Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2018 Eliška Burdová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts management



Název bakalářské práce:

Marketingová analýza vybraných divadel pro děti

Autor bakalářské práce: Eliška Burdová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Černá, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Marketingová analýza vybraných divadel pro děti“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 9. 12. 2018 Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Jitce Černé, Ph.D., za vedení práce, cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Také bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům divadel za velkou vstřícnost, jejich čas a poskytnuté informace. Nakonec bych chtěla velmi poděkovat své rodině a přátelům za podporu.

Název bakalářské práce:

Marketingová analýza vybraných divadel pro děti

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá analýzou a zhodnocením marketingových přístupů a strategií vybraných divadel pro děti – divadla Minor, Divadla DRAK, Naivního divadla Liberec a Divadla Polárka. Cílem práce je popsat marketingová specifika divadel určených pro segment dětského diváka. Teoretická část se zabývá termíny marketingu umění, marketing managementu spolu s marketingovou strategií a marketingovým mixem. Praktická část obsahuje data získaná semi-strukturovanými rozhovory se zaměstnanci divadel. Z těchto dat je vytvořena situační analýza a SWOT analýza. Dále je vytvořena konkurenční analýza k jednotlivým divadlům a Porterova analýza pro celé odvětví dětských divadel. Na základě těchto analýz jsou divadla porovnána a jsou navrhnuta marketingová doporučení.

Klíčová slova:

Divadlo pro děti, marketing umění, marketingová analýza

Title of the Bachelor´s Thesis:

Marketing analysis of selected theaters for children

Abstract:

The thesis analyzes and evaluates marketing approaches and strategies of selected theatres for children - Divadlo Minor, Divadlo Drak, Naivní divadlo Liberec and Divadlo Polárka. The goal of this thesis is to describe particular marketing specifics of theatres aiming at child audiences. The theoretical part describes the terminology of arts marketing, marketing management along with marketing strategy, and the marketing mix. The practical part of the thesis contains data gathered using semi-structured interviews with the theatres' employees. The situational analysis and the SWOT analysis are created using these data. Furthermore, the thesis contains a competitive analysis of each one of the theatres and the Porter analysis for the whole segment of theatre for children. Based on these analyses, the theatres are then compared to each other. The thesis then proposes particular marketing recommendations.

Key words:

Theatre for children, arts marketing, marketing analysis

Obsah

Úvod ... 9
1 Teoretická část ... 10
1.1 Marketing v umění ... 10
1.2 Marketing management ... 10
1.2.1 Marketingové strategické plánování ... 11
1.3 Marketingový mix 5 P ... 12
1.3.1 Produkt ... 12
1.3.2 Cena ... 13
1.3.3 Distribuce vstupenek a místo ... 14
1.3.4 Propagace ... 14
1.3.5 Lidé ... 17
1.4 Marketingový mix 4 C ... 17
1.5 Divadlo pro děti ... 17
1.5.1 Typologie divadel pro děti ... 18
2 Cíl práce a metodika ... 19
2.1 Cíl ... 19
2.2 Metoda ... 19
3 Praktická část ... 20
3.1 Porterova analýza ... 20
3.2 Situační marketingová analýza vybraných divadel pro děti ... 22
3.2.1 Marketingová analýza divadla Minor ... 22
Analýza produktu ... 22
Vstupné a jeho cena ... 25
Budova divadla a distribuce vstupenek ... 25
Analýza nástrojů komunikace ... 26
Pracovníci ovlivňující marketing ... 26
Analýza konkurence Divadla Minor ... 27
SWOT analýza ... 27
3.2.2 Marketingová analýza Divadla DRAK a Mezinárodního institutu figurálního divadla ... 28
Analýza produktu ... 28
Vstupné a jeho cena ... 31
Budova a distribuce vstupenek ... 32
Analýza nástrojů komunikace ... 32
Pracovníci ovlivňující marketing ... 33
Analýza konkurence Divadla DRAK ... 33
SWOT analýza ... 33

