce (designéra) i zadavatele (divadla), umělecký program divadla a bylo by záhodné, aby každé divadlo mělo tento svůj osobitý názor a program, svědčící o vyhraněnosti, cílevědomosti a komplexnosti v přístupu k umění. (Dvořák, 2005, s. 124)

S divadelním designem se můžeme setkat všude, paradoxně s výjimkou jeviště, prostorem samotné inscenace, kde dostává slovo pokaždé jiný tvůrce, jiný inscenační tým s nedeterminovanou originalitou.

Divadelní design však může být přítomen v názvu divadla, na fasádě, na portále, na vývěsním štítě, na pouličních poutacích, ve vitrínách a na všech tiskovinách divadla a v samotném ohnisku designu – ve značce a její grafické podobě: v logu.

- **Logo** – Graficky zpracovaný symbol, součást korporativního designu a identity společnosti, nejzákladnější informace o společnosti s identifikační, rozlišovací, propagační, obrannou funkcí. (Dvořák, 2004, s 163)

Reklama

Reklama je komunikace s cílem ovlivňovat prodej či nákup výrobku nebo služeb, které uspokojují potřeby výrobce, dodavatele i odběratele, resp. Informace směřující k osvojení

si určitých myšlenek. Ekvivalentem pojmu reklama je výraz obchodní propagace. Je to především placená informace s cílem vyvolat informační, respektive primárně ekonomický efekt. (Horňák, 2014, s.55)

Reklamu je v rovině možné rozdělit na reklamu zaváděcí (informativní, nese znaky základní informace a používá se v první fázi propagační kampaně), přesvědčovací (nese apel anebo důvod nákupu, používá se v druhé fázi kampaně) a připomínací (posilující, používá se ve fázi zralosti produktu). Obecně reklama slouží buď k dlouhodobému budování image organizace nebo produktu, nebo ke spíše krátkodobému šíření informací o konkrétním produktu. (Bačuvčík, 2012, s.145)

Reklamou můžeme nazvat prakticky každou komunikaci, která probíhá mezi divadlem a stávajícím či potenciálním divákem. Je důležité, aby tato komunikace probíhala seriózně, byla pro obě strany srozumitelná, souzněla s firemním image a byla i originální. V neposlední řadě je výhodou, když ponese umělecký nádech.

Má-li společnost (divadlo) vytvořenou a domyšlenou firemní identitu, z ní odvozen komplexní originální design, pak může v rámci marketingového programu rozvíjet propagační strategii a přistoupit k vytvoření propagačních kampaní. (Dvořák, 2005, s. 126)

Prostředky, které může divadlo využít k reklamní komunikaci jsou například:

- Tištěná média – celostátní nebo regionální periodika, místní tisk, plakáty, prospekty, letáky, měsíční tištěné programy, katalogy, vstupenky, pohlednice (jak divadelní, tak inscenační), nálepky, vizitky aj.
- Elektronická média: televize a rádio, kde mohou mít reklamní spoty, internet (webové stránky, sociální sítě emaily) audiovizuální nosiče atd.
- Světelná reklama: neony, projekce, videomaping.
- Venkovní reklama: billboardy, cedule, stojky apod.

V divadle může být reklama umístěna v tiskových materiálech, publikacích divadla, letáčích a na plakátech (případně i billboardech), měsíčních programech a jiných divadelních tiskovinách, dále na určitých místech v interiéru i exteriéru divadla a speciálních stojanech kolem divadla, na propagacích a transparentech, na tričkách či jiné části oblečení apod. (Dvořák, 2005, s. 133)

U divadla stejně jako u jiných druhů podnikání platí, že nejlepší reklamou je spokojený zákazník, tedy v divadelním prostředí divák. Jelikož je zde velká pravděpodobnost, že doporučí dané představení svým známým.

Public relation

Public relations (PR) definuje například Jacquie L'Etang jako: prezentování veřejné stránky organizace (ať je to firma, vzdělávací instituce, nemocnice, nebo vláda) či jednotlivce,

komunikování jejich záměrů, cílů a oficiálních pohledů na témata, která se jich týkají. (L'Etang, 2004, s. 2)

Jde především o dobré vztahy mezi organizací a veřejností, vztahy trvalé, je to evoluční proces, obousměrný plynulý tok informací, starost o podnikové klima, Odborníci prohlašují že PR začíná „doma“, důvěrou spolupracovníků, neboť „zaměření dovnitř je základním předpokladem pro působení ven“, neboť i ty nejlepší akce mohou ztroskotat na frustraci pracovníků. (Dvořák 2005 kapitoly k tématu realizace divadla s. 145)

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. (Foret, 1997, s. 39)

Veřejností je myšleno: zákazníci (diváci), vlastní zaměstnanci, partneři, sponzoři, představitelé města, kraje, státu, novináři, reprezentanti médií, ostatní obyvatelstvo. Dnes divadla mohou metodami a technikami PR vytvářet a posilovat image, dobrý zvuk a dobrou pověst divadla, často nejcennější kapitál instituce. (Dvořák, 2004, s. 204)

Nezanedbatelnou roli v umění a divadelnictví hraje také nepřímá a neplacená forma propagace – publicita.

Publicita je vyžádané bezplatné uplatnění informace v médiích „nepřímá stimulace poptávky“ v mediální zprávě. V řadě institucí i divadelních je publicita zabezpečována tiskovým tajemníkem nebo mluvčím. Údajně prvním, kdo propagoval své aktivity „nenápadným“ způsobem, v redakční části deníků, byl legendární průkopník americké reklamy Phineas Taylor Barnum. (Dvořák, 2004, s.191)

Mezi hlavní formy PR patří media relations, employee relations, goverment relations, industry relations, minority relations, investor relations a další. Nástroje public relations jsou např. tisková zpráva, tisková konference, firemní časopis, bulletin, výroční zpráva, newsletter, sponzoring, event, osobní komunikace, blog, diskusní fórum a další. Aktivity public relations zajišťují specializované PR agentury nebo jsou ve firmách vlastní PR oddělení či pozice tiskového/tiskové mluvčí, kteří tyto aktivity zajišťují. (Jurášková, Hornák, 2012 s. 187)

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje souhrn nástrojů, které stimulují (podněcují) uskutečnění nákupu. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na zákazníky, tak na zprostředkující mezičlánky (např. obchod). (Šimková, 2006 s.117)

Jak uvádí Jan Dvořák podpora prodeje je krátkodobý obchodní podnět ke koupi, pobídka k rychlé, okamžité koupi, ihned; nebo i koupi většího objemu zboží, větších balení; speciální akce s prodejem – někdy i bezplatné nebo zlevněné zboží, ukázky, vzorky, bezúplatné ochutnávky a vyzkoušení zboží, prémie, kupóny, dárky, soutěže, zkušební užívání vzorků, zvýhodněná balení apod.; dny otevřených dveří, slosování vstupenek, soutěže, tombola, loterie, hry, V.I.P. akce; výstavy demonstrace, pozvání a zapojení do akce – cílem je narušit zvyklost zákazníka a změnit poptávku. (Dvořák, 2004, s.192)

Osobní prodej

Osobní prodej je forma osobní prezentace a informace o produktu, interakce a přímá komunikace prodávajícího s kupujícím či kupujícími společně s představením produktu za účelem prodeje; často velmi přesvědčivý a manipulativní tzv. „tvrdý“ prodej; méně obvyklý v neziskovém sektoru. Může být i mediálně zprostředkovaný (telemarketing). (Dvořák, 2005, s. 137)

Principy osobního prodeje a vyjednávání jsou do značné míry zaměřeny transakčně, neboť jejich cílem je uzavřít konkrétní prodej. V mnoha případech však společnost neusiluje o okamžitý prodej, ale spíše o dlouhodobý vztah dodavatele a zákazníka. Dnešní zákazníci upřednostňují dodavatele, kteří dokáží prodat a dodat ucelenou škálu výrobků a služeb v mnoha lokalitách, kteří dovedou rychle řešit problémy v různých lokalitách a kteří se svým zákazníkem úzce spolupracují na zlepšení výrobku a procesů. (Kotler a Keller, 2013, s. 604) V divadelním prostředí není osobní prodej upřednostňován u klasických diváků, spíše u hledání možných sponzorů či donátorů.

Direct marketing

Direct marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k měřitelné reakci v libovolné lokalitě a v jakémkoli místě. Zákazník nemusí chodit na trh, ale naopak nabídka přijde za ním. Do direct marketingu se řadí direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, katalogový prodej, televizní, rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou. (Foret, 2008, s. 319)

Přímí marketéři mohou použít řadu kanálů k oslovení jednotlivých potenciálních i současných zákazníků; direct mail, katalogový marketing, telemarketing, interaktivní televize, kiosky, webové stránky a mobilní zařízení. (Kotler, Keller 2013 s. 576)

Individuální rozesílání měsíčních programů divadel již dnes praktikuje většina divadelních scén u nás. Klíčovým pojmem tu je mailing list – karta základních údajů o zákazníkovi

(divákovi) a jeho preferencích, která může být různě strukturovaná a rozsáhlá. (Dvořák 2005 s. 138)

2.3.5 Lidé/osobnosti

Jelikož mezi divákem a poskytovatelem služby (hercem, pracovníkem divadla atd.) dochází k přímé interakci, je důležité, aby panovala spokojenost na obou stranách. Je potřeba klást důraz na kvalitu služeb které jsou poskytovány i směrem dovnitř společnosti (divadla), a tak se upevňovaly vztahy mezi zaměstnanci a jejich loajalita k divadlu. Pro zaměstnance je důležité jeho pracovní prostředí, možnost sebevzdělávání formou různých školeních, a v neposlední řadě také struktura odměn a zaměstnaneckých benefitů aj.

Zaměstnancem může být ředitel nebo manažer, o nich řeč již byla, jsou to jistě umělci, včetně „hvězd“, technický i administrativní personál... (Dvořák, 2004, s. 194)

Význam lidského faktoru v kultuře je neoddiskutovatelný. Vyplývá to hlavně z nenahraditelnosti lidské práce a kreativity v produkčním procesu v kultuře. Umělci působící v kulturní organizace se zároveň podílejí na jejím celkovém image a jsou takřikajíc kapitálem kulturní organizace. Od kvalit umělce se odvíjí i kvalita vlastního produktu. Navíc kvalifikace a schopnosti umělců přímo determinují i profesionální směřování kulturní organizace. To platí především pro ty kulturní instituce, které mají stálý umělecký ansámbli. Některé kulturní organizace jsou naopak ve výběru umělců flexibilnější a angažují je jen na jednotlivé produkce. I v tomto případě se však vyskytují určitá omezení, hlavně ekonomického rázu, kdy je získání kvalitních umělců otázkou hlavně finančních možností organizace. Specifickou kategorií umělců jsou celebrity. Zájem spotřebitelů o slavné osobnosti (herce, zpěváky, režiséry, choreografy, malíře či jiné tvůrce) provází umění už od jeho vzniku. Právě proto je páté P – People (lidé) v kultuře umocněním fenoménem osobností. (Tajťáková, 2016, s. 181)

2.3.6 Fyzické prostředí/místo

Fyzické prostředí nebo místo koncové výměny představuje lokalitu či prostor, ve kterém dochází ke spotřebě kulturních produktů. Může jít například o koncertní síň, muzeum, budovu opery, kino, knihkupectví apod. Jak už bylo řečeno, význam fyzických atributů a atmosféry prostředí, ve kterém dochází ke konzumaci kulturního produktu, výrazně vzrostl hlavně v poslední době. Důsledkem toho bylo, že se fyzické prostředí/místo vyčlenilo z distribuční politiky kulturních organizací a stalo se novým samostatným prvkem jejich marketingového mixu. (Tajťáková, 2016, s. 185)



Obrázek 2 – Atributy fyzického prostředí ovlivňující celkový zážitek
(Zdroj: Marketing neziskových organizací, športu a kultury)

Mezi atributy fyzického prostředí v marketingu kulturních organizací zahrnujeme budovu, její interiér, úroveň osvětlení, dizajn, nábytek, vůni apod., když všechny tyto prvky vstupují na celkový zážitek návštěvníka ze spotřeby kulturního produktu. (Tajtáková, 2016, s. 183)
Jak uvádí doc. PhDr. Jan Dvořák, jsou podstatné vyjma výše uvedených také následující faktory. Začátek představení, dopravní spojení, parkovací místa, služby, dále prodejní doba a vzhled a charakter prostředí, úroveň prodejní služby, způsob platby a doba splatnosti. (Dvořák, 2004, s.152)

3 PUBLIKUM

Zákazník, ať už ho nazýváme publikem, divákem či návštěvníkem, je z marketingového pohledu centrem pozornosti všech kulturních organizací, divadla nevyjímaje. Divadelní ředitelé a manažeři, kteří se uvědomují orientaci směrem k divákovi respektují důležitý fakt: změnit zákazníka je těžké a velmi drahé, změnit řízení v organizaci nikoliv. Hlavní změna manažerského procesu spočívá v tom, že vedení divadla začne pozorně monitorovat chování diváka. Ne proto, aby přilákalo více publika tím, že mu přizpůsobí repertoár, ale proto aby věnovalo více prostředků, pravomoci i odpovědnosti na marketingové činnosti soustředěné na diváka. (Dostál a Černá, 2015, s.47)

Dle teatrologa Jana Dvořáka se dostáváme k úsilí poznat svého diváka. Může zde být několik charakteristických profilů:

- místní, lokální
- „přespolní“ (domáci z jiných měst a míst země)
- „přespolní“ zahraniční (turisté, cizinci)
- děti, mládež, studenti
- důchodci, určité profesní skupiny (dříve např. často vojáci)
- současný (který aktuálně dochází)
- potenciální (minulý o něhož jsme přišli; nový – budoucí)
- V.I.P. (sponzor, donátor, mecenáš, obchodní partner, představitel rozhodovací struktury, zastupitel aj., novinář ad.) (Dvořák, 2005, s. 140)

Divadla musí se svým publikem a širokou veřejností komunikovat, informovat o svém repertoáru, ale zároveň získávat informace o potřebách a přáních svých zákazníků, aby je dokázala svou nabídkou oslovit. Navíc především státní divadla, zřizovaná státem, krajem nebo obcemi (nazývaná také divadly statutárními, kamennými, stálými) musí plnit požadavky kladené na instituci veřejné kulturní služby a respektovat celkové umělecké postavení vedení divadelní organizace. Úroveň jejich flexibility směrem k trhu je proto mnohem diskutabilnější. (Dostál a Černá, 2015, s.49)

3.1 Segmentace publika

Existuje řada představ a mýtů o tom, jak vypadá typický návštěvník kulturních produkcí v oblasti interpelačních umění. Přestože mezi jednotlivými formami uměleckých produkcí ještě existují z tohoto hlediska rozdíly, za zmínku stojí, že mezi návštěvníky je zpravidla vždy více žen. Většinou platí také to, že tento typ kulturních akcí je zajímavý především pro lidi s vysokoškolským, případně středoškolským vzděláním. (Bačuvčík, 2012 s.72)

Segmentace konkrétně na divadelním trhu může být řízena faktory, jako je žánr divadla nebo i skupinami demografických, geografických, psychografických a behaviorálních kritérií. (Dvořák, 2005, s. 259)

- Demografická segmentace

Ke kritériím demografické segmentace se řadí faktory, jako je věk, pohlaví, vzdělání, příjem či povolání. (Kotler, 2007, s. 286)

Segmentace podle pohlaví patří většinou k prvním, o nichž pracovníci kulturních organizací vůbec uvažují, a je pravda, že často tak činí zcela oprávněně – z různých průzkumů například vyplývá, že iniciátory návštěvy kulturních akcí bývají častěji ženy, zatímco muži slouží spíše jako doprovod. (Bačuvčík, 2012 s.76)

V souvislosti s popisem „typického“ návštěvníka kulturní akce se zároveň mluví o takzvané diskriminační segmentaci. Nízká účast určitých skupin konzumentů je podle některých odborníků způsobena povahou positioningu uměleckých organizací, který se ve svých aktivitách soustředí právě na preferované segmenty. V očích minoritních skupin diváků se tak kulturní produkt stává nedostupným. Typickým příkladem může být opera. (Huntington, 2007)

- Behaviorální segmentace

Přestože využití segmentace podle pohlaví a věku se samo nabízí z důvodu snadného zpracování a velké přehlednosti, v praxi marketingu a marketingových komunikací tato metoda někdy nepřináší dobré výsledky. (...) V mnoha ohledech lepší praktické výsledky může přinést behaviorální segmentace, která člení poptávkovou stranu trhu podle typického chování jejich subjektů, což může zahrnovat jak postoj k samotnému kulturnímu produktu a typické způsoby jeho konzumace (a vůbec životního stylu), tak i k médiím. (Bačuvčík, 2012, s.84)

3.2 Targeting

Targeting je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Firma by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může poskytovat největší hodnotu, a to soustavně. Téměř každá firma má nějakým způsobem limitované zdroje. Měla by tedy oslovit pouze jeden nebo několik málo tržních segmentů, nebo dokonce jen jejich částí – mikrosegmentů. Taková strategie může sice znamenat omezení prodeje, ale může být velmi zisková. Firma se může rovněž rozhodnout oslovit několik segmentů, které se sice skládají z různých zákazníků, ale ti mají stejná přání. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 104)

Pro divadelní marketing je produkt většinou vytvořen dříve, než je možno nalézt je ho pozici na trhu. Individuální úpravy jednotlivých segmentů, tedy nejsou realizovatelné. Pro divadelní společnosti není tedy vhodné měnit produkt, ale přitáhnout co největší množství segmentů k produktu aktuálnímu (Bačuvčík, 2012, s. 18).

3.3 Positioning

Umístění výrobku (positioning) na trhu chápeme jako umístění značky, produktu či firmy v myslí zákazníka a vztahuje se k tomu, jak je jimi vnímán/a ve vztahu ke konkurenčním značkám, resp. produktům. Jinými slovy, umístění je místo, kam si zákazník ve své představě příslušný výrobek „zařadí“. Umístění výrobků je vytvářeno řadou faktorů. Mezi nejdůležitější patří vlastnosti výrobku, cena, distribuční síť, marketingové komunikace aj., a je na firmě, aby v rámci své strategie umístění/positioningu vytvořila specifický marketingový mix s cílem ovlivnit celkové vnímání značky v očích stávajících a potenciálních zákazníků. (Světlík, 2018, s. 76)

K posílení nebo vyvolání požadovaného efektu je vždy vhodné vybírat takové vlastnosti produktu nebo organizace, které představují konkurenční výhodu nebo souzní se zvolenou cílovou skupinou. Positioning se může v průběhu času měnit, aby při změně hodnot organizace zůstal v jejím souladu. Pro divadla toto může znamenat zdůraznění odlišností hodnot dané inscenace případně jejího zpracování, pokud dvě divadla uvádí stejnou hru. Hovoříme třeba o špičkovém hereckém obsazení oproti nenáročné komedii pro celou rodinu (Bačuvčík, 2012, s. 74).

3.4 Mladé publikum

Velmi zajímavou cílovou skupinou kulturních organizací, které stojí za to věnovat zvláštní péči, jsou mladí lidé, zejména vysokoškolští studenti, a to hned z několika důvodů. Předně osoby se vysokoškolským vzděláním tvoří podstatnou část publika většiny „seriózních“ kulturních produkcí. S některými formami umění, což se týká divadla, vážné hudby, nebo i výtvarného umění, mají mladí lidé možnost se setkat v rámci výuky na základních a středních školách, avšak po absolvování střední školy tento kontakt mohou ztratit. Navázat na něj se mnohdy může jevit jako marná práce s vysokými náklady a malými výnosy, která jak se zdá reálně nese své ovoce spíše v případě divadla než třeba vážné hudby. (Bačuvčík, 2012, s.167)

Dalo by se říct, že jak uvádí W. Schulze-Reimpell důležitou roli při upoutání zájmu publika o divadlo hraje funkce animace. Animace je ofenzivně, cíleně a systematicky věnovaná pozornost získávání, přípravě (instruktáži), aktivaci a případně i tvořivé participaci mladého nebo dětského diváka za využití poznatků pedagogů, psychologů a sociologů. (...) Médiem animace mohou být besedy, diskuse, inscenované prohlídky divadla včetně zákulisí, participace na zkouškovém procesu, otevřené dílny nebo přímo předmět dramatická výchova... U staršího publika pak jde nejen o dosažení porozumění, ale zejména získání sympatií, přízně a zájmu o divadlo. (...) Je to investice do budoucího publika. (Schulze-Reimpell, 2005, s. 72)

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Cíl výzkumu

Národní divadlo moravskoslezské usiluje o upevnění pozice své značky vůči mladému divákovi, ideálně středoškolského věku, s ohledem na portfolio divadelních představení, které ve svém repertoáru nabízí. Z dostupných informací, je ovšem zřejmé, že počet návštěvníků divadla v tzv. mladém věku by mohl být vyšší. Nevíme, jak se rozhodují středoškoláci při výběru svých volnočasových aktivit, tedy zdali je pro ně divadlo možnou volbou trávení volného času. Pokud získáme lepší informace o kritériích, které by pro ně divadlo a návštěvu divadelních představení zatraktivnilo, mohlo by to Národnímu divadlu moravskoslezskému pomoci ke zlepšení komunikace a rozšíření divácké základny o požadovanou věkovou skupinu.

Cílem je zjistit, co by motivovalo mladé publikum středoškolského věku, aby návštěvu divadla zvolil jako možnou variantu trávení svého volného času.

4.2 Výzkumné otázky

VO1: Jaký způsob oslovení mladého publika, by měl vliv na jeho vnímání divadla jako alternativy pro trávení svého volného času?

VO2: Je cílená divadelní edukace možnou alternativou k upevnění vztahu mladého publika a Národnímu divadlu moravskoslezskému?

4.3 Metodika sběru dat

V sociálně vědním výzkumu se uplatňují dvě základní formy výzkumu. Kvalitativní výzkum používá induktivní formy vědeckých metod, hloubkové studium jednotlivých případů, nejrůznější formy rozhovorů a kvalitativní pozorování. Cílem je získat popis zvláštností případů, generovat hypotézy a rozvíjet teorie o fenoménech světa. Kvalitativní výzkum je orientován na explorování a probíhá nejčastěji v přirozených podmínkách sociálního prostředí. Plán výzkumu má pružný charakter. To znamená, že plán výzkumu se z daného základu rozvíjí, proměňuje a přizpůsobuje podle okolností a dosud získaných výsledků. Kvantitativní výzkum probíhá více strukturovaně a používá spíše deduktivní postupy vědecké metody. Soustřeďuje se na popis variability předem definovaných proměnných, které vymezují, co budeme pozorovat a zachycovat. Cílem je testování hypotéz a teorií. (Hendl, 2005, s.63)

Sběr potřebných dat pro tuto diplomovou práci je nakombinován z obou výše uvedených variant sběru dat, jak kvalitativním výzkumem, tak i kvantitativním výzkumem.

4.3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách. (Hendl, 2005, s.50)

V průběhu měsíců ledna a února 2023 probíhaly hloubkové polostrukturované rozhovory s vybranými pedagogy odlišně zaměřených středních škol v Ostravě, kteří se svými studenty chodí do ostravských divadel v rámci své řádné výuky. S těmito pedagogy byl telefonicky domluven termín rozhovoru, který pak probíhal přímo v jednotlivých školách. Z uskutečněných rozhovorů byly pořízeny audiozáznamy.

4.3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explarovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných. (Hendl, 2005, s.46)

U kvantitativního výzkumu pro tuto diplomovou práci bylo použito dotazníkové šetření formou elektronického dotazníku, který byl umístěn na platformě Vyplňto.cz. Tyto dotazníky byly rozeslány na všechny střední školy v Ostravě, které dále distribuovaly dotazník mezi své současné studenty.

4.4 Vyhodnocení

Jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum jsou v této diplomové práci popsány a jejich výsledky jsou vyhodnoceny. Vždy s jednotlivými závěry budou možným návrhem jakožto podklady pro úpravu komunikace NDM s mladým publikem a tím následně upevňovali pozici značky divadla směrem k této cílové skupině. Výsledky výzkumů budou v diplomové práci interpretovány v její praktické části. Užity jsou zde dva výzkumy, protože se zde setkává pohled studentů, kteří by měli být potenciálními návštěvníky divadla, a také jejich vyučujících, kteří reflektují zájem svých svěřenců o divadlo. Také je zde zaznamenán jejich subjektivní pohled na to, co by mohlo divadlo pro studenty atraktivní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ

Národní divadlo moravskoslezské (NDM) se sídlem v Ostravě je největším profesionálním divadlem v Moravskoslezském kraji a zároveň největší kulturní institucí zřizovanou statutárním městem Ostrava. Jeho unikátnost spočívá také v tom, že na Moravě je jedinou kulturní institucí se čtyřmi uměleckými soubory – opera, činohra, balet a opereta/muzikál. NDM je rozmístěno do tří samostatných budov – Divadlo Antonína Dvořáka, Divadlo Jiřího Myrona a Divadlo „12“. Ročně divadlo uvede zhruba 16 premiér napříč všemi svými soubory a odehraje téměř pět stovek představení.

NDM má díky svým čtyřem uměleckým souborům a pestrosti jejich dramaturgií možnost oslovit opravdu široké spektrum diváků všech generací. Repertoár NDM je velmi rozsáhlý je zde možné nalézt jak českou, tak světovou klasiku, ale i současnou či experimentální tvorbu. Na inscenacích NDM se podílejí domácí i zahraniční choreografové světového věhlasu, inscenátoři ale i sólisté kteří zde hostují.

Od sté divadelní sezóny je součástí NDM i Divadlo „12“ které je novou komorní scénou. Slavnostně bylo otevřeno 16. září 2018.

5.1 Historie Národního divadla moravskoslezského

České divadlo má v Ostravě tradici od roku 1894, kdy se hrálo v tehdejším Národním domě (v současnosti je to komplex Divadla Jiřího Myrona), jelikož Národní dům nebyl typickým divadlem, ale prostorem i pro jiné kulturní vyžití v Ostravě, jeho prostory nebyly divadlu dostatečně uzpůsobeny. V Ostravě se buduje Městské divadlo, které bylo otevřeno 28. září 1907, ale zde se hrají divadelní inscenace výhradně v němčině. To se změní až po založení samostatného Československa. Od srpna 1919 se stává Městské divadlo novou scénou Národního divadla moravsko-slezského. Tuto budovu byly nuceni divadelníci od té doby opustit pouze jednou a to za 2. světové války, kdy česká scéna opět působila pouze v Národním domě a na toto období se do divadla vrátila scéna německá.

Městské divadlo po dobu své historie měla také mnoho názvů, od tedy již zmíněného se později stalo Zemským divadle, Velkým divadlem, Divadlem Zdeňka Nejedlého a od roku 1990 až do současnosti je to Divadlo Antonína Dvořáka.

Národní divadlo moravskoslezské má i další dvě budovy, a to bývalý Národní dům, v současnosti Divadlo Jiřího Myrona po zrekonstruování komplexu tohoto divadla od září 2018 i komorní scénu Divadlo „12“.

5.2 Divadelní soubory a další části NDM

Již od svého založení v roce 1919 má Národní divadlo moravskoslezské 4 stálé soubory a to operu, činohru, balet a operetu/muzikál. Dále v divadle funguje také Ateliér pro divadelní vzdělávání při Národním divadle moravskoslezském. Navíc NDM nabízí svým divákům i celou škálu doprovodných aktivit a mimořádných projektů, zahrnuty pod hlavičku „Extra“ a v neposlední řadě má divadlo i oddělení umělecké dokumentace, tedy divadelní archív, který je otevřený i pro širokou veřejnost.

- Opera

Operní soubor NDM bylo doslova první, které uvedlo svůj kus na repertoáru tohoto divadla. 12. srpna 1919 totiž právě inscenace Smetanovy Prodané nevěsty odstartovala fungování tehdy Národního divadla moravsko-slezského.

Současným šéfem opery je Marek Šedivý, který v čele souboru stojí od roku 2020. V posledním desetiletí je Opera NDM vnímána jako jedna z nejlepších v Česku.

Mezi všemi soubory Národního divadla moravskoslezského najdeme nejvíce nositelů Thálií právě v souboru operním, a to hned 15.

- Operní studio

Je další samostatnou platformou NDM kooperující s operním souborem. Operní studio je zaměřeno na výchovu dětí, kde se učí různé formy umění přímo v divadle. Působí v NDM od roku 1994 pro vedením Lenky Živocké. Děti působící v tomto studiu se od jeho vzniku podílely na více než sto inscenacích NDM.

- Operní akademie

Další zajímavostí je pak Operní akademie Ostrava, což je společný projekt NDM a Fakulty umění Ostravské univerzity. Cílem je poskytnout jevištní praxi studentům operního zpěvu a instrumentalistům této univerzity. Každoročně NDM vyprodukuje do svého repertoáru operní inscenaci, ve které jsou studenti této fakulty společně s opernímu profesionály obsazeni společně či v alternaci.

NDM je jediným operním domem v České republice, který takovýmto způsobem systematické kooperace s dlouhodobou vizí spolupracuje s uměleckou vysokou školou na zdokonalení praxe jak mladých pěvců, tak i instrumentalistů.

- Činohra

Činohra v Ostravě má tradici ještě před založením Národního divadla moravsko-slezského v roce 1919. Ať už v podání českých nebo německých souborů.

Za dobu svého fungování se v činohře NDM vystřídalo sedmadvacet uměleckých šéfů a v angažmá byly stovky uměleckých osobností soudobých českých divadelních dějin. Z významných hereckých osobností to byl například Hugo Hass, Jiří Adamíra, Libuše Havelková, Jitka Smutná, Apolena Veldová, Jiří Čapka či Stanislav Šárský.

V současné době vede činoherní soubor Vojtěch Štěpánek, který jako jeho šéf nastoupil v roce 2018.

Od roku 1997 pořádá NDM Festival ostravských činoherních divadel OST-RA-VAR, který v roce 2023 bude mít svůj již 25. ročník. Festival je určen hlavně pro odbornou veřejnost a studenty divadelních oborů.

- Balet

Baletní soubor NDM působí už od vzniku divadla v roce 1919. Jen málokterý baletní soubor v České republice má tak mnohaletou tradici jako právě ten ostravský. (Almanach 2019 s. 21)

Od roku 2013 je šéfkou baletu Lenka Dřímálová, pod jejímž vedení soubor navázal spolupráci s mnoha významnými zahraničními choreografy.

Vysokou uměleckou úroveň baletního souboru dokládají Ceny Thálie, které právě ostravský balet pravidelně oceňují. Poslední získala Natalia Adamska za rok 2022 a to za titulní roli v baletu Carmen, který měl na prknech Divadla Jiřího Myrona svou premiéru 12. května 2022.

- Baletní studio

Pod baletní soubor patří také Baletní studio NDM, jehož posláním je komplexní pohybová výchova a taneční rozvoj dětí. Je to baletní příprava, který vychovává nejmladší baletní generaci. Snaží se připravit žáky, aby mohli pokračovat v dalším studiu odborných tanečních oborů.

- Opereta/Muzikál

Opereta byla jedním ze souborů NDM už od počátku, tedy od roku 1919. Na krátko sice hned po roce svého působení zanikla, ale už od sezóny 1923/1924 se operetní tituly opět vrátily do repertoáru divadla a staly se jeho významnou součástí.

Začlenění muzikálu i do názvu divadelního souboru došlo až v roce 2010. Ceny Thálie mají i protagonisté tohoto souboru, a to v nemalém počtu.

Soubor také oceňují i v zahraničí, například v roce 2015 hostoval v rámci 9. ročníku mezinárodního soutěžního muzikálového festivalu DIMF v jihokorejském městě Tegu, což byl jeden z jeho největších úspěchů.

Šéfkou souboru opereta/muzikál je od roku 2017 Gabriela Petráková, hudebním ředitelem pak od roku 2011 Jakub Žídek.

- **Ateliér pro divadelní vzdělávání**

Ateliér pro děti a mládež při Národním divadle moravskoslezském je nezisková organizace, jedná se o platformu pro vzdělávání. Věnuje se edukaci dramatickým uměním, a to nejen u dětí a mladých lidí v ateliéru se věnují také rodinám pro které připravují různé akce, ale pracují i se seniory.

- **Mimořádné akce a projekty**

Akce a projekty, které jsou mimo klasický repertoár, se v NDM spravují pod hlavičku „EXTRA“. Účelem této sekce NDM je nejen podpora aktuálního programu divadla, ale také reflektuje významný kulturní výročí a události. Navazuje a upevňuje spolupráci s jinými institucemi.

5.3 Publikum NDM

Publikum NDM se u jednotlivých souborů mírně liší, každý ze čtyř souborů má svého specifického modelového diváka, který je pro jednotlivé divadelní žánry typický. Dají se u nich rozlišit demografické faktory i konkrétní preference.

V rámci dřívějšího výzkumného šetření, které probíhalo při představeních jednotlivých souborů v letech před pandemickou situací bylo zjištěno následující.

- Charakteristika návštěvníka opery: věk 40–60 let, obyvatel ČR, muži i ženy, minimálně středoškolské vzdělání, ale spíše vysokoškolské vzdělání.
- Charakteristika návštěvníka činohry: věk 18–45 let, obyvatel Ostravy, muži i ženy, spíše středoškolské vzdělání.
- Charakteristika návštěvníka muzikálu: věk 18–45 let, obyvatel ČR, s preferencí Moravskoslezského, Olomouckého, Zlínského a Jihomoravského kraje, spíše ženy, spíše středoškolské vzdělání.

- Charakteristika návštěvníka baletu: věk 30–60 let, obyvatel ČR, s preferencí Moravskoslezského, Olomouckého, Zlínského a Jihomoravského kraje, muži i ženy, minimálně středoškolské vzdělání, ale spíše vysokoškolské vzdělání.

Po úplném zrušení restrikcí souvisejících s pandemií covid-19 a nastavením repertoáru NDM v sezóně 2022/2023 je napříč soubory viditelný úbytek diváků v seniorské kategorii, což je doložitelné prodejem vstupného a předplatného, které si právě pro tuto kategorii publika před obdobím pandemie pravidelně kupovala.