3.2.3 Marketingová analýza Naivního divadla Liberec ... 34
Analýza produktu ... 34
Budova a distribuce vstupenek ... 36
Vstupné a jeho cena ... 37
Analýza nástrojů komunikace ... 37
Pracovníci ovlivňující marketing ... 38
Analýza konkurence Naivního divadla Liberec ... 38
SWOT analýza ... 38
3.2.4 Marketingová analýza Divadla Polárka ... 39
Analýza produktu ... 39
Cena vstupného ... 41
Budova a distribuce vstupenek ... 42
Analýza nástrojů komunikace ... 42
Pracovníci ovlivňující marketing ... 43
Analýza konkurence divadla Polárka ... 43
SWOT analýza ... 43
3.3 Srovnání marketingových aktivit divadel pro děti ... 44
3.3.1 Produkt ... 44
3.3.2 Cena ... 45
3.3.3 Distribuce vstupenek ... 46
3.3.4 Komunikace ... 46
3.3.5 Pracovníci divadel v marketingu ... 46
Závěr ... 47
Použité zdroje ... 48
Seznam grafů ... 53
Seznam obrázků ... 53
Seznam tabulek ... 53
Seznam příloh ... 53
Přílohy ... 54

Úvod

Tématem bakalářské práce je Marketingová analýza vybraných divadel pro děti. Dětské divadlo, především loutkové má v Čechách dlouholetou tradici, jehož největší rozmach a vývoj datujeme od 2. poloviny 18. století. Z něj se pak postupně vyvíjely i další, nejen dětské divadelní žánry (Dubská, 2012). V roce 1948 vstoupil do platnosti zákon, který loutkové divadlo zrovnoprávnil jako profesionální divadelní žánr (Malíková, 2012). Tento zákon tak umožnil vznik divadel pro děti, kterými se v práci budu zabývat. I přes dlouholetou tradici je divadlo pro děti poměrně opomíjeným žánrem. Přitom právě dětské divadlo formuje a utváří budoucí diváckou skupinu divadel pro dospělé a jejich budoucí přístup k tomuto kulturnímu odvětví.

Důvodem výběru tohoto tématu, bylo zjištění, že dostupná literatura se zabývá především uměleckou tvorbou pro děti. Neřeší však divadlo pro děti ve smyslu divadelního provozu. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zpracovat téma zabývající se marketingem tohoto divadelního odvětví. Konkrétně se v práci zabývám analýzou marketingu čtyř profesionálních divadel – divadlem Minor v Praze, Divadlem DRAK v Hradci Králové, Naivním divadlem Liberec a Divadlem Polárka v Brně. Divadla Minor, DRAK a Naivní divadlo patří mezi divadla etablovaná, s dlouholetou tradicí a divácky velmi úspěšná. Divadlo Polárka naopak prošlo v posledních třech letech v souvislosti se změnou vedení výraznými změnami. Každé z nich působí v jiném městě a jejich marketingové přístupy se tak mohou lišit vzhledem ke konkurenci, velikosti divácké obce a k jejich finančním možnostem. Cílem je zjistit a popsat marketingová specifika divadel určených pro segment dětského diváka na základě analýzy jednotlivých divadel, a srovnáním jejich marketingových přístupů.

První část práce se zabývá teorií marketingu umění, marketing managementem, definováním jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Poslední kapitola teoretické části se zabývá pojmem dětského divadla. Další část popisuje stanovené cíle a metodiku. Poslední částí je část praktická, ve které je nejprve provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro celý trh dětských divadel. Následně je pomocí situační analýzy rozebrán marketingový mix jednotlivých divadel, zanalyzováni jejich konkurenti a vytvořena SWOT analýza ke každému z nich. V poslední kapitole praktické části jsou porovnány jednotlivé přístupy k marketingovému mixu a navrhnuta možná doporučení.

1 Teoretická část

1.1 Marketing v umění

Marketing je využíván nejen v podnikatelské sféře, ale také v neziskovém sektoru, v kulturních, vzdělávacích, politických a jiných oblastech. Arts marketing neboli marketing umění a kultury se začal v literatuře častěji objevovat od roku 1967. V tomto roce Philip Kotler ve své knize o kulturních institucích uvedl, že tyto instituce produkují kulturní zboží a musejí tedy čelit konkurenci jak o zákazníky, tak o finanční zdroje a setkávají se tak s marketingovým problémem (Colbert et al., 2001).

Diggle (1994), který je citován v Bačuvčíkově knize „Marketing kultury" (2012, s. 17), uvádí, že cílem arts marketingu je donutit určitý počet osob z co nejširších společenských vrstev, z určitého ekonomického prostředí a věku ke kontaktu s uměním (umělcem) a zároveň dosáhnout nejlepšího možného finančního příjmu.

V další definici je uveden znatelný rozdíl mezi marketingem v komerční a kulturní sféře. Tajtáková, Vasilová a Bartos (2010, s. 45) reflektuje tento rozdíl následovně: „Při aplikování marketingu v kulturních organizacích se vychází z několika zásad. V první řadě je to podřízenost marketingu uměleckým cílům. Marketing má být organizaci nápomocný při naplňování jejího poslání a nikoliv jí v něm bránit komercionalizací nabídky. Úlohou marketingu v kultuře tedy není přizpůsobovat produkt požadavkům trhu, ale přitáhnout publikum k aktuální nabídce. V praxi to znamená, že napřed vznikne produkt a až potom se umisťuje na trh."

Hlavním rozdílem je fakt, že v podnikatelské sféře dochází nejdříve k analýze a výzkumu trhu a poté vzniká produkt, zatímco v kulturním odvětví umělecké dílo-produkt, vzniká většinou bez ohledu na situaci trhu a je potřeba ho na stávajícím trhu uplatnit (Dvořák, 2004, s. 116).

Marketingové modely v kultuře

V kultuře se setkáváme s třemi základními marketingovými modely:

- **Tradiční marketingový model –** tento model se využívá především v ziskovém sektoru. Jedná se o princip, kdy se nejdříve provádí výzkum přání a potřeb cílových zákazníků a z jeho výsledků následně vyplyne produkt, který tyto potřeby dokáže nejvíce uspokojit.
- **Individualizovaný marketingový model pro kulturu** – tento model vytvořil Fracois Colbert přímo pro kulturní odvětví. Vychází z tradičního marketingového modelu, avšak proces je opačný. Nejdříve tedy vznikne produkt, poté se provádí výzkum cílového diváka. Na výchozí výsledky z něj se aplikuje marketingový mix, který je vytvořen na míru cílové skupině. Model vychází z poslání organizace.
- **Zakázkový model v kultuře** – tento model funguje na principu objednavatele a dodavatele produktu. Objednavatel poptá u dodavatele produkt, který je mezi oběma stranami komunikován, případně obměňován. Následně vzniká marketingový mix a výsledný produkt se dostává k publiku. Tento model není v současnosti příliš využíván (Colbert, 2000, s. 15-16).

1.2 Marketing management

Marketing management je procesem činností - analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují divadelním organizacím vytyčených cílů dosáhnout. Hlavní funkcí marketing managementu je vypořádání se s různým stavem poptávky, to znamená, že jeho úkolem je aktivní vyhledávání

poptávky, její udržení, zvyšování, ale také usměrnění tzv. demarketing. Usiluje tedy o to ovlivnit úroveň, čas i povahu poptávky k dosažení cílů, které si organizace vytyčila. K tomu využívá marketingový výzkum, plánování, realizaci a kontrolu tzn. rozhodnutí o cílových trzích, umisťování na trhu, vývoji výrobků, o tvorbě cen a distribučních cest, komunikaci a stimulování prodeje. Řízení poptávky znamená řízení vztahů se zákazníky. Přičemž platí, že udržení si stálé a spokojené klientely je asi pětkrát levnější než snaha o získání nových zákazníků. Ztratit zákazníka tedy neznamená pouze přijít o jeho jednorázový nákup, ale také o zdroj dobrých referencí a dalších nákupů (Kotler & Armstrong, 2004).

Činnosti, které vykonávají marketingová oddělení v divadlech, a která vedou k udržení poptávky po jejich službách, jsou:

- určení cílů, plánů a jejich kontrola
- definování charakteru, osobitosti, případně vyhraněnosti divadla
- definování cílových skupin, analýza, zkoumání a vyhodnocování trhu
- vyhledávání způsobů jak diváka získat, udržet a rozvíjet s ním vztahy
- stanovení ceny a způsobu distribuce produktu
- propagace a komunikace produktu, včetně přípravy materiálů k propagační kampani nových premiér
- uplatňování direkt marketing a databáze marketing
- vyhledávání sponzorů a komunikace s nimi, vytváření merchandisingu (upomínkové předměty, suvenýry), tedy rozvoj další podnikatelské a obchodní činnosti divadla (Dvořák, 2004).

1.2.1 Marketingové strategické plánování

Činnostem zmíněným výše se také jinak říká marketingové strategické plánování. Plánování je proces, v rámci kterého si organizace formuluje své cíle a pomocí marketingových aktivit se jich snaží dosáhnout. Jeho smyslem je nalezení souladu mezi vlastními zdroji a marketingovými cíli organizace a tržními příležitostmi (Lesáková a kol., 2014, s. 185). Veškeré marketingové plánování vychází z poslání organizace. Záměr a oblast své činnosti organizace definuje posláním.