Velmi důležitou součástí divadelního publika je pro NDM tzv. mladý divák, tedy lidé ve věku 15–20 let. Tato skupina by se měla stát budoucími pravidelnými návštěvníky divadla a potencionálními předplatiteli. Na jejich získání, a upevnění jejich vztahu vůči NDM začíná divadlo od sezóny 2022/2023 více cílit a snaží se nalézt cesty jako správně uchopit tuto výzvu. V rámci positioningu se snaží oslovit mladého diváka komunikací přes kanály, které jsou této cílové skupině blízké.

Právě z tohoto důvodu jsou následující kapitoly diplomové práce zaměřeny na mladé publikum.

5.4 Marketingový mix NDM orientovaný na mladého diváka

5.4.1 Produkt

Za produkt NDM by se pro mladého diváka mohl označit celý repertoár, složený z jednotlivých inscenací všech divadelních souborů, ale také i doprovodný program, který je organizován jak Ateliérem pro divadelní vzdělávání, tak i Oddělením pro mimořádné akce a projekty. V rámci doprovodného programu se jednou měsíčně v prostorách kavárny Národní dům, která je součástí komplexu budov Divadla Jiřího Myrona pořádá Poetická kavárna. Jedná se o scénická čtení vztažená na představení nově uváděných titulů či významných událostí. Jednotlivé soubory nabízí pro mladého diváka tituly, které se probírají v rámci středoškolských učebních osnov. Aktuální seznam titulů je uveden v tabulce níže.

Tabulka 1 – Seznam představení pro mladé publikum

(Zdroj: vlastní zpracování)

<p>Činohra:</p> <p>Goldoni po ostravsku, aneb Sluha dvou pánů Hoří, má panenko Marie Antoinetta Revizor Višňový sad</p>	<p>Opera:</p> <p>Prodaná nevěsta Manon Nabucco Rusalka</p>
<p>Muzikál:</p> <p>Harpagon je lakomec Jesus Christ Superstar</p>	<p>Balet:</p> <p>Carmen Don Quijote</p>

Uvedené tituly mohou studenti středních škol, tedy lidé ve věku 15 až 20 let, využít i pro své studium a přijatelnější formou tak načerpat informace o daném díle, které je potřeba znát k absolvování maturitní zkoušky z českého jazyka.

Zbylá část repertoáru postrádá má samozřejmě stejnou uměleckou hodnotu jako výše vybrané tituly, ale nejsou zahrnuty do učebních osnov. Stávají se tedy pouze volnočasovým produktem. I přesto mohou být navštěvovány i mladým publikem.

Dalším ze zajímavých produktů je klub Mladýdivák.cz. Tento pilotní projekt NDM spustilo od sezóny 2022/2023. Klub nabízí za zvýhodněné ceny mladému publiku ve věkovém rozmezí 15-25 let nejen vstupenky na vybraná představení do NDM, ale také do dalších dvou ostravských divadel, a to Divadla Petra Bezruče a Komorní scény Aréna. Ač za jiných okolností by mohla být vnímána jako divadelní konkurence. Dále také Mladý divák.cz přibližuje divadlo i jiným způsobem, nabízí svým členům různé workshopy, divadelní prohlídky nebo setkání s umělci v neformálním prostředí.

5.4.2 Cena

Vzhledem k tomu, že NDM je příspěvkovou organizací Statutárního města Ostrava, je tedy veřejnoprávní neziskovou organizací. Tato skutečnost hraje významnou roli i při cenotvorbě vstupného na jednotlivá představení či doprovodné programy. Cena každé vstupenky je tedy částečně dotována. V případě, že by se vyčíslili reálné náklady na jednotlivá představení a také náklady spojené s provozem divadla, výsledná cena vstupenek bez dotace by byla

podstatně vyšší. Ceny vstupenek se však liší na představení jednotlivých souborů. Vstupenky na představení nastudované muzikálem se pohybují od 400,- až 480,- Kč. Vstupenky na operu jsou v cenovém rozpětí 360,- až 500,- Kč, balet 360,- až 420 Kč a činoherní tituly 340,- až 460,- Kč. Předložené částky se vztahují k Divadlu Jiřího Myrona a Divadlu Antonína Dvořáka. V komorní scéně Divadla „12“ se ceny vstupenek pohybují od 360,- až po 400,- Kč, a to bez ohledu na žánr. Tyto výše uvedené cenové relace jsou platné pro divadelní sezónu 2022/2023.

Pro zájemce o pravidelné návštěvy divadla je připraveno několik variant zajímavých slev. Buď klasické předplatné v různých variantách, tedy buď premiérové nebo mimořádné, které se vztahuje k určitým dnům v týdnu. Dále pak předplatné vztahující se na jednotlivé soubory a další. NDM nabízí také dárkové balíčky, které bývají zpravidla tematicky zaměřené. Jedná se o kombinaci několika různých představení a cena za celý tento balíček je vždy zvýhodněná.

Další variantou slevy je Moje karta NDM, tu si může divák zakoupit za jednorázový poplatek 80,- Kč. Karta má platnost jeden rok a návštěvník s ní za počet zakoupených představení sbírá svou slevu na jednotlivé vstupenky. Při návštěvě desátého představení je sleva 60 % a ta mu zůstává až do konce aktuálního roku.

NDM nabízí i program Moje ABO, u kterého si může návštěvník sám namíchat představení o které má zájem. Musí si zakoupit ale minimálně čtyři různá představení po minimálně jedné vstupence na každou z nich. U tohoto programu získává slevu 30 %.

Studenti středních a vysokých škol mají po předložení svých studentských nebo ISIC průkazů cenu veškerých vstupenek poníženu o 50 %. Sleva se ovšem nevztahuje na mladé publikum s ohledem k jejich věku, nicméně k platnosti jejich studia. V tomto směru nastala změna až v sezóně 2022/2023 kdy vznikl klub mladýdivák.cz, jehož členové mají vybrané tituly za jednotnou cenu 150,- Kč.

5.4.3 Distribuce

U distribuce vstupenek na jednotlivá představení a akce, které se konají v NDM je možná rezervace i koupě online přes webové stránky divadla, není nutné si je tisknout a do divadla stačí pouze elektronická vstupenka. Navíc na zmíněné platformě je vidět u jednotlivých představení i aktuální obsazenost sálů.

Fyzicky je možné si koupit vstupenky přímo v pokladnách jednotlivých divadel, a to vždy hodinu před představením.

NDM má své vlastní předprodejní místo, kde je možné zakoupit fyzicky vstupenky až pět měsíců dopředu. Tento předprodej se nachází v Divadle Jiřího Myrona a před představeními slouží i jako klasická pokladna popsaná výše.

Další možností, jak si zakoupit vstupenky je prostřednictvím externích prodejních míst, které spadají pod ostravská informační centra zřizovaná městem a dále také online v sítích Ticketportal a Colosseum ticket.

5.4.4 Propagace

Reklama

NDM necílí v rámci reklamy na mladého diváka konkrétně. Reklama je zaměřena plošně na stávajícího a potenciálního diváka konkrétních inscenací. Reklamní billboardy, plakáty, citylighty, ale i reklama v tištěných médiích nebo na internetu je zaměřena na premiéry jednotlivých inscenací. (Plakáty inscenací Příloha P I. a II.)

NDM každý měsíc tiskne aktuální program všech svých divadel souhrnně. Program je dostupný na pokladnách a ve společných prostorách jednotlivých divadelních prostor, ale je možné si jej prohlédnout i na webových stránkách. Stejně tak je tomu s dvoměsíčníkem, který NDM vydává a v němž se mohou čtenáři dozvědět jak informace z připravovaných představení, tak zajímavosti ze zákulisí NDM. Je také využíván k reklamě partnerů či sponzorů divadla. (Elektronický program a časopis Příloha P III.)

Public relations

Se stávajícími i potenciálními diváky a fanoušky divadla NDM komunikuje prostřednictvím sociálních sítí. Divadlo má zřízené jak Facebook stránky, tak profily na sociální platformě Instagram. Ty jsou vytvořeny pro NDM obecně, ale každý soubor má také své samostatné sociální síť, na kterých prezentuje pouze svou tvorbu.

Cílenou komunikaci s mladým publikem zajišťuje několik měsíců klub Mladý divák.cz, jelikož jeho webové stránky a sociální síť nejsou provozovány dostatečně dlouho, jejich informace nejsou v tento okamžik relevantní.

Podpora prodeje

NDM v rámci podpory prodeje nabízí například rodinné vstupné, tedy zvýhodněné vstupné na vybraná představení pro rodiče s dětmi.

Pravidelně se NDM zapojuje do akce Noc divadel, kde je vždy veškerý program zdarma.

Dále se zde také konají dny otevřených dveří, při nichž se mohou diváci podívat i do zákulisí jednotlivých budov divadla, a navíc zde mohou získat zvýhodněné vstupenky na různá představení. Tyto akce napřímo podporují prodej vstupenek na představení NDM a jejich efekt má na prodej vždy pozitivní dopad.

NDM si také nechává vyrábět merch, jenž je rozdělen do několika kategorií. Vztahuje se buď k divadlu samotnému, tedy nese pouze logo NDM (např. tašky, bloky, klíčenky) nebo je merch vztažen k podtitulu jednotlivých sezón (v sezóně 2021/2022 která měla podtitul „světlo prochází tmou“ byla jedním upomínkových předmětů příruční svítla); v neposlední řadě je pak merch vztažen ke konkrétním inscenacím. Na premiéry se například v rámci podpory prodeje tisknou speciální pohlednice, které si mohou návštěvníci divadla vzít jako upomínkový předmět zdarma, mohou si zakoupit odznaky s motivy z jednotlivých inscenací a další upomínkové předměty (například k činoherní inscenaci Hoří, má panenka si mohli diváci zakoupit originální balení zápalek).

Osobní prodej

V rámci osobního prodeje NDM oslovuje konkrétní odběratele, kteří zajišťují přepravu diváků z jiných lokalit v regionu, jedná se například o lázeňské hosty ze sanatorií poblíž Ostravy apod. Zároveň v rámci tohoto typu prodeje oslovují zaměstnanci obchodního oddělení NDM zástupce jednotlivých škol v Ostravě a jejím okolí s nabídkou představení a generálních zkoušek v dopoledních hodinách.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části v divadelním prostředí tato forma prodeje není upřednostňována u běžných návštěvníků.

Direct marketing

NDM cíleně rozesílá pravidelně elektronické newslettery svým divákům, předplatitelům a dalším příznivcům divadla, který je zasílán pravidelně co dva týdny s upoutávkami na konkrétní akce a představení přímo pro registrované uživatele. Registrace do newsletteru probíhají online skrze webové stránky divadla či osobně v předprodeji divadla. Rozesílání newsletterů pro členy klubu mladýdivak.cz se v tuto chvíli nekoná, ale jeho zavedení je v plánu od příští sezóny.

AVD tvorba

Specifickou formou propagace NDM je také audiovizuální tvorba. Divadlo díky svého AVD týmu vytváří trailery pro jednotlivá představení z repertoáru všech souborů, série „making of“ videí z nastudování především muzikálových titulů, krátká videa z baletních zkoušek

či krátké rozhovory s lidmi kteří se podílejí na provozu divadla a jsou jeho důležitou složkou. Dále se věnuje tvorbě pravidelného Podcastu NDM, který je dostupný na platformách Spotify, serveru PodBean, Audiolibrix a samozřejmě také na webových stránkách NDM. V období pandemie, které způsobilo zavření kulturních institucí pro veřejnost, právě díky audiovizuálnímu týmu NDM byla natočena derniéra činoherní inscenace Odcházení, kterou bylo možné volně po dobu 7 dní sledovat na YouTube kanálu NDM. Nyní ve spolupráci s projektem Dramox, video platforma se zaměřením na české i zahraniční divadlo, je pro předplatitele jejich obsahu dostupný záznam inscenace stále online na této platformě.

5.4.5 Lidé/osobnosti

Svůj podíl na atraktivnosti jednotlivých představení mají i lokálně a mediálně známé osobnosti, které jsou buď napřímo v angažmá jednotlivých souborů nebo zde hostují v konkrétních inscenacích. V rámci hostů jsou například v činohře Igor Orozovič, Vladimír Polák nebo Lada Bělašková stále angažmá zde má Kamila Janovičová. U takto známých umělců funguje nejen jejich obsazení v inscenacích, ale také velmi pozitivně diváci reagují i na plakáty či jiné promo materiály, na kterých jsou právě tyto osobnosti vyfoceny a diváci jdou tedy cíleně na představení za nimi. Je tomu tak i u mladého publika, které pozitivně reaguje na představení, ve kterých vystupuje již zmíněný Vladimír Polák, a to z toho důvodu, že jej znají z uskupení „Tři tygři“. To vytvořilo konkurenční ostravské divadlo Mír, ale jelikož je Polák hostujícím hercem v NDM tento efekt se přenáší i sem. Známé tváře fungují i v jiných souborech, například v muzikálu je to zpěvačka Dasha anebo zpěvák a herec Tomáš Savka. V baletu a opeře jsou častými hosty celosvětově renomovaní umělci svého oboru.

Na inscenacích v NDM pracují také uznávaní tvůrci. V baletním souboru je to třeba režisér titulu Hora Ohad Nahirin, který je jedním z nejznámějších choreografů na světě. Stejně tomu je i napříč ostatními soubory. Několik oper pro divadlo nastudoval kupříkladu slovinský režisér Rocc. Činohra naopak spolupracovala s kompletním polským inscenačním týmem na představení Češky krásné, Češky mé..., v minulosti pak například pro tento soubor zrežirovala inscenaci Lesík norská režisérka.

Tvůrcem, který je pro diváky také zajímavý a má doslova svou fanouškovskou základnu režisér a herec Lumír Olšovský. Ten pravidelně připravuje představení pro muzikálový soubor.

5.4.6 Fyzické prostředí/místo

Představení i doprovodné akce se konají ve všech budovách NDM. Jsou to Divadlo Jiřího Myrona, Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo 12. Kapacita Divadla Jiřího Myrona, tedy divadelního sálu je 615 diváků, dále je zde slavnostní sál, ve kterém je kapacit 100 míst. Divadlo Antonína Dvořáka má sál o kapacitě 517 diváků a Divadlo 12 má malý sál o kapacitě 60 míst. Ateliér pro divadelní vzdělávání pojme až 30 diváků. Do všech divadel, která jsou pod hlavičkou NDM je bezbariérový vstup. Navíc všechny budovy, ve kterých NDM sídlí, jsou lokalizovány přímo v centru města s dobrou dopravní obslužností, je zde tedy jednoduché dojet MHD ze všech částí Ostravy a širokého okolí.

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

V rámci zvýšení upevnění značky NDM u mladého publika byla v rámci kvalitativního výzkumu zvolena metoda individuálních hloubkových rozhovorů. Tyto rozhovory probíhaly s vybranými zástupci pedagogů šesti středních škol specifických zaměření. Zastoupeny byly tyto školní instituce: dvě všeobecná gymnázia, soukromé gymnázium se zaměřením na výuku jazyků, obchodní akademie, střední zdravotnická škola a střední průmyslová škola. S ohlednutím na gender bylo osloveno pět pedagožek a jeden pedagog, všichni humanitního zaměření.

Respondentům byly v rámci GDPR přiřazeny unikátní kódy s obecnou charakteristikou daných dotazovaných pedagogů.

Tabulka 2 – Charakteristika pedagogických respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti (kód)	Charakteristika respondentů
P1	muž, 40 let, žijící v Ostravě, učitel dějepisu na obchodní akademii
P2	žena, 29 let, žijící v Ostravě, učitelka českého jazyka na soukromém gymnáziu se zaměřením na výuku cizích jazyků
P3	žena, 51 let, žijící v Havířově, učitelka základů společenských věd na všeobecné gymnáziu
P4	žena, 46 let, žijící v Hlučíně, učitelka českého jazyka na střední zdravotnické škole
P5	žena, 38 let, žijící v Ostravě, učitelka českého jazyka na střední průmyslové škole
P6	žena, 30, žijící v Rychvaldu, učitelka základů společenských věd na všeobecném gymnáziu

6.1 Okruhy otázek

- Osobní návštěva divadla

Jak často chodíte ve volném čase do divadla? Které profesionální divadlo v Ostravě preferujete? Jaká představení/žánr jsou vaše oblíbené? Jaké představení, které jste v poslední době viděl/a, byste doporučili svým studentům?

- **Návštěva divadla se studenty**

Navštěvujete v rámci výuky se svými studenty divadla? Jak často během roku se studenty představení navštívíte? Kolik studentů s vámi průměrně na představení chodí? Chodíte pouze na dopolední představení nebo se studenty chodíte i na večerní?

- **Preference studentů**

Vnímáte, že je mezi studenty větší zájem o konkrétní žánr či divadlo? Je nějaký divadelní žánr, o který studenti nejeví zájem? Vnímáte u studentů preference i v rámci konkrétních divadel?

- **Doprovodná program představení pro studenty**

Budou studenti mít větší zájem o představení, pokud bude zahrnut i doprovodný program? Kupříkladu beseda s tvůrci nebo herci? Doporučili by nějaký zajímavý tip na představení, který by pro studenty mohl být zajímavý?

- **Inovace ze stran pedagogů**

Co vám chybí v repertoáru divadel? Uvítali byste návštěvu divadla přímo do škol? Tedy prezentace divadla v rámci výuky přímo u vás ve škole – představení jednotlivých souborů? Pomohla by studentům v rámci výuky videa natočená divadlem a vztaženým na konkrétní představení?

- **Klub Mladý divák.cz**

Máte povědomí o existenci a případném fungování klubu Mladý divák.cz? Jak vnímáte komunikaci divadla ke školám a k mladým (studentům) obecně? Myslíte, že by se právě studenti vaší školy měli zájem do klubu přihlásit?

6.2 Odpovědi na otázky z individuálních rozhovorů

6.2.1 Soukromá návštěva a preference divadla

V úvodní sérii otázek odpovídali respondenti na své osobní zkušenosti a preference spojené s divadelním prostředím v Ostravě.

P1 v úvodu rozhovoru uvedl, že do divadla chodí zhruba jednou za půl roku stejně jako respondentky P3 a P5. P2 do divadla chodí pravidelně, a to minimálně jednou za 3 měsíce. Respondentka P4 divadlo navštěvuje jednou za divadelní sezónu stejně jako je tomu u P6.

Co se týče preferencí divadla u respondentek P2, P3 a P4 je to právě NDM. Jak přímo v rozhovoru uvedla P2 „NDM, protože má různorodý repertoár, a to mě na tom baví.“ Respondent P1 nejraději v Ostravě navštěvuje Divadlo Petra Bezruče, jelikož jej vždy zaujmou zpracování jejich představení. P5 preferuje menší komorní divadla a také zájezdová divadla. U respondentky P6 není konkrétní preference divadla, vybírá si podle atraktivity daných titulů.

U otázky vztahující se na představení, které by osobně doporučili svým studentům se odpovědi respondentů lišili. P1 by doporučil Proces či Sen noci svatojánské, který viděl v Divadle Petra Bezruče, protože se jedná o moderní provedení klasického díla, nicméně je dle jeho názoru důležité si přečíst předlohu, jelikož představení je lehce upraveno oproti původnímu dílu. P2 doporučuje činoherní představení NDM – Marie Antoinetta, ocenila vkusné zpracování historického tématu. P3 by doporučila svým studentům baletní představení Carmen, jelikož ji balet v tomto moderním provedení velmi mile překvapil. P4 by doporučila svým studentům muzikál Harpagon je lakomec z toho důvodu, že předlohou k muzikálu byla Moliérova hra Lakomec a představení je velice líbivé. P5 se v poslední době líbilo představení Naši furianti, které uvádí Komorní scéna Aréna a předpokládá, že toto zpracování by se mohlo líbit i studentům. P6 by svým studentům doporučila inscenaci Mechanický pomeranč, kterou uvádí Divadlo Petra Bezruče. Mile ji překvapilo jejich zpracování knižní předlohy. A předpokládá, že by studentům i svým vyjádřením a moderním zpracováním mohla být blízka.

- Shrnutí

Čtyři z šesti oslovených pedagogů chodí do divadla jednou za půl roku, ne-li častěji. U poloviny respondentů jsou u reference ve výběru divadla na stravě NDM. Většina pedagogů ocenila dobře provedené moderní zpracování klasických titulů, které napříč divadly v Ostravě viděli.

6.2.2 Návštěva divadla se studenty

Respondenti dále zodpovídali sérii otázek týkající se návštěvnosti divadel společně s jejich studenty v rámci času, kdy by měla probíhat běžná školní výuka. P1 uvedl, že se svými studenty snaží navštěvovat divadelní představení alespoň jednou za školní pololetí stejně jako tomu bylo u odpovědi P2, P3 a P6. Všichni dotazovaní pokládaly divadlo za důležitou součást výuky a může vést k usnadnění představení základních titulů tzv. povinné četby potřebné k maturitní zkoušce. P4 a P5 také navštěvují se svými studenty divadelní

představení, avšak v četnosti pouze jednou za školní rok. V rámci dopoledních divadelních představení P1 nezaznamenává výraznou absenci studentů na školních představeních oproti běžné výuce. P2, P3, P4 i P6 mají totožnou zkušenost. Pouze P5 vnímá zvýšenou absenci oproti jiným kulturním akcím, například návštěvě kina, kde pedagogové vybírají současné filmy, které jsou studentům mnohdy bližší a sami by je navštívili ve svém volném čase s rodinou nebo přáteli.

Na otázku, zdali pedagogové doprovázejí své studenty i ve volném čase společně na vybraná večerní divadelní představení, odpověděly P2 a P6, že ony samy se studenty ve volném čase nechodí. U P2 v rámci jejich školy funguje dramaticko-literární zájmový kroužek, kde studenti společně s vybraným pedagogem dochází na večerní představení vždy jednou měsíčně, kde následně pak daný titul rozebírají. V průměru na tato představení chodí třicet studentů z celé školy. Přihlásit se na představení mohou i studenti kteří do kroužku nechodí, ti jdou pak pouze na představení a další práce s titulem se jich už netýká. P6 konstatovala, že sice na škole nemají zájmový kroužek tohoto typu, ale studenti mají od jiných pedagogů nabídku představení, se kterými následně divadlo navštěvují. Naposledy byli na Macbethovi v Komorní scéně Aréna. P1 a P4 o této variantě, tedy chození do divadla v rámci volného času neuvažovali a ani na jejich škole taková možnost v tuto chvíli není. P3 do divadla se studenty na večerní představení zatím nechodí, ale v případě že by z jejich řad vzešel takovýto návrh, tak by se do něj určitě zapojila. P5 se studenty do divadla nechodí na večerní představení a vzhledem k tomu, že jejich zájem není příliš velký ani u představení která jsou v rámci dopolední výuky, tak o této variantě do budoucna neuvažuje.

- Shrnutí

Převážná většina pedagogů uvedla, že se studenty navštěvuje představení, alespoň jednou za půl roku. Vyjma pedagožky vyučující na střední průmyslové škole, zaznamenávají ostatní učitelé zájem u svých studentů o návštěvu divadla. V rámci volného času navštěvují divadlo studenti oslovených škol, vyjma střední průmyslové školy, kde není o divadlo ze strany studentů zájem.

6.2.3 Preference studentů

Všichni respondenti (P1 – P6) shodně uvedli, že jejich studenti mají nejvíce v oblíbě komediálně laděná divadelní představení. V poslední době studenti hodně zmiňují také komerční Divadlo Mír, které vzrostlo popularitě během pandemického období svými online přenosy a samostatnou video platformou, kde svou formu produkuje. Na otázku, zda ví, jestli studenti mají divadelní žánr, který je vůbec nezajímá shodně všichni respondenti (P1 – P6)

uvedli, že vnímají ze strany studentů nezáměr o operu. P5 i P1 uvedli že ani pohybové divadlo není jejím studentům blízké. P1 studentům doporučuje díky své preferenci především Divadlo Petra Bezruče a setkává se u svých studentů s kladnými ohlasy. P2, P3 se u některých svých studentů setkaly jak se zájmem o Komorní scénu Aréna, tak i Divadlo Petra Bezruče. P6 dostala od svých studentů doporučení na představení v NDM i do Divadla Mír. P4 ani P5 se svými studenty neprobíraly jejich divadelní preference.

- Shrnutí

Komediální představení se těší u studentů největší oblibě na čemž se shodli všichni pedagogové. Zároveň se také shodli na nedostatku zájmu o operní žánr. Jen dotazovaní vyučující ze střední průmyslové školy a školy zdravotní neznají preference svých studentů, stran ostravské divadelní scény.

6.2.4 Doprovodný program divadelních představení pro studenty

Respondenti (P1-P6) shodně reagovali, že by návštěva představení pro studenty mohla být atraktivnější, pokud by po představení následovala beseda či forma jakéhosi setkání kupříkladu s jejich oblíbenými herci, které znají z různých filmů, skečů či sociálních sítí. P2 a P3 uvedly, že jejich studenti by se zajisté rádi zúčastnili i různých dalších aktivit spojených s představením, konkrétně by je mohly zajímat různé workshopy. Oproti tomu P5 reagovala, že její studenti tyto aktivity nevyhledávají. P4 dále konstatovala, že pokud je v nabídce také dramaturgický úvod k danému představení ráda jej využije, jelikož to následně studentům pomůže představení správně pochopit a přiblížit. P6 také uvedla že besedy s herci a tvůrci jsou určitě zajímavým lákadlem pro studenty i pedagogy. P2 uvedla, že ji v rámci doprovodných aktivit divadel momentálně chybí metodické listy, se kterými by si představení se studenty mohla následně reflektovat a využít pak v rámci běžné výuky ve škole. Ve svém dřívějším působišti v Praze si zvykl se studenty tyto listy vždy procházet a vnímal, že to mělo u nich také ohlas. Vnímá také, že by studenti mohli vyhledávat také různé semináře. P6 se zmínila také o metodických listech, které by pro pedagogy byly přínosem.

- Shrnutí

Zatraktivnění jednotlivých divadel či samotných titulů by mohlo poskytnout doprovodný program s mediálně známými osobnostmi, jak shodně uvedli všichni dotazovaní pedagogové. Gymnaziální pedagožky oceňují i workshopy, na průmyslové škole oproti tomu studenti doprovodný program v divadle nevyhledávají.

6.2.5 Inovace ze stran pedagogů

Respondentům P1, P3 a P6 v rámci dramaturgického plánu NDM chybí větší výběr představení vztahujících se na povinnou četbu či historické události. Konkrétně postrádají především okruhy, které mohou následně studenti využít u maturitní zkoušky. P2 nemá pocit, že by v repertoáru NDM chyběly představení, která mohou její studenty zaujmout. Ale určitě by nebylo na škodu více klasických představení, protože díky modernímu provedení klasických titulů nemohou studenti následně čerpat u maturit. P4 chybí v NDM odlehčenější klasické tituly, které by studenty více přilákaly do divadla. P5 také zastává názor, že NDM má málo titulů, které jsou pro studenty „líbivé“.

U otázky, zda by uvítali, kdyby tzv. přišlo divadlo za studenty přímo do škol se všichni respondenti (P1 – P6) shodli, že to může být zajímaví a přínosní. P4 uvedla, že u takové opery by se mohla třeba smazat obava z tohoto žánru.

Výuková videa jsou podle všech respondentů (P1 – P6) určitě zajímavá. P2 by se líbilo zpracování krátkých videí pro studenty, kde by byly představeny inscenace, které studentům ukážou představením, hodící se k maturitě.

- Shrnutí

Polovina tázaných vnímá nedostatečný výběr v divadelních titulech obsažených v rámci učebních osnov. Vyučující z průmyslové a zdravotní školy konstatovaly, že jejím studentům chybí více komediálního žánru. Všichni respondenti se shodli na tom, že osobní setkání studentů s umělci přímo ve škole by mělo pozitivní dopad na jejich následnou návštěvu divadla, stejně tak jako výuková videa.

6.2.6 Klub Mladý divák.cz

Nikdo z respondentů (P1 – P6) nezaznamenal, že byl klub mladýdivák.cz založen. Shodně však reagovali P1, P2 a P6 že si osobně myslí, že by projekt mohl zvýšit u jejich studentů zájem o divadlo. P3 dodala, že takovýto druh klubu je v Ostravě určitě pro studenty potřebný a rádi by v rámci školy pomohli i divadlům k nalezení nových diváků.

Na otázku komunikace NDM směrem ke školám P1 uvedl, že se k němu nabídky NDM dostávají, ale u komunikace směrem na studenta si není jistý, že by se s ní historicky setkal. P2 komunikuje i s Ateliérem pro divadelní vzdělávání, od kterých získává konkrétní nabídky také na doprovodné programy pro studenty i pedagogy. Divadlo by z jejího pohledu mělo více a lépe komunikovat s mladší generací, kde by tomuto mohl napomoci právě nově vzniklý klub. P3, P4, P5 i P6 přímo s divadlem nekomunikují, tuto činnost obstarává jiný

z jejich kolegů, ale nabídky na představení pro studenty jejich škol pravidelně dostávají. P3 vnímá komunikaci NDM přímo ke studentům jako zcela nedostatečnou. P4 vnímá, že by NDM potřebovalo živější sociální sítě, na kterých studenti a mladí lidé převážně fungují. Je zde tedy potřeba větší interakce v rámci sociálních sítí. P5 přijde, že je komunikace NDM cílena spíše na střední až starší generaci. P6 si myslí že by pomohla v rámci komunikace různá „skečová“ videa, a krátké video formáty, které jsou u jejich studentů populární.

- Shrnutí

Povědomí o klubu Mladý divák.cz je u respondentů nulové, avšak vznik tohoto projektu by dle jejich názoru mohl podpořit návštěvnost divadla jejich studenty.

6.3 Celkové shrnutí rozhovorů

Z rozhovorů vyplynulo že všichni respondenti chodí pravidelně do divadla i když s jinou frekvencí návštěv. Jejich preference jsou převážně na repertoár NDM i když někteří chodí i do jiných ostravských divadel. Všichni respondenti chodí se svými studenty v rámci výuky na divadelní představení a většina z nich minimálně jednou za pololetí se studenty osobně divadla navštíví. Dále se všichni respondenti shodují na důležitosti divadla v rámci středoškolské výuky. Zvýšenou absenci v rámci návštěv vnímá pouze P5, jež je učitelkou na střední průmyslové škole, která všeobecně vnímá u studentů menší zájem o divadlo. V několika škol nechodí studenti pouze na dopolední představení, ale buď oni sami anebo jejich kolegové studenty doprovázejí i na vybraná večerní představení. Jeden z pedagogů zvažuje do budoucna tuto možnost. Z rozhovorů vzešlo že studenti všech respondentů preferují spíše představení, která jsou komediálního rázu. Naopak se respondenti shodli, že opera není žánrem, který by byl u jejich studentů nějak atraktivní. Zástupci některých škol uvedla že to stejně vnímají i u pohybového divadla. Studenty by podle respondentů oslovilo v rámci častějších návštěv divadla možnost besedy s jejich oblíbenými herci. Respondenti z gymnázií uvedli že by jejich studenty zajímaly i různé workshopy. Většinou pedagogům chybí v rámci repertoáru NDM více klasických titulů, které následně mohou studenti využít při maturitní zkoušce. Všichni se shodli na tom, aby divadlo přišlo za studenty přímo do školy, stejně tak jako by ocenili výuková videa. Bohužel žádný z respondentů ještě nezaznamenal nově vzniklý klub Mladý divák.cz. Respondenti se shodli že ten by mohl u studentů zvýšit jejich zájem o divadlo.

7 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

K doplnění dat vyplývajících z individuálních rozhovorů s pedagogy, je kvantitativní výzkum zaměřený na studenty ve věku od 15 do 20 let, který je proveden formou dotazníkového šetření. Respondenti jej vyplňovali prostřednictvím platformy Vypĺňto.cz. Cílem dotazníku je získat odpovědi na uzavřené i otevřené otázky. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci březnu 2023, odpovědělo na něj 405 respondentů.

Dotazník byl vytvořen po konzultaci se zaměstnanci NDM z Ateliéru pro divadelní vzdělávání, z úseku marketingu a obchodu a oddělení pro mimořádné projekty.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka byl dotaz na věk respondentů, tedy jestli patří do věkové skupiny 15 až 20 let. Kladně zde odpovědělo 375 dotazovaných.

Jelikož byla první otázka selektivního charakteru, v následných odpovědích pokračovali už jen respondenti splňující věkovou hranici.

Druhá otázka se ptala dotazovaných na jejich návštěvnost kulturních akcí, což přineslo přes 80 % kladných odpovědí.

Ve třetí otázce byl vznesen dotaz na četnost jejich návštěv kulturních akcí. Aspoň jednou měsíčně se kulturních akcí účastní 28,19 %, alespoň jednou za čtvrt roku 41,76 %, jednou ročně 20,21 % a méně než jednou za rok 5,59 %. Pouze 4,26 % nenavštěvují kulturní akce vůbec.

Ve vztahu k předešlé otázce se ve čtvrté řešil vztah kultury a volného času. Tedy její důležitosti. Jen necelých 8 % dotazovaných považuje kulturu za úplně nedůležitou.

Následovala pátá otázka na vztah k divadlu obecně. Neutrální až velmi pozitivní vztah k divadlu uvedlo přes 60 % respondentů.

Další šestá otázka se vztahovala k četnosti návštěv divadla jednotlivých respondentů. Nejčastější odpovědí účastníků průzkumu v hodnotě 25 % byla odpověď: alespoň jednou ročně. Překvapivě druhou nejčastější odpovědí byla odpověď méně než jednou ročně. Takto odpovědělo přes 22 %. Přes 17 % respondentů pak uvedlo, že divadlo navštěvuje aspoň jednou za tři měsíce.

V rámci důležitostí emocí, které respondentům má divadelní představení přinést, se shodovaly názory především v rámci radosti, klidu a vzrušení.

Nejčastějším doprovodem se pro dotazované stává škola, konkrétně tuto odpověď uvedlo přes 61 %, druhou nejčastější odpovědí pak byla rodina.

V návaznosti na předešlou otázku není překvapením, že představení u největšího počtu respondentů vybírá škola. Procentuálně se jednalo o téměř 37 %.