Na začátku marketignového plánování dochází k analýze makroprostředí, mikropostředí a tržní pozice organizace . Analyzovat makroprostředí je možné pomocí PESTLE analýzy, která se zabývá vnějšími faktory, jenž na organizaci a odvětví působí a které nemůže ovlivnit. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Za další dochází k analýze mikroprostředí organizace, a to jak vnějšího (externího), tak vnitřního (interního). Vnitřní analýzou mikroprostředí organizace zkoumá např. lidské, finanční a materiální zdroje. Vnější analýzou mikroprostředí zkoumá odvětví, ve kterém se organizace nachází, jeho konkurenci, zákazníky, sponzory atd. Ke studiu vnějšího mikroprostředí může využít analýzu přímé konkurence nebo také model Porterovy analýzy pěti sil, pomocí které získá informace o celém odvětví, v němž působí. K posouzení celkové výchozí situace kulturní organizace nejčastěji slouží SWOT analýza. (Vaštíková, 2014).

Na základě analýz dochází k definování a formulaci marketingových cílů, které by měly splňovat následující charakteristiky. Cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Po určení marketingových cílů může dojít k jejich realizaci pomocí marketingové strategie a marketingového plánu, který by měl vycházet z celkových cílů organizace. Pomocí akčního plánu dochází k implementaci marketingových strategií do praxe. Dalším krokem je vytvoření finančního rozpočtu a odhadu, tedy převedení strategií na měřitelné

finanční jednotky. Poslední fází je kontrola správnosti marketingových činností pomocí kvantitativních (např. návštěvnost) a kvalitativních kritérií (např. spokojenost návštěvníků) (Tajtáková, Nová, & Bedřich, 2016, s. 44).

1.3 Marketingový mix 5 P

Po zvolení celkové marketingové strategie se divadlo uchyluje k plánování marketingového mixu. Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které organizace využívá k dosažení marketingových cílů na trhu. Nástroje marketingového mixu jsou produkt, cena, místo a propagace. Tyto nástroje se vzájemně ovlivňují a při jejich správné kombinaci lze jejich pomocí realizovat marketingovou strategii. Kromě výše zmíněných 4 P (převzato z angličtiny, Product, Price, Place, Promotion), je ve sužbách ještě často vyžadován nástroj pátý a tím jsou lidé (People) (Kotler, 2004, s. 70).

1.3.1 Produkt

Produktem rozumíme hmotné i nehmotné statky, které tvoří celkovou nabídku zákazníkovi, vedoucí k uspokojení jeho potřeb a přání. Produkt je ohniskem marketingového mixu, neboť bez produktu by nebylo možné vytvořit relevantní nabídku a uspokojit poptávku na daném trhu, stejně jako by nemělo smysl používat další nástroje marketingového mixu (Johnová, 2009). Produkt kulturních organizací má povahu služby, která je koncipována tak, aby obsáhla celý komplex benefitů nebo zážitků, které uspokojí různé potřeby zákazníka a utvářejí tak nezaměnitelnou konkurenční výhodu (Bačuvčík, 2012, s. 94).

V divadelní sféře hovoříme o produktu specifickém a neobvyklém, komplexním, převážně abstraktním, který má symbolickou a nemateriální podobu. Divadla nabízí celé portfolio služeb a produktů. Za základní produkt v divadle lze považovat jednotlivá představení, tedy uměleckou produkci spojenou s komunikací mezi umělcem a divákem. Nabídku divadla také tvoří jeho celkový repertoár. V zahraničí je poměrně běžnou praxí prodat celou inscenaci, která bude realizována i v jiných divadlech ve stejné inscenační podobě s jinými interprety (např. muzikály typu Lví král či Miserables) (Dvořák, 2004, s. 131).

Doplňkovým produktem jsou ostatní nabízené služby. Bačuvčík (2012, s. 95) je charakterizuje jako nadstandardní benefity, jejichž neexistenci, zákazník nemusí vnímat jako nedostatek, avšak jejich případnou existenci může náležitě ocenit a vnímat jako konkurenční výhodu. Mohou jimi být doprovodné programy, ale i služby výpůjčního charakteru, pronájmy sálu, budovy, zařízení a vybavení divadla. Další možnou službou je prodej reklamní plochy přímo v divadle či v jeho tiskových materiálech, prodej autorských práv a licencí, know-how a databází. Dále se jedná o produkty nabízené v rámci merchandisingu, tedy o předměty vztahující se k divadlu a rozšiřujících jeho obchodní činnost. V rámci divadelního produktu hovoříme také o jeho multiplikaci. Jedná se o znásobení původního produktu na jiném mediálním nosiči. Jde např. o záznam divadelního představení v televizi, CD, DVD a další. Multiplikací produktu divadlo dosahuje nejen vyššího ročního obratu, ale zvyšuje tím také publicitu divadla (Dvořák, 2004, s. 132-133).

V současné době divadelní instituce stále častěji směřují k tzv. polyfunkčním uměleckým centrům. Dochází zde k synergii různých druhů umění a činností. Z divadelního prostoru se tak stává víceúčelové kulturní středisko, které slouží jako prostor pro všechny druhy performing arts

nebo také edukační středisko se vzdělávacími programy, workshopy. Je to také místo setkávání, kde se pořádají různé festivaly, kurzy atd. (Dvořák, 2005).

1.3.2 Cena

Cena je jeden ze základních nástrojů marketingového mixu. Cenou se rozumí hodnota daného produktu. Je to jediný nástroj marketingu, který vytváří příjmy. V oblasti kultury cena nejčastěji vystupuje v podobě vstupného nebo předplatného (abonmá) (Bačuvčík, 2012, s. 125). V divadelním prostředí se setkáváme také s cenou za pronájem prostor divadla, s cenou za celé představení, s cenou udělené licence, s cenou umělce za odehrané představení neboli tzv. star-systém[1](Dvořák, 2005).

V kulturním odvětví má cena funkci finanční neboli ekonomickou a marketingovou. Ekonomická funkce ceny vyjadřuje a ovlivňuje celkovou výši příjmů organizace. V případě marketingové funkce, je cena nástrojem, který dokáže publikum k návštěvě kulturní akce přimět, popřípadě odradit. S ohledem na tyto funkce organizace zaměřuje svou cenovou strategii buď na maximalizaci příjmů, nebo na maximalizaci publika (Scheff Bernstein, 2007, s. 124).

Dvořák (2004, s. 140) uvádí, že u divadel, vyjma soukromopodnikatelského sektoru, téměř neexistuje tržní cena. Cena vstupného je dotována různými subjekty. Nelze tak aplikovat nákladové modely cenové tvorby a hovoříme o subvencované ceně. Nicméně i veřejné divadlo si stanovuje svou cenovou politiku. Při její tvorbě přihlíží ke koupěschopnosti obyvatel, ceně konkurence, poptávce a nákladům (Dvořák, 2004, s. 142).

Ceny kulturních produktů jsou ovlivňovány různými faktory. Jde o faktory vnější (externí) a vnitřní (interní). Mezi vlivy externí patří konkurence, podoba trhu a pozice dané organizace na něm, vliv státu, dotace z veřejných a soukromých zdrojů (Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C., 2012). Vlivy interní tvoří především fixní náklady, které jsou dané do premiéry představení a variabilní náklady neboli pohyblivé, které se utvářejí po premiéře a znásobují se každou další odehranou reprízou. Dalšími vnitřními faktory, které ovlivňují cenu, jsou marketingové cíle, strategie marketingového mixu a náklady na organizaci (Dvořák, 2004, s. 144).

Cenová strategie organizace by měla být zvolena tak, aby vyhověla rozdílům mezi různými skupinami návštěvníků. Služby mohou být tedy prodávány za různé ceny, přestože náklady na jejich provoz či výrobu jsou stejně vysoké. V divadelní praxi to znamená odstupňování cen vstupenek a různé slevy podle konkrétního segmentu diváků (Vaštíková, 2014).

Mezi velmi často užívanou slevu patří předplatné, tzv. abonmá. Jedná se o službu pro pravidelné návštěvníky divadla. Při včasném zakoupení většího počtu vstupenek na jednotlivá představení souboru, která jsou pro předplatitele dopředu vytipována, se cena na jednotlivé vstupenky výrazně sníží. Abonmá je vypsáno na celou divadelní sezónu nebo na kalendářní rok. Dvořák (2005, s. 11) ve svém Malém slovníku managementu divadla dále uvádí: „Abonenti jsou nejcennějším diváckým segmentem, ekonomickou a provozní jistotou divadla a základnou distribuce."