Nejčastěji přiměje respondenty navštívit divadlo touha vidět konkrétní představení, dále pak pozvání jiné osoby či touha po kulturním zážitku.

Dle dotazníků bylo zjištěno, že více než polovina účastníků průzkumu uvedla, že divadlo nenavštěvují z důvodu nedostatku volného času. Přes 33 % odrazuje cena vstupenky a 30 % uvedlo, že častěji do divadla nechodí, jelikož o divadlo nemají zájem.

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že v NDM byli na večerním představení, naopak přes 26 % nikdy v NDM nebylo.

Další série otázek se vztahovala k motivaci mladých diváků k návštěvě divadla. První otázka z této sekce se týkala ukázky divadelních představení přímo v prostorách škol. Jen necelých 20 % odpovědělo, že by je takováto ukázka nemotivovala k následné návštěvě divadla.

Dále byli respondenti dotazováni na vnímání divadla skrze sociální sítě. Na tuto otázku přes 50 % odpovědělo, že by je aktivita divadla na sociálních sítích motivovala k následné návštěvě.

Poslední otázkou této sekce bylo, zda by je aktivita influencerů na sociálních sítích motivovala k návštěvě divadla. Zde kladně odpovědělo pouze necelých 25 % respondentů.

Šestnáctá otázka byla konkrétně mířená na členství v klubu Mladý divák.cz. Kladně odpovědělo přes 31 % respondentů a dle konkrétní nabídky by se rozhodlo dalších necelých 30 %.

Poslední část dotazníku se týkala demografických údajů. Z ní vyplynulo že se dotazníkového šetření zúčastnilo 200 žen a 157 mužů, svůj gender nechtělo uvádět 19 dotazovaných.

Nadpoloviční většina respondentů byla z Ostravy. Nejvíce, tedy konkrétně 103 dotazovaných, má šestnáct let. U poslední otázky vztahující se k jejich aktuálnímu studiu přes 94 % uvedlo, že jsou studenty střední školy. (Podrobný dotazník Příloha P V. a grafické znázornění odpovědí Příloha P VI.)

Následná tabulka 3 uvádí kauzalitu mezi genderovým rozložením respondentů dotazníkového šetření a četností jejich návštěvy kulturních akcí.

Tabulka 3 – Návštěvnost kulturních akcí

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Návštěva kulturních akcí	GENDER		
	nechce uvádět	žena	muž
ano	63,2 %	92 %	67,5 %
ne	36,8 %	8 %	32,5 %
celkem	100 %	100 %	100 %

Z výše uvedených dat je evidentní, že v závislosti na genderu jsou oslovené ženy výrazně většími konzumenty kultury obecně. U oslovených mužů je počet návštěvníků kulturních akcí také vysoké, ale jejich počet není natolik markantní.

Z hlediska možnosti cílené návštěvy divadla přímo ve školách s možným programem, představením žánrů a inscenací je dle tabulky 4, (zobrazené výše) , opět patrné, že jsou to právě ženy, na které by tato prezentace divdla mělo vliv a mohlo by je následně přimět k návštěvě konkrétních divadelních představení

Tabulka 4 – Motivace k návštěvě divadla skrz prezentaci

(Zdroj: vlastní výzkum)

Motivace k návštěvě skrze představení dvadla ve škole	GENDER		
	nechce uvádět	žena	muž
ano	42,1 %	66,5 %	38,2 %
ne	31,6 %	8 %	32,5 %
nevím	26,3 %	29,3 %	29,3 %
celkem	100%	100%	100 %

Neméně zajímavou otázkou bylo také oslovení mladého publika skrze sociální sítě a jejich následnou motivaci k návštěvě divadla. I to, tedy komunikace divadla s mladým publikem, by na převážnou většinu respondentů mělo pozitivní vliv a mohla by je přimět k následné

návštěvě. Zajímavé je zde ale naopak procento respondentů, které by tato varianta komunikace do divadla nenalákala. Jak je vidět v níže uvedené tabulce 5, u mužů to bylo 34,4 % oslovených, které by tato komunikace nezaujala, zato žen bylo pouze 14%, na které by sociální sítě nefungovaly.

Tabulka 5 – Motivace k návštěvě skrz sociální sítě
(Zdroj: vlastní výzkum)

Motivace k návštěvě skrze sociální sítě	GENDER		
	nechce uvádět	žena	muž
ano	21,1 %	59,5 %	42,7 %
ne	31,6 %	14 %	34,4 %
nevím	47,4 %	26,5 %	22,9 %
celkem	100%	100%	100 %

Obecně z toho dotazníkové šetření je patrné, že o kulturu a divadlo se obecně zajímají více ženy než muži i v oslovené cílové skupině 15 – 20 let.

8 ODPOVĚDI NA VÝZKUMOVÉ OTÁZKY

Kvalitativní i kvantitativně výzkum si kladl otázky, jak vnímá mladé publikum divadlo. Zda je pro ně zajímavé a jakými formami by bylo možné jim divadlo přiblížit. Touto problematikou se zabývaly jak hloubkové polostrukturované rozhovory, které byly vedeny s pedagogy středoškoláků, ale i dotazníkové šetření, které probíhalo mezi studenty. Kombinace obou dotazovaných skupin, tedy jak pedagogů, tak i studentů nastavila širší náhled na danou problematiku a otevřela i možnosti k dalšímu zkoumání a případnému podrobnějšímu šetření.

8.1 Výzkumná otázka VO1

Otázka: Jaký způsob oslovení mladého publika, by měl vliv na jeho vnímání divadla jako alternativy pro trávení svého volného času?

Z obou uskutečněných výzkumů vyplynulo, že je podstatné, jakým způsobem bude s mladým publikem komunikováno. Jejich mínění a zájem o divadlo se může prohloubit, pokud by komunikace s nimi probíhala na sociálních sítích. To by mohlo zvýšit i jejich zájem o jednotlivá představení. Jedná se o komunikaci divadla napřímo, tedy konkrétně o jeho aktivitu na sociálních sítích. Ta by měla být cílena na mladého publikum, které by právě to mohlo přimět k návštěvě divadla. V případě využití influencerů, už by tato komunikace nemusela být vnímána dostatečně pozitivně. V dotazníkovém šetření však nebylo upřesněno, kdo je míněn pojmem influencer, jestli je to někdo z jejich věkové skupiny, nebo třeba známá tvář přímo z divadla apod. Čili by bylo dobré ještě podpořit tento fakt dalším šetření, v případě že by NDM chtělo využít právě tohoto směru komunikace k mladému publiku. Dále by bylo dobré se zaměřit i na určení preferencí k vybrání komunikačního kanálu, tedy sociální sítě, které by byly pro mladé publikum atraktivní.

8.2 Výzkumná otázka VO2

Otázka: Je cílená divadelní edukace možnou alternativou k upevnění vztahu mladého publika a Národního divadla moravskoslezského?

Divadelní edukace by dle výsledků obou průzkumů měla mít pozitivní vliv na mladé publikum. Jak uvedli sami pedagogové, takováto edukace by mohla být přínosem i v klasické výuce. Navíc představení různých divadelních žánrů mladému publiku přímo v jejich školách, by mohlo změnit jejich nahlížení na divadelní žánry, které jim jsou v tuto chvíli vzdálené a nepřipadají jim dostatečně atraktivní. Samotní dotazovaní studenti

v dotazníkovém šetření na prezentace divadla přímo u nich ve školách přijali také kladně, a právě tyto návštěvy by je mohly přesvědčit k tomu, aby divadlo navštívili.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 NÁVRH DOPLNĚNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU NDM

Aby mohlo dojít k upevnění značky NDM u mladého diváka, je v následující části diplomové práce navrhováno několik úprav marketingového mixu, které se opírají o provedení kvalitativní a kvantitativní výzkum.

9.1 Produkt

Hlavní produkt, tedy dramaturgický plán vychází z uměleckých záměrů vedení NDM a také profilace samotného divadla. S ohledem na potřebu výchovy nových věrných diváku by mohlo pomoci, více na mladé publikum cílit i samotným repertoárem nejen doprovodným programem. To potvrzuje i výstup kvalitativního výzkumu, který byl proveden pomocí individuálních hloubkových rozhovorů s pedagogy středních škol. Na zvážení je zařazení více titulů, které by reflektovaly zájem mladého publika.

Činoherní soubor NDM nastudovává nové tituly z oblasti klasické literatury, konkrétně se jedná o Noru Henrika Ibsena anebo kus Williama Shakespeara Marná láska snaha, které by mohly zaujmout mladé publikum právě díky možnému propojení se školními osnovami. Je na zvážení, pro další sezóny, zda necílit větší výběr nově nastudovávaných titulů blízkých mladé generaci. Vztahující se k pohledům či problematice, kterou se momentálně mladá generace zabývá. Pro inspiraci může jít NDM například do hlavního města. V rámci moderních titulů se u této cílové skupiny setkaly v Praze s velmi kladnými ohlasy inscenace Punk Rock nebo moderní dramaturgie Martina Crimpa Cyrano z Bergeracu. Nebylo by od věci uvažovat nad tím, jestli by takovýto typ divadelního repertoáru nebyl atraktivní i pro mladé diváky NDM.

Dle vyhodnocení obou výzkumů se nabízí doporučení, zaměřit se i na doprovodný program samotných inscenací. Zatraktivnit stávající repertoár by mohly pro mladé publikum workshopy, přibližující témata inscenací. Například baletní workshop s představením tanečních stylů, nácvikem choreografie daných kusů nebo představením tréninku, který by následně navazoval na konkrétní baletní představení. Na zvážení je zpracování dramaturgických úvodů pro mladou cílovou skupinu, ve kterém by bylo více zlidštěno podání žánrů nebo historie, které se s konkrétními díly pojí. Podobné principy by šlo implementovat i v rámci ostatních souborů NDM.

V rámci dotazníkového šetření z kvantitativního výzkumu vzešlo, že by cílová skupina velice ocenila, kdyby zástupci divadelních souborů navštívili jejich školu osobně a představili jim svou práci. Jedním z možných způsobů, jak by se dal tento požadavek

realizovat, je například v rámci činoherního souboru uskutečnit scénická čtení která jsou v tuto chvíli součástí projektu Poetická kavárna, a s tímto programe přímo do škol vyjet. Toto scénické čtení by nemuselo být pouze o interpretaci danými umělci, ale dalo by se do něj zapojit i samotné studenty. Jelikož se jedná o nenáročnou realizaci, mohli by samotní umělci studentům pomoci s projevem a následně by si pomyslně vyměnili role. Takovýto pohled na konkrétní nově nastudované inscenace může u studentů vzbudit zájem o zhlédnutí finálního díla.

Pedagogové se v hloubkových rozhovorech shodli, že nejbližším žánrem je pro jejich studenty opera. Na podporu změny tohoto stereotypu by mohl pomoci projekt „Opera do škol“. Jedná se o zapojení školních institucí do nastudování jednoduché opery, která bude napsána přímo na míru cílové skupině. Samotné zkoušení a příprava takovéto opery by probíhala ve školách, které by se do projektu zapojily, ale samozřejmě s podporou divadla a profesionálů v rolích konzultantů. Výslednou inscenaci mohou školy zařadit jako své vlastní školní představení, které by následně umělci NDM přišli zhodnotit. Realizace projektu je ovšem ovlivněna získáním finančních prostředků z dotačních titulů.

Jednou ze zajímavých alternativ, jak upoutat mladého diváka, je vytvořit programovou sekci, zabývající se a generující pouze repertoár určený pro mladistvé. Což by reflektovalo výsledky kvalitativního výzkumu. Takováto programová sekce by byla bez stálého souboru, ale s možností zapojení umělců jednotlivých souboru NDM i ostatních divadel nejen v Ostravě. Její dramaturgie by se zabývala výhradně inscenacemi určitými pro věkovou skupinu 15–20 let. Podobný koncept funguje například v Praze, kde působí umělecké uskupení OldStars věnující se především tomuto druhu dramaturgie. V podmínkách NDM ovšem toto není reálnou možností z mnoha důvodů. Jelikož už v tuto chvíli zde působí čtyři různé soubory a kapacita jak divadla, tak technických pozic je maximálně vytížená, což se odráží na tom, že zde není prostor ani na častější zájezdy a prezentaci jeho jednotlivých souborů, není v kapacitách NDM zřídit tím pádem další fungující sekci. Dalším důvodem je finančního hledisko, jež by v tuto chvíli na takovouto alternativu nemá dostatek volných prostředků.

Velký potenciál k oslovení vybrané cílové skupin má nově vzniklý klub Mladý divák.cz. Ten funguje teprve od listopadu roku 2022 a zatím je ve fázi utváření své koncepce. Skrze tento kluby by bylo možné více uchopit práci s mladým publikem a tzv. si vychovávat svého věrného diváka. Jelikož klub nabízí, v tuto chvíli, jen vybraná představení, je na zvážení, zda tuto nabídku nerozšířit na celý repertoár NDM, aby jeho členové měli možnost se seznámit s celým dramaturgickým plánem NDM. S klubem Mladý divák.cz je možné

propojit všechny již výše uvedené návrhy. Jeho členům by se daly například garantovat jejich místa na vybraných představeních, samozřejmě za zvýhodněné vstupné. Měli by možnost také přednostní rezervace na všechny doprovodné akce. Ještě by mohli dostat něco navíc, tedy doprovodný program, který by byl exkluzivně jen pro členy. Uspořádat brunch s umělci, na kterém se mohou setkat neformálně všichni společně, podívat se do zákulisí divadla, aby zjistili, jak se vlastně taková inscenace rodí a dostat se na zkoušky připravovaných představení, aby mohli posléze porovnat vše s výsledkem.

Z kvantitativního výzkumu, který byl prováděn formou dotazníkového šetření vyplynulo, že pro cílovou skupinu ve věkovém rozmezí mezi 15 až 20 lety je obecně kultura zajímavá a svůj volný čas tráví na různých kulturních akcích. V návaznosti na toto zjištění, už v tuto chvíli, probíhá příprava rozšíření klubu Mladý divák.cz i o další instituce, které by mohly jeho členové navštěvovat s obdobnými výhodami jako je tomu i u NDM, KSA a DPB. Od sezóny 2023/2024 budou zapojeny kulturní instituce jako Janáčkova filharmonie, Galerie výtvarného umění v Ostravě, Studio G a v jednání jsou i další. Rozšíření portfolia institucí by mohlo pomoci k upevnění vztahu mladých lidí ke kultuře obecně, a tedy i jejich potřebě navštěvovat různé akce včetně divadelních představení. Jde o možnost výchovy věrného diváka, u něhož bude běžnou potřebou a samozřejmostí navštěvovat kulturní akce, tedy i divadla.

Jak bylo uvedeno výše v navrhovaných doporučeních, není v možnostech NDM vytvořit speciální programovou sekci pouze pro mladého diváka, ale je na zvážení, jestli by nebylo možné vybudovat divadelní festival právě pro tuto cílovou skupinu. Ve spolupráci s institucemi, které jsou a budou zapojeny do klubu Mladý divák.cz by se mohla jednou ročně uspořádat soutěžní festivalová přehlídka lokálních divadel, na které by byly prezentovány divadelní představení právě určené cílovému publiku. Zde by se mohla představit tvorba za uplynulou divadelní sezónu a na divácích, tedy mladém publiku, by bylo zhodnotit které představení se jim líbilo nejvíce a co je opravdu oslovilo. Divadla by tak měla zpětnou vazbu přímo od nich. I u tohoto projektu bude potřeba myslet na jeho financování a ze stávajícího rozpočtu NDM nebude možné jej financovat. I s ohledem na to, že v tomto projektu nebude NDM figurovat jako jediný organizátor. U takového úplně nového projektu je ale možnost, nalézt jiné cesty financování v rámci vypisovaných dotačních titulů.

9.2 Cena

Jak vzešlo z dotazníkového šetření cena vstupného je jeden z podstatných důvodů, proč mladé publikum divadla nenavštěvuje v pravidelnějších intervalech. Za stávající situace, mají studenti možnost využít 50% slevy ze základní ceny jednotlivých vstupenek. Což je sice poměrově největší sleva oproti ostatním ostravským divadlům. Například KSA má pro studenty nastavenou slevu 27 % z ceny vstupného a DPB umožňuje studentům nákup vstupenek se slevou 20 % z ceny vstupenky. Ještě výhodnější ceny v tuto chvíli nabízí pro mladé publikum klub Mladý divák.cz, který v rámci svého členství garantuje, nejen studentům ale všem od 15 do 25 let vstupné 150,- Kč na vybrané tituly. Úskalí se ovšem nachází v tom, že se nejedná o celý repertoár NDM a nemusí si v něm tedy potenciální diváci vybrat právě to představení, které by chtěli navštívit. Jak je ovšem popsáno výše v návrzích na doplnění marketingového mixu, bylo by řešením rozšíření repertoáru pro klub Mladý divák.cz bez omezení.

9.3 Distribuce

Ani v jednom z uskutečněných výzkumů se otázky nevztahovaly k distribuci a z toho důvodu doplnění stávajícího marketingového mixu s ohledem na mladé publikum se návrhy netýkají bodu distribuce. Jako už bylo uvedeno v praktické části, NDM disponuje i online rozhraním na kterém prodává své vstupenky. Mladí lidé a nejen oni, mohou bez problému využívat elektronické vstupenky a nemusí se fyzicky tisknout, což je mimo jiné i šetrnější k životnímu prostředí.

9.4 Propagace

Ze všech dosavadních šetření je další částí marketingového mixu, která by mohla být doplněna o inovace právě propagace.

Reklama

Jelikož je reklama NDM v současné době rozkročena do široka a cílí na potenciálního diváka obecně, není ani v těchto návrzích nabídnuta žádná inovace. Na tuto oblast propagace se nezaměřoval ani žádný z výzkumů popsaných výše v této diplomové práci.

Public relations

Velká váha by měla být kladena na komunikaci cílenou přímo na mladé publikum. Z kvantitativního výzkumu je patrné, že by cílovou skupinu mohlo přilákat do divadla to,

jak NDM komunikuje na sociálních sítích. Komunikace obecných účtu divadla je zaměřena na prezentaci tvorby obecně, ale s vybranou cílovou skupinou může probíhat předávání potřebných informací a upoutání jejich pozornosti přes sociální sítě klubu Mladý divák.cz, kde se dá popisovat jak dění v divadle, tak jednotlivé inscenace řečí a formou přístupnou pro mladého publika. Tento obsah by měl tvořit někdo jim blízký, k čemuž by mohlo NDM využít své ambasadory. Ambasadory jsou nově v NDM studenti OU FF katedry sociologie, kteří v rámci své studijní praxe na svých sociálních sítích popisují a propagují divadlo. Jedná se momentálně o pilotní projekt a vše je ve fázi vývoje. Do budoucna by se ovšem mohla právě studentům nabídnou správa sociálních sítí klubu, kde by formu obsahu, který chce NDM šířit, vytvářeli právě oni sami. Samozřejmě s jasně definovaným zadáním od NDM, nicméně samotná forma a zpracování daných požadavků už by byla zcela v jejich režii. Zde se také pro zatraktivnění nabízí možnost vytváření video pozvánek na konkrétní představení, nabídek, co by v rámci ostravské divadelní sféry mladí diváci neměli minout. Ideální by byla forma měsíčního online zpravodaje, který by si vytvářeli právě ambasadory a v budoucnu pak v rámci unikátních workshopů sami členové klubu.

Pro komunikaci klubu Mladý divák.cz jsou už v tuto chvíli vytvořeni avataři, kteří by měli provázet dění v divadle a v klubu na webových stránkách a sociálních sítích. Nyní jsou součástí právě webových stránek. (Příloha P IV)

Jejich používání by se mohlo také ambasadory v rámci jejich praxe zpřístupnit, aby měla komunikace sjednocující prvek.

Podpora prodeje

V rámci upevnování značky NDM u mladého publika by bylo žádoucí provádět i doplňkové průzkumy mezi stávajícími diváky v této věkové kategorii. Bylo by dobré získat interakci od mladého publika na otázky, které byly uvedeny již dříve v této diplomové práci, jak na preferenci sociálních sítí nebo definici influencerů. Další malý průzkum je žádoucí také s reakcí na líbivost a pochopení premiérových plakátů nebo jiných tištěných materiálů NDM. Motivací k vyplnění takovýchto dotazníků může být například merch divadla, který by respondenti za zapojení se do dotazníkového šetření dostali.

Pro mladé publikum je možné také nabídnout v rámci podpory prodeje programy, které se k jednotlivým divadelním inscenacím tisknou. Jak vzešlo z kvalitativního výzkumu, bylo by dobré klást důraz na větší edukaci a spojitost klasických děl, která mohou studenti v divadle vidět, s učebními osnovami. Přesně k tomu by mohl napomoci právě program činoherní inscenace. Již v tuto chvíli NDM do programů k jednotlivým činoherním titulům dává

kompletní znění užití dramatizace na jevišti a také historicko-společenský kontext dané doby, či rozhovory s tvůrci. Toto všechno by mohlo sloužit jako podpůrná pomůcka pro studium. Doposud se tento benefit nikde neprezentoval, ale jako součást propagace dá s touto informací pracovat, a právě takto mladému publiku programy k činoherním inscenacím nabízet.

Osobní prodej

Jelikož se osobní prodej divadla zaměřuje na skupiny a zájezdy diváků, kteří do divadla jezdí ze vzdálenějších lokalit, nezaměřují se návrhy inovací a doporučení, v této diplomové práci, na tuto složku propagace.

Direct marketing

Dříve v této práci bylo zmíněno, že komunikace s mladým publikem prostřednictvím newsletterů cílených pouze na ně v tuto chvíli neprobíhá. V rámci klubu Mladý divák.cz je tato forma komunikace možná a možná i žádoucí. Jelikož ale na tuto komunikaci není zaměřen, výše v praktické části uvedený výzkum, ani v této konkrétní oblasti propagace nejsou žádné návrhy konkrétních doporučení na možnou inovaci.

AVD tvorba

Z kvalitativního výzkumu vzešel požadavek na možnost výukových videí, která by mohla samotnou výuku studentům zatraktivnit. V tomto směru by se NDM mohlo inspirovat projektem Městských divadel pražských, který je konkrétně zaměřen na čtivo k maturitní zkoušce. Dały by se tak vytvořit netradiční video pozvánky na divadelní inscenace, které jsou v NDM na repertoáru, a navíc také patří do učebních osnov. Nejednalo by se o klasický trailer konkrétního kusu, ale spíše o jeho popis s historicko-společenským kontextem, který je také potřebný pro složení maturitní zkoušky z českého jazyka. Součástí této video pozvánky by byla také ukázka z představení zaměřena například na zásadní monolog či dialog dané hry. Takto vytvořená videa by mohla následně výuku usnadnit a přiblížit daná díla, ale také nalákat případného diváka do divadla ke zhlédnutí konkrétních představení.

Dále by se případně mohly zprostředkovat vybrané záznamy představení pořizovány interním AVD týmem, které by bylo možné využít v rámci spolupráce s video platformou Dramox a její sekce Pro školy. Ta se v dané sekci věnuje pouze titulům zahrnutým v povinné četbě. Následné zhlédnutí nabízeného portfolia na této platformě by mohlo studenty

povzbudit k návštěvě samotného divadla. Výběr konkrétních záznamů je však odvislý také od licencí, které má divadlo konkrétně sjednáno s jednotlivými tvůrci.

9.5 Lidé/osobnosti

Z kvalitativního výzkumu vzešlo, že by kontakt s umělci a případné besedy s nimi mohly mít pozitivní vliv na jejich vnímání divadla. Nejen mladé publikum se v tuto chvíli může mimo jeviště s umělci setkat například na Noci divadel nebo jiných doprovodných akcích, které se v průběhu divadelní sezóny konají. K umocnění zážitku právě pro mladého diváka, že se může setkat přímo s umělci, jsou řešením i výjezdy do jejich škol. Zde jim divadlo a jeho fungování představí kromě divadelního lektora právě někdo z konkrétních umělců. Mohli by si tak například studenti zkusit zatančit s lidmi z baletu, operní zpěváci mohou ukázat jaké to je, když se musí před vystoupením rozezpívat a činoherní herci se studenty vyzkoušet třeba scénické čtení, které bylo uvedeno již v návrzích výše. Pro mladé publikum by ztotožnění se s umělci a jejich zjištění, že jsou to stejní lidé jako oni sami, mohlo být pomyslnou berličkou která jim pomůže překonat ostych z divadla.

9.6 Fyzické prostředí

Prostředím a samotnými divadly, které spadají pod NDM se ani kvalitativní a ani kvantitativní výzkum nezabýval. Jelikož ale doprovodné akce jako jsou workshopy nebo dramaturgické úvody či besedy k inscenacím neprobíhají přímo v divadelních sálech daných divadel, ale i v jejich jiných prostorech (jako je foyer, baletní sály, zkušebny aj.), mohlo by mladé publikum brát pozitivně že mají možnost se s divadlem sblížit i touto formou.

10 PROPAGAČNÍ KAMPAŇ

Z výzkumu, který je popsán výše v této práci vyplynulo, že by bylo dobré, pro upevnění značky NDM vůči mladému divákovi, se zaměřit na klasická díla, ideálně komediálního žánru. Přesně těmto požadavkům by mohl odpovídat titul Marná lásky snaha od Williama Shakespeara. Právě ten činoherní soubor NDM nastudovává svůj nový divadelní titul. Ačkoliv nepatří k nejznámějším dílům světoznámého dramatika, svou tematikou by mohl mladé publikum zaujmout. Jelikož je toto dílo hlavně o milostných vztazích a různých peripetiích s nimi spojených, může být divákům cílové skupiny blízké. Samotná hra je o mladých lidech, a tak i titulní herecké obsazení tohoto kusu bude ztvárněno nejmladšími herci tohoto souboru. Studentskému publiku by mohlo být tedy blízké i to, že jsou herci na pódiu jen o pár let starší než oni sami. Hru navíc režíruje oceňovaný slovenský režisér Roman Polák. (Příloha PVII – Premiérový plakát k představení Marná lásky snaha)

Zaměření propagace pro mladé publikum se nutně nemusí vztahovat k premiéře inscenace, ale už z fáze zkoušení tohoto titulu se mohou vytvořit výstupy k potřebné podpoře kampaně.

10.1 Edukační video

Se zapojením AVD týmu, který je přímo součástí NDM, je možné vytvořit z připravovaného divadelního představení „making of“ videa. Další důležitou částí je vytvořené tzv. edukačního videa se zaměřením na dílo Williama Shakespeara. Ve výstupech z kvalitativního výzkumu byla edukační videa hodnocena kladně a u pedagogů by byla vítána. Obsah videa a jeho edukační význam bude mít na starost Ateliér pro divadelní vzdělávání. Ve videu budou použity ukázky z inscenace Marná lásky snaha k přiblížení Shakespearova stylu. V edukačním videu budou účinkovat protagonisté titulních rolí z uvedené inscenace, ale společensko-historický kontext, který bude také součástí tohoto videa a bude přibližovat život a dílo Williama Shakespeara představí průvodkyně tímto videem herečka Kamila Janovičová.



Obrázek 3 – Kamila Janovičková

(Zdroj: Národní divadlo moravskoslezské, © David Turecký)

Ta sice přímo v inscenaci *Marná láska* snaha neúčinkuje, ale je jednak stálou členkou souboru NDM, a navíc u mladé generace je známá díky svým filmovým rolím v populárních pohádkách i dalších žánrově odlišných českých snímcích. Natáčení videa by mělo probíhat až po premiéře divadelní inscenace. V časovém prostoru, kdy činoherní soubor nenastudovává žádný nový divadelní kus. Časová náročnost přípravy edukačního videa je níže uvedena v Tabulce 6.

Tabulka 6 – Časový harmonogram natáčení

(Zdroj: vlastní zpracování)

Časový harmonogram natáčení	Počet dní
Vytvoření kreativního obsahu videa a scénáře	5
Samotné natáčení	1
Postprodukce	4
Celá realizace	10

Právě toto video by bylo nabídnuto školám se startem nového školního roku a tady i nové divadelní sezóny k možnému využití. Jelikož Ateliér pro divadelní vzdělávání i obchodní oddělení divadla komunikuje se školami nejen v Ostravě ale i zbytku Moravskoslezského kraje, nabídnuto by bylo do všech těchto institucí.

10.2 Návštěva školy

V rámci nabídnutí edukačního videa školám, bude nabídnut také výjezd přímo do škol s krátkým edukačním programem. Přesně tato forma představení divadla vzešla jak u kvalitativního, tak u kvantitativního výzkumu kladně a mohla by u studentů probudit jejich následný zájem divadlo. Tento program bude zaměřen právě na představení díla dramatika Williama Shakespeara. Bude více rozvíjet myšlenky, které by byly zakomponovány v již vzniklém videu. V neposlední řadě se v rámci tohoto programu představí i konkrétní inscenace, kterou bude aktuálně NDM mít na repertoáru, tedy Marná láska snaha. Do vybraných škol by měli jezdit dva herci, mladé generaci věkově blízcí, kteří právě v již zmíněné inscenaci účinkují. Tím by byl docílen větší efekt toho, že za studenty přijeli právě protagonisté daného kusu. Společně s nimi pak také divadelní lektor, který by držel program pohromadě a zaštitit tak edukační složku celého programu. Program bude koncipován na jednu vyučovací hodinu. Jak již bylo uvedeno, přiblíží se v něm styl Shakespearovy tvorby, představení blankversu, jeho nejznámější díla a následná ukázka v podobě scénického čtení z výše uvedené inscenace. V rámci této edukační návštěvy školy herci pozvou na konci edukačního programu studenty do divadla a jako bonus mohou případní zájemci obdržet slevové vouchery na tuto inscenaci. Výběr konkrétního termínu bude již záležet na nich.

10.3 Klub Mladý divák.cz

V rámci návštěvy škol s edukačním programem bude studentům představen také klub Mladý divák.cz a vysvětleno jeho fungování. Na danou divadelní inscenaci bude v rámci klubu možnost využít klubové vstupné, což by mohli mladí lidé kvitovat. S ohledem na to, že výše vstupného, jak vychází z kvantitativního výzkumu, je pro ně jeden z podstatných důvodů proč divadlo nenavštěvují častěji.

V rámci klubu, do jehož nabízeného repertoáru bude inscenace Marná láska snaha zařazena bude nabízet kromě zvýhodněného vstupného k tomuto představení ještě doprovodný program. Jelikož je tato inscenace, jak už bylo uvedeno výše obsazena mladými herci, mohou si členové klubu s nimi ve vybraný termín zajít na neformální brunch, na kterém

se mohou s herci seznámit a popovídat si s nimi nejen o divadle. Brunch bude probíhat o víkendu, ve kterém bude nasazeno v repertoáru divadla i představení Marná lásky snaha, aby si mohli členové klubu užít v rámci víkendu obojí, jak divadelní představení, tak setkání s herci v něm hrající. Tomuto představení by měl předcházet ještě dramaturgický úvod, pro klubové členy, kteří nebyli součástí edukačních návštěv škol a dostali také vhled, i když ne tak podrobný jako ve školách, do díla Williama Shakespeara.

Tento koncept propagační kampaně jen v malých obměnách u doprovodných akcí, které k ní bude nabízet klub Mladý divák.cz, může být aplikován zhruba dvakrát za sezónu na vybraných nově nastudovaných divadelních představeních a nemusí se zaměřovat pouze na dílo Williama Shakespeara, ale i na další významné dramatiky a autory. Není potřeba se striktně držet jen činoherních představení, jelikož klasická díla s edukačním přesahem jsou i v tuto chvíli v repertoáru všech souborů působících v NDM, a tak se dá jeho obměna aplikovat i takto, tedy napříč soubory, aby byla nabídka pro školy pestrá.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je věnována Národnímu divadlu moravskoslezskému a jeho prohlubování vztahu s mladým publikem. U tak velké kulturní organizace jako je právě NDM není jednoduché zaměřit se pouze na jeden segment publika. Právě u diváků mladšího věku, v této práci to byli lidé ve věkovém rozmezí 15 až 20 let, je ale důležité získání jejich přízně a výchova k zájmu o divadlo. V na stránkách výše je nastíněno několik návrhů, jak by mohla taková komunikace probíhat, a co by mohlo být pro mladé publikum zajímavé. Dá se předpokládat, že procesy, které by měly vést k navázání vzájemného vztahu mezi mladým publikem a NDM budou dlouhodobého charakteru a neprojeví se během jedné divadelní sezóny. Důležitá je však vize do budoucna, že pro dnešního mladého diváka bude divadlo jednou z alternativ, jak trávit svůj volný čas.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na divadlo obecně, tedy na jeho obecné fungování historii na našem území a také jeho všeobecnému rozdělení. Druhá polovina teoretické části se potom zabývá marketingem kulturních organizací, a tedy i divadla. Samostatná kapitola je věnována publiku, protože právě to je v této diplomové práci velmi podstatné.

Praktická část diplomové práce je věnována Národnímu divadlu moravskoslezskému. Popisuje se zde jeho historie a také aktuální fungování, zmíněna je organizační struktura a popis jednotlivých souborů. Je zde přiblížena i struktura diváků, kteří navštěvují NDM. Dále se práce věnuje konkrétně mladému publiku, jež chce NDM více zaujmout. Právě proto i marketingový mix NDM, který diplomová práce nabízí je popsán s ohledem na tento segment publika. V praktické části diplomové práce je dále nastíněn i výzkum, který byl proveden na základě výzkumných otázek. Jednalo se o výzkum kvalitativní, konkrétně tedy o hloubkové polostrukturované rozhovory, které byly uskutečněny s šesti pedagogy odlišně zaměřených středních škol v Ostravě. Ti spolu se svými studenty v rámci řádné výuky navštěvují divadelní představení. Rozhovor byl veden s cílem zjistit, jak pedagogové vnímají zájem svých svěřenců o divadlo či jakým způsobem by se dalo k mladému publiku, dle jejich názoru, přiblížit a divadlo jim více představit. Je zde dále popsán i kvantitativní výzkum, který byl proveden formou dotazníkového šetření. To probíhalo mezi studenty rousnorodých středních škol v Ostravě, a i u tohoto výzkumu byly dotazy směřovány na vztah mladého publika k divadlu a kulturním akcím. Také bylo dotazníkově šetření zaměřeno na to, jak by s mladým publikem divadlo mělo komunikovat, a co by je přimělo k následné navštěvovat.

Poslední tedy projektová část diplomové práce je orientována na návrhy, jak by se dal upravit marketingový mix NDM směrem k mladému publiku. Je zde nabídnuta možnost úpravy dramaturgického plánu NDM o tituly, které by mohly být atraktivní právě pro daný segment publika. Také je zde mimo jiné kladen důraz na pracování s novým projektem NDM, klubem Mladý divák.cz, který má velký potenciál přivést do divadla právě potřebnou cílovou skupinu diváků. V neposlední řadě se projektová část zabývá i komunikací s mladým publikem, kdy je zde kladen důraz na komunikaci skrze sociální sítě, které jsou této věkové skupině blízké. V možných návrzích na rozšíření marketingového mixu je také tvorba AVD obsahu, který by měl jak edukativní dopad, tak by mohl navodit u mladého publika zájem o zhlédnutí daných divadelních představení. Na konkrétním příkladu propagace jednoho představení a zapojení více složek, tedy jak edukačních videí, návštěvy škol, klubu Mladý divák.cz a doprovodných akcí, je v projektové části diplomové práce uveden model, jak je možné opakovaně přibližovat zajímavá představení právě mladému divákovi. Tím také upevňovat jeho vztah k značce NDM.

Z výzkumů, které byly provedeny v rámci této diplomové práce vzešlo, že i u tohoto segmentu publika může být divadlo zajímavé a je zde vůle k jeho objevování. Nové formy komunikace a divadelní edukace by mohly napomoci k nalezení vzájemné symbiózy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] AGID, Philippe a Jean-Claude TARONDEAU, 2010. *The Management Of Opera: An International Comparative Study*. 1st pub. Basingstoke: Palgrave Macmillan,. 300 s. ISBN 978-0-230-24726-0.
- [2] *Almanach Národního divadla moravskoslezského*. 1999,1. Ostrava: Národní divadlo moravskoslezské, 175 s. ISBN 80-238-5261-2.
- [3] ANDREASEN, Alan R. a Russell W. BELK. 1980. *Predictors of Attendance at the Performing Arts*. In: *Journal of Consumer Research*. Oxford: Oxford University Press. 1980, 7(2), 112–120. ISSN 0093-5301
- [4] BAČUVČÍK, Radim. 2008. *Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí* [online]. Zlín: Verbum [cit. 2023-01-29]. ISBN isbn978-80-904273-0-3
- [5] BAČUVČÍK, Radim. 2012. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-17-0.
- [6] BERNSTEIN, Joanne Scheff. 2007. *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: Jossey-Bass, xx, 294 s. ISBN 9780787978440.
- [7] CONNER, Lynne. 2013. *Audience Engagement and the Role of Arts Talk in the Digital Era*. New York: Palgrave Macmillan US, 2013. ISBN 978-1-349-43838-9.
- [8] ČERNÝ, František 2000. *Kapitoly z dějin českého divadla*. Praha: Academia, nakladatelství AV ČR, 410 s. ISBN 80-200-0782-2
- [9] DOSTÁL, Petr a kol, 2015. *Marketingové řízení divadel: jak vnímají návštěvníci divadlo? Jak vnímá divadlo návštěvníky?* Praha: Melandrium. 229 s. ISBN 978-80-87990-08-7.
- [10] DVOŘÁK, Jan, 2005. *AMU = DAMU + FAMU + HAMU, Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství AMU. 439 s. ISBN 80-7331-037-6.

- [11] DVOŘÁK, Jan, 2004. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak*. Praha: Pražská scéna, 344 s. ISBN 80-86102-53-X
- [12] DVOŘÁK, Jan, 2005. *Malý slovník managementu divadla*. Vrahu: Pražská scéna. 311 s. ISBN 80-86102-49-1
- [13] FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [14] GREGORINI, B. 1990. *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 66 s. Ev. č.: 17-016-90
- [15] GREGORINI, Bedřich, Jindřich GREGORINI a Jiří SRSTKA. 2007. *Základy divadelní činnosti: [AMU = DAMU FAMU HAMU]*. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 106 s. ISBN 978-80-7331-093-6.
- [16] *Going Green for Generation Y: New Bentley College Study Reveals Perception is Key to Attracting Young Consumers*. PR Newswire. [online]. 2008 [cit. 2023-02-02]. Dostupný z: <https://www.bentley.edu/newsroom/latest-headlines/going-green-generation-y-new-bentley-college-study-reveals-perception-key>
- [17] HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [18] HILL, Elizabeth, Catherine O'SULLIVAN a Terry O'SULLIVAN, 2003. *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 360 s. ISBN 978-0-7506-5737-2.
- [19] Historie - opera | Opera | Národní divadlo moravskoslezské. [online]. Copyright © 2010 [cit. 13.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/opera/stranka/46-historie-opera.html>
- [20] Historie - opereta / muzikál | Muzikál | Národní divadlo moravskoslezské. [online]. Copyright © 2010 [cit. 13.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/opereta-muzikal/stranka/49-historie-opereta-muzikal.html>
- [21] HORŇÁK, Pavel. 2014. *Kreativita v reklamě*. Zlín: VeRBuM, 296 s. ISBN 978-80-87500-49-1.

- [22] HUNTINGTON, Carla Stalling. 2007. Reevaluating Segmentation Practices and Public Policy in Classical Performing Arts Marketing: A Macro Approach. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. London: Routledge, 37(2), 127-141. ISSN 1063-2921.
- [23] HUME, Margreet. al. 2007. *Exploringre purchase intention in a performing arts context: who comes? and why do they come back?* In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007, 12(2), 135-148. ISSN 14654520.
- [24] JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 288 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [25] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [26] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. 6. Praha: Grada, 855 s. ISBN 247-0513-3.
- [27] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [28] L'ETANG, Jacquie. 2004. *Public Relations in Britain: A History of Professional Practice in the Twentieth Century*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 290 s. ISBN 08-058-3804-X.
- [29] MASHEL, Brittany. 2017. *Motivating Millennials: The Next Act in Creating Theatre Patrons*. In: *American Journal of Arts Management* [online]. 2017, 5(2), s. 2 [cit. 2019-02-23]. ISSN 23333537
- [30] Národní divadlo moravskoslezské | Národní divadlo moravskoslezské. [online]. Copyright © 2010 [cit. 13.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/20-narodni-divadlo-moravskoslezske.html>
- [31] OSBORNE, Richard; STURGIS, Dan; TURNER, Natalie. 2008. *Teorie umění*. Vyd. 1. Praha: Portál, 192 s. ISBN 978-80-7367-370-3.

- [32] OPERNÍ AKADEMIE OSTRAVA | Opera | Národní divadlo moravskoslezské. [online]. Copyright © 2010 [cit. 14.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/opera/stranka/1007-operni-akademie-ostrava.html>
- [33] PAVLOVSKÝ, Petr, ed. 2004. *Základní pojmy divadla: teatrologický slovník*. Praha: Libri, 352 s. ISBN 80-7277-194-9.
- [34] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2013. *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Person. xxi, 615 s. ISBN 978-0-273-77322-1.
- [35] PŘIKRYLOVÁ, Jana. 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- [36] SMITH, Paul. 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 518 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6252-1.
- [37] SCHULZE-REIMPELL, W. 2005. *Zwischen Rotstift und Spaßzwang*. Hamburg: Bockel. ISBN 3-932696-60-3.
- [38] SVĚTLÍK, J. 2018. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upr. vyd. Praha: Vydal: VŠPP. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8
- [39] ŠIMKOVÁ, E. 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-230-0
- [40] TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. 2016. *Marketing neziskových organizací, sportu a kultury*. Bratislava: Wolters Kluwer. 196 s. ISBN 978-80-8168-407-4.
- [41] *Universum: Všeobecná encyklopedie*. 2000. 2. díl. C-E. 1. vyd. Praha: Odeon. 681 s. ISBN 80-207-1062-0.
- [42] WALMSLEY, Ben. 2011. *Why people go to the theatre: A qualitative study of audience motivation*. In: *Journal of Customer Behaviour*. Helensburgh: Westburn Publishers, 2011. 10(4), 335-351. ISSN 14753928.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NDM	Národní divadlo moravskoslezské
DPB	Divadlo Petra Bezruče
KSA	Komorní scéna aréna
IG	Instagram
FB	Facebook
OU FF	Ostravská univerzita Filosofická fakulta

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Marketingový mix kulturní organizace na příkladu divadla	27
Obrázek 2 – Atributy fyzického prostředí ovlivňující celkový zážitek	39
Obrázek 3 – Kamila Janovičková	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Seznam představení pro mladé publikum.....	52
Tabulka 2 – Charakteristika pedagogických respondentů	58
Tabulka 3 – Návštěvnost kulturních akcí	67
Tabulka 4 – Motivace k návštěvě divadla skrz prezentaci	67
Tabulka 5 – Motivace k návštěvě skrz sociální sítě.....	68
Tabulka 6 – Časový harmonogram natáčení.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Název přílohy

Příloha P II: Název přílohy

Příloha P III: Název přílohy

Příloha P IV: Název přílohy

Příloha P V: Název přílohy

Příloha P VI: Název přílohy

PŘÍLOHA P I: PREMIÉROVÝ PLAKÁT ČEŠKY

NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ
Divadlo Antonína Dvořáka ČINOHRA

Piotr Rowicki (1975)

Češky krásné, Češky mé!

Duše má se s touhou pne...

Režie **Piotr Ratajczak**

**Světová premiéra 26. září 2020
v 18.30 hodin**



PŘÍLOHA P II: PREMIÉROVÝ PLAKÁT REVIZOR

NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ
Divadlo Antonína Dvořáka ČINOHRA

Nikolaj Vasiljevič Gogol (1809–1852)

Revizor

A co by kontrola odhalila u vás...?

Režie **Vojtěch Štěpánek**

Premiéra 13. listopadu 2021
v 18.30 hodin



NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ
PRÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OSTRAVA
www.ndm.cz

OSTRAVA!!!

© David Turecký

PŘÍLOHA P III: ELEKTRONICKÝ PROGRAM A ČASOPIS

<https://www.ndm.cz/cz/program/aktualni-mesic/>

<https://www.ndm.cz/cz/casopisy/>

PŘÍLOHA P IV: WEBOVÉ STRÁNKY MLADYDIVAK.CZ

The screenshot shows the 'jak fungujeme' page. On the left is a dark blue sidebar with the logo 'klub mladý divák.cz ostrava' and navigation links: 'Jak fungujeme', 'Co hrajeme', 'Něco navíc', and 'Kontaktuj nás'. Below the links is an Instagram icon. The main content area has a black background with white and green text. The title is 'KDO JE MLADÝ DIVÁK?'. Below it, a list of questions in green text asks about age, interest in theater, and meeting people. A cartoon character of a woman with a speech bubble saying 'JSI TO TY?' is on the right. Below the questions is the heading 'VÍTEJ DO KLUBU! JAK NA TO?' followed by a numbered list starting with '1. KUP SI ČLENSKOU KARTIČKU' and details about the membership card and theater location. At the bottom, it says 'Je otevřeno každý pracovní den od 8 do 13 a od půl druhé do 17.'

The screenshot shows the main page. The sidebar is identical to the previous page. The main content area features a large green arrow pointing to the text 'tohle čekuj' in white. Below this is a video player showing a woman sitting on a chair next to a large bear costume. To the right of the video is a cartoon illustration of a man and a woman. Below the video and illustration, there is a paragraph of text in green: 'Chodíme do ostravských divadel společně. Potkáváme se s umělci a můžeme i do zákulisí. Máme levnější vstupenky. Jsme klub otevřený všem, které zajímá divadlo.' This is followed by a line: '... Jo, a maturitní četbu máme v malíku!'. At the bottom, there is a line of text: 'Projekt klubu Mladý divák.cz je realizován za finanční spolupráce EU prostřednictvím Národního plánu obnovy a Ministerstva kultury.' The footer contains logos for 'NÁRODNÍ PLÁN OBNOVY', 'Financováno Evropskou unií NextGenerationEU', and 'MINISTERSTVO KULTURY'.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

1.	Je vám mezi 15 až 20 lety?	ANO NE
2.	Navštěvujete ve svém volném čase kulturní akce (divadlo, kino, koncert, výstava apod.)?	ANO NE
3.	Navštěvujete ve svém volném čase kulturní akce (divadlo, kino, koncert, výstava apod.)?	aspoň jednou měsíčně aspoň jednou za čtvrt roku aspoň jednou za rok méně než jednou za rok nenavštěvuji kulturní akce
4.	Jak je pro vás kultura jako volnočasová aktivita důležitá? (1 nejméně / 5 nejvíce)	označení 1-5 dle subjektivní míry
5.	Jaký vztah máte k divadlu? (1 nejméně-nemám žádný vztah / 5 nejvíce-miluji divadlo)	označení 1-5 dle subjektivní míry
6.	Jak často chodíte do divadla?	aspoň jednou měsíčně aspoň jednou za čtvrt roku aspoň jednou za rok méně než jednou za rok do divadla nechodím vůbec
7.	Jaké emoce při návštěvě divadla vnímáte jako důležité? U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí ++ + 0 - --	radost šťěstí klid napětí vzrušení
8.	S kým chodíte do divadla nejčastěji? (vyberte maximálně 3 možnosti)	sám/sama/samo s kamarády s rodinou s partnerem/s partnerkou se školou jiné
9.	Kdo nejčastěji vybírá představení, na která chodíte?	vy kamarádi/partner rodina škola jiné
10.	Co vás nejvíce přiměje k tomu, navštívit divadlo? (vyberte maximálně 3 možnosti)	pozvání jiné osoby trávení času s přáteli nebo rodinou touha po kulturním zážitku v obecné rovině touha vidět konkrétní představení touha vidět práci konkrétních režisérů/herců touha po odpočinku touha navštívit konkrétní divadlo touha podělit se o oblíbená představení se známými jiné

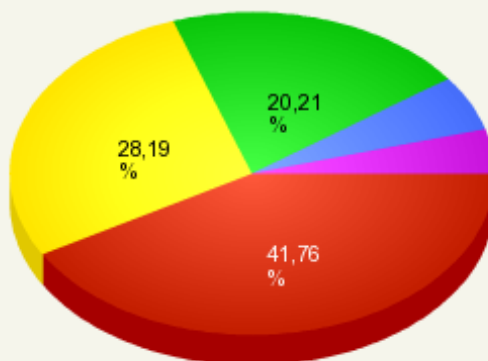
11.	Proč do divadla nechodíte častěji? (vyberte maximálně 3 možnosti)	nemám o divadlo zájem nedostatek volného času časy představení nejsou vyhovující cena lístků nemám s kým jít divadlo je pro mě špatně dostupné vzhledem k mému bydlišti navštěvuji divadlo dostatečně jiné
12.	Kterou z akcí Národního divadla moravskoslezského jste navštívili? (Divadlo Jiřího Myrona, Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo 12)	večerní představení dopolední představení pro školu dopolední generální zkoušku se školou akci v Ateliéru divadelního vzdělávání NDM nikdy jsem nenavštívil/a/o
13.	Motivovala by vás k návštěvě divadla ukázka divadelních žánrů/divadelních představení přímo ve vaší škole?	ANO NE NEVÍM
14.	Motivovala by vás k návštěvě divadla aktivita divadla na sociálních sítích?	ANO NE NEVÍM
15.	Motivovala by vás k návštěvě divadla aktivita influencerů na sociálních sítích?	ANO NE NEVÍM
16.	Měli byste zájem o členství v klubu mladého diváka, který by nabízel speciální divadelní představení, zvýhodněné ceny vstupného, workshopy nebo setkání s umělci?	ano ne neměl/a/o bych zájem vůbec ne už jsem v jiném klubu záleželo by na konkrétní nabídce nevím
17.	Jste...?	žena muž nechci uvádět
18.	Uveďte prosím své bydliště – město.	doplňující forma otázky
19.	Kolik vám je let? (napíšte, prosím, číslo)	doplňující forma otázky
20.	Studujete?	základní školu střední školu vysokou školu už nestuduji, jsem absolvent střední školy jiné

PŘÍLOHA P VI: DATA, GRAFY KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

<https://drive.google.com/drive/folders/1SU0Ds215xJif6OnMrhndr4980Am6tIM?usp=sharing>

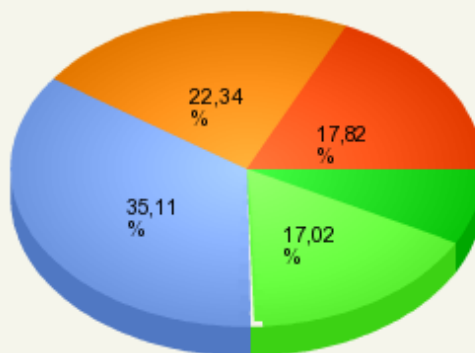


Jak často navštěvujete kulturní akce?



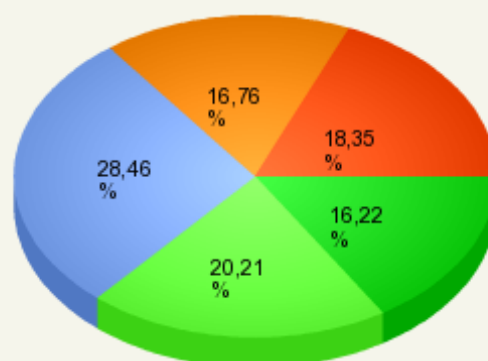
- aspoň jednou za čtvrt roku: 157 (41,76 %)
- aspoň jednou měsíčně: 106 (28,19 %)
- aspoň jednou za rok: 76 (20,21 %)
- méně než jednou za rok: 21 (5,59 %)
- nenavštěvuji kulturní akce: 16 (4,26 %)

Jak je pro vás kultura jako volnočasová aktivita důležitá ? (1 nejméně / 5 nejvíce)



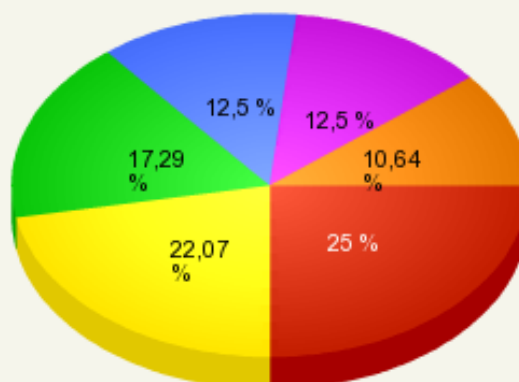
- 1: 29 (7,71 %)
- 2: 64 (17,02 %)
- 3: 132 (35,11 %)
- 4: 84 (22,34 %)
- 5: 67 (17,82 %)

Jaký vztah máte k divadlu? (1 nejméně-nemám žádný vztah / 5 nejvíce-miluji divadlo)



- 1: 61 (16,22 %)
- 2: 76 (20,21 %)
- 3: 107 (28,46 %)
- 4: 63 (16,76 %)
- 5: 69 (18,35 %)

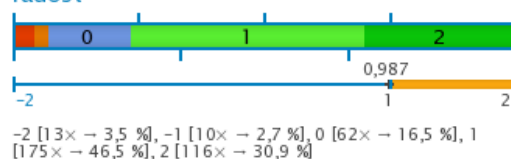
Jak často chodíte do divadla?



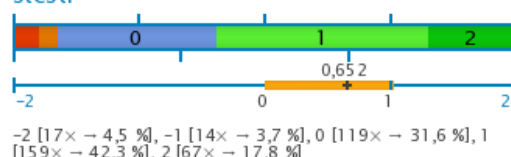
- aspoň jednou za rok: 94 (25 %)
- méně než jednou ročně: 83 (22,07 %)
- aspoň jednou za čtvrt roku: 65 (17,29 %)
- aspoň jednou za půl roku: 47 (12,5 %)
- aspoň jednou měsíčně: 47 (12,5 %)
- do divadla nechodím vůbec: 40 (10,64 %)

Jaké emoce při návštěvě divadla vnímáte jako důležité

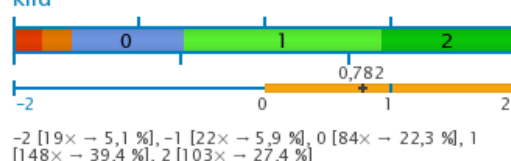
radost



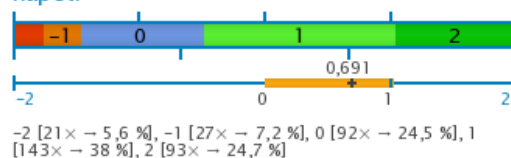
šťěstí



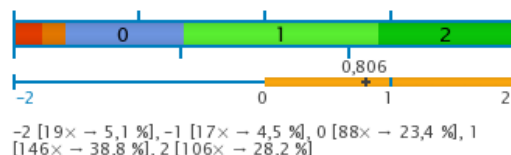
klid



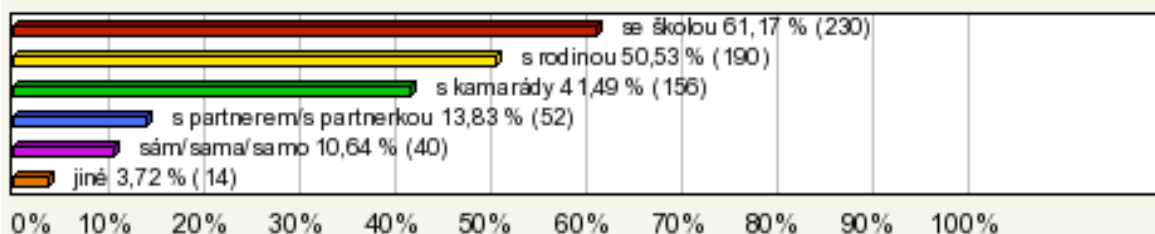
napětí



vzrušení

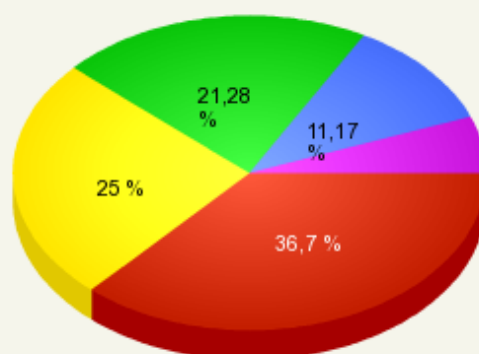


S kým chodíte do divadla nejčastěji? (vyberte maximálně 3 možnosti)



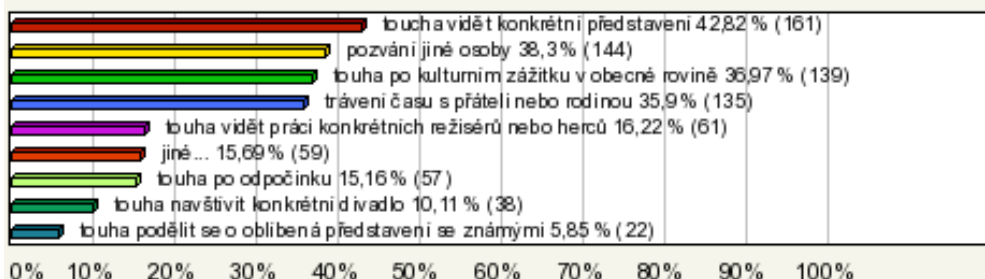
- se školou: 230 (61,17 %)
- s rodinou: 190 (50,53 %)
- s kamarády: 156 (41,49 %)
- s partnerem/s partnerkou: 52 (13,83 %)
- sám/sama/samo: 40 (10,64 %)
- jiné: 14 (3,72 %)

Kdo nejčastěji vybírá představení, na která chodíte?



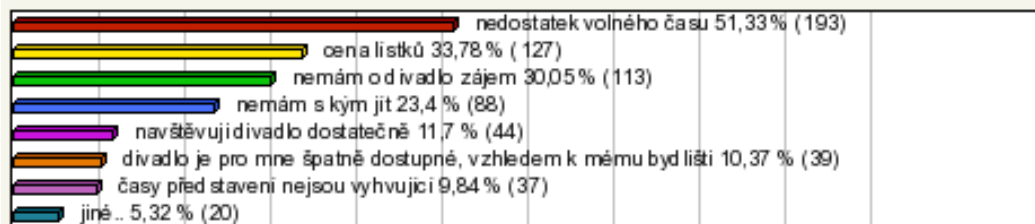
- škola: 138 (36,7 %)
- vy: 94 (25 %)
- rodina: 80 (21,28 %)
- kamarádi/partner: 42 (11,17 %)
- jiné: 22 (5,85 %)

Co vás nejvíce přiměje k tomu, navštívit divadlo? (vyberte maximálně 3 možnosti)



- touha vidět konkrétní představení: 161 (42,82 %)
- pozvání jiné osoby: 144 (38,3 %)
- touha po kulturním zážitku v obecné rovině: 139 (36,97 %)
- trávení času s přáteli nebo rodinou: 135 (35,9 %)
- touha vidět práci konkrétních režisérů nebo herců: 61 (16,22 %)
- jiné...: 59 (15,69 %)
- touha po odpočinku: 57 (15,16 %)
- touha navštívit konkrétní divadlo: 38 (10,11 %)
- touha podělit se o oblíbená představení se známými: 22 (5,85 %)

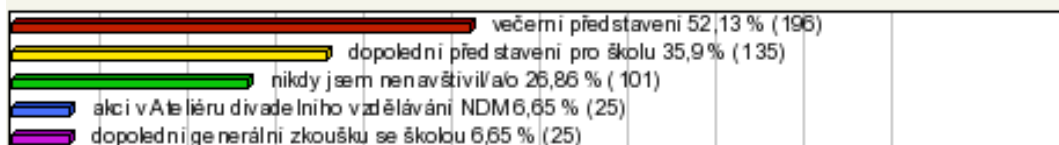
Proč do divadla nechodíte častěji? (vyberte maximálně 3 možnosti)



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

- nedostatek volného času: 193 (51,33 %)
- cena lístků: 127 (33,78 %)
- nechtám o divadlo zájem: 113 (30,05 %)
- nechtám s kým jít: 88 (23,4 %)
- navštěvuji divadlo dostatečně: 44 (11,7 %)
- divadlo je pro mne špatně dostupné, vzhledem k mému bydlišti: 39 (10,37 %)
- časy představení nejsou vyhovující: 37 (9,84 %)
- jiné.: 20 (5,32 %)

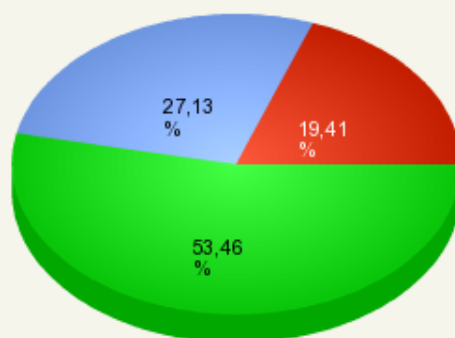
Kterou z akcí Národního divadla moravskoslezského jste navštívili? (Divadlo Jiřího Myrona, Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo 12)



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

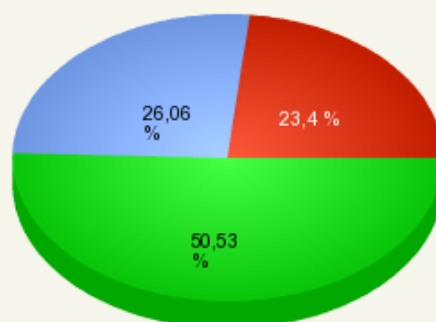
- večerní představení: 196 (52,13 %)
- dopolední představení pro školu: 135 (35,9 %)
- nikdy jsem nenavštívil/a/o: 101 (26,86 %)
- akci v Ateliéru divadelního vzdělávání NDM: 25 (6,65 %)
- dopolední generální zkoušku se školou: 25 (6,65 %)

Motivovala by vás k návštěvě divadla ukázka divadelních žánrů/divadelních představení přímo ve vaší škole?



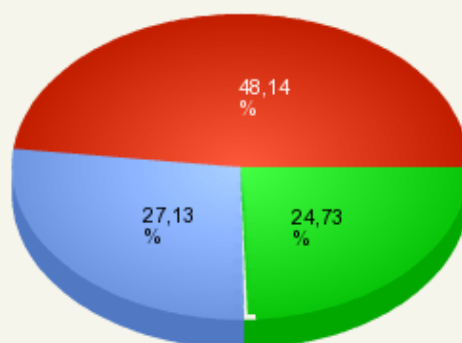
■ ano: 201 (53,46 %)
■ nevím: 102 (27,13 %)
■ ne: 73 (19,41 %)

Motivovala by vás k návštěvě divadla aktivita divadla na sociálních sítích?



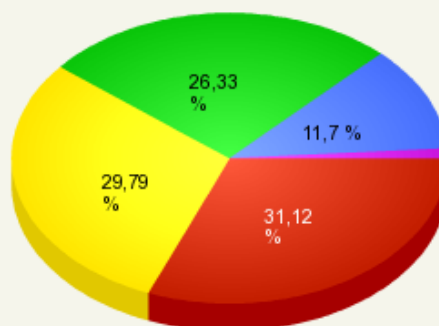
■ ano: 190 (50,53 %)
■ nevím: 98 (26,06 %)
■ ne: 88 (23,4 %)

Motivovala by vás k návštěvě divadla aktivita influencerů na sociálních sítích?



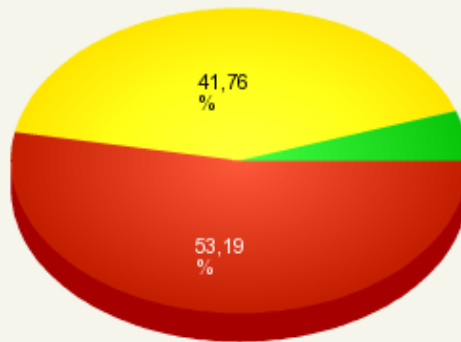
■ ano: 93 (24,73 %)
■ nevím: 102 (27,13 %)
■ ne: 181 (48,14 %)

Měli byste zájem o členství v klubu mladého diváka, který by nabízel speciální divadelní představení, zvýhodněné ceny vstupného, workshopy nebo setkání s umělci?



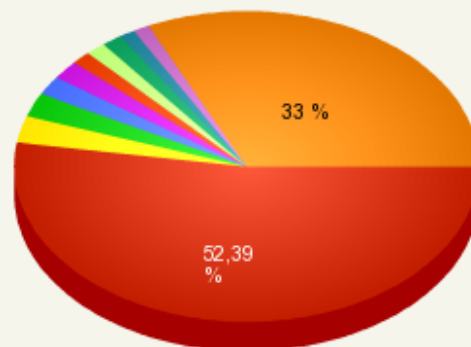
■ ano: 117 (31,12 %)
■ záleželo by na konkrétní nabídce: 112 (29,79 %)
■ ne neměl/a/o bych zájem vůbec: 99 (26,33 %)
■ nevím: 44 (11,7 %)
■ ne už jsem v jiném klubu: 4 (1,06 %)

Jste?



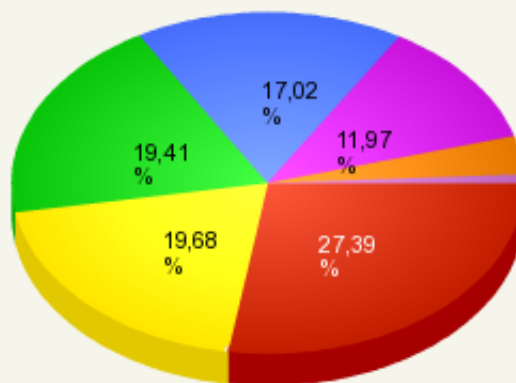
- žena: 200 (53,19 %)
- muž: 157 (41,76 %)
- nechci uvádět: 19 (5,05 %)

Uveďte prosím své bydliště - město



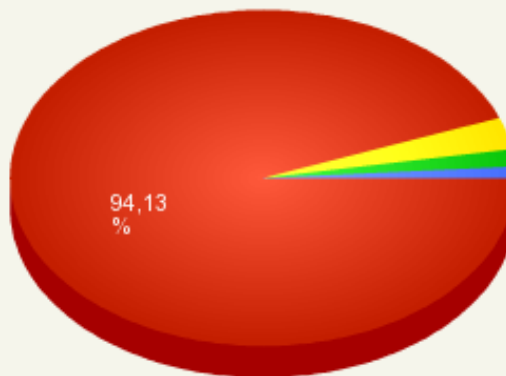
- Ostrava: 197 (52,39 %)
- Havířov : 10 (2,66 %)
- Rychvald: 9 (2,39 %)
- Frýdek-Místek: 7 (1,86 %)
- Karviná: 7 (1,86 %)
- Hlučín: 5 (1,33 %)
- Vratimov: 5 (1,33 %)
- Opava: 5 (1,33 %)
- šenov: 4 (1,06 %)
- Bohumín: 4 (1,06 %)
- Ostatní odpovědi: 123 (33 %)

Kolik je vám let? (napište prosím číslo)



- 16: 103 (27,39 %)
- 17: 74 (19,68 %)
- 18: 73 (19,41 %)
- 19: 64 (17,02 %)
- 15: 45 (11,97 %)
- 20: 14 (3,72 %)
- Ostatní odpovědi: 3 (1 %)

Studujete?



- střední školu: 353 (94,13 %)
- vysokou školu: 11 (2,93 %)
- základní školu: 6 (1,6 %)
- už nestuduji, jsem absolvent střední školy: 4 (1,07 %)
- jiné: 1 (0,27 %)

**PŘÍLOHA P VII: PREMIÉROVÝ PLAKÁT K PŘEDSTAVENÍ
MARNÁ LÁSKY SNAHA**

NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ
Divadlo Jiřího Myrona **ČINOHRA**

William Shakespeare (1564–1616)

Marná lásky snaha

MLS o několika chodech

Překlad **Martin Hilský**

Režie **Roman Polák**

Premiéra 10. června 2023

v 18.30 hodin



© Foto David Turecký



NÁRODNÍ DIVADLO MORAVSKOSLEZSKÉ
PRÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE STATUTÁRNÍHO MĚSTA OSTRAVA
www.ndm.cz

OSTRAVA!!!