Dalšími druhy slev jsou slevy množstevní pro větší skupiny, např. pro školy, slevy při okamžitém zakoupení vstupenky v rámci předplatného nebo naopak „last minute" prodej vstupenek. Termínové a sezónní vstupenky, které jsou ovlivněny buď hracím časem (dopolední, odpolední představení), nebo ročním obdobím. Dalšími častými slevami jsou slevy pro návštěvnické organizace, např. Klub mladého diváka, snížené vstupné podle různých segmentů (studenti, děti,

[1] Tvorba divadelní poptávky na základě významného herce nebo skupiny hereckých hvězd. (Dvořák, 2004, s. 142)

důchodci, novináři ad.), zaměstnanecké slevy, odstupňované ceny podle místa sedadel v sále a další (Dvořák, 2004, s. 145).

1.3.3 Distribuce vstupenek a místo

Dalším nástrojem marketingového mixu je místo a distribuce. Oba tyto pojmy spolu úzce souvisí, a proto jsou také považovány za jeden prvek mixu. Hill (2012, s. 242) je definuje jako „nástroj organizace, skrze který nabízí svůj produkt zákazníkovi v čase a místě, které zákazníkovi vyhovuje."

Je to tedy cesta od producenta k zákazníkovi, využívající pro nabízené služby různé distribuční cesty. Distribuce řeší otázku jakým způsobem dostat produkt k co nejširší skupině zákazníků za co nejnižší náklady (Hill et al., 2012, s. 243). Distribuce je napojena na ostatní složky marketingového mixu, a to zejména na cenu a propagaci. Distribuční cesty lze rozdělit na přímé neboli nezprostředkované a nepřímé, tedy takové, kdy jsou do procesu distribuce včleněny zprostředkující subjekty. Pro oslovení většího množství zákazníků je nutné otevřít a provozovat co nejvíce distribučních kanálů. Takovýmito distribučními prostředníky jsou např. Klub přátel divadla, Klub mladého diváka, předprodejní sítě (GoOut) a další. Mezi přímou distribuci řadíme pokladnu divadla, specializovanou prodejnu vstupenek (např. městský infopoint), internetový předprodej, osobní prodej, prodej přes telefon a další. Důležitými faktory, které distribuci ovlivňují, jsou: čas začátku představení, celkový vzhled místa, dostupnost veřejnou hromadnou dopravou a autem, možnosti parkování, vystupování personálu, způsob platby, doba splatnosti atd. (Dvořák, 2004, s. 148-152).

Divadelní produkt je velmi úzce svázán s místem. To by mělo splňovat technické, akustické a vizuální parametry. Těmito parametry je počet míst k sezení, typy hlediště (např. kukátkové, black box), odvětrávání a další. Důležité je zázemí divadla s divadelním foyer, barem, ale také sociální zázemí s dostatkem toalet, přebalovacích pultů atd. Místo např. hlediště s jeho atmosférou je v mnoha případech samou podstatou divadelního zážitku (Bačuvčík, 2012, s. 116-117).

1.3.4 Propagace

Dvořák (2004, s. 153) definuje propagaci následovně: „Propagace je informativní a ovlivňující činnost, přesvědčivá komunikace se zákazníky, je to nabídka informace o produktu, o jeho vlastnostech a přednostech.(…) Oblast propagace nabízí prostor pro co nejsvobodnější kreativitu všeho druhu, pro tvorbu myšlenkovou a koncepční, literární, autorskou a textařskou, výtvarnou, animační, inscenační, interpretační a dalších mediálních mutací."

Divadla se zákazníky komunikují svůj produkt či službu skrze reklamu, podporu prodeje, public relations a direkt marketing. Celý soubor těchto nástrojů se nazývá komunikační mix. Strategie komunikačního mixu je založena na SWOT analýze, která celému procesu předchází. Zároveň si organizace musí uvědomit, co konkrétně chce komunikovat, kdy a na koho svou komunikaci bude cílit. Marketingová komunikace funguje v závislosti na produktu, jeho ceně a distribuci. Propagaci divadlo buď vytváří samo, nebo najímá specializovanou agenturu. Organizace musí komunikovat jasně, jednotně a konzistentně, tedy využívat integrovanou marketingovou komunikaci, v rámci níž ucelí image svého produktu a zákazník tak o něm bude mít jasnější představu a snáze ho identifikuje. Zvláště u divadla je důležitá jednotnost designu, loga, stylu písma atd. na všech propagačních a reklamních materiálech. Díky tomu si pak spotřebitel lépe spojí jednotlivé předměty s konkrétním divadlem (Kotler et al., 2004), (Karlíček et al., 2016, s. 11-12).

Reklama

Reklamu můžeme charakterizovat jako placenou, rychlou a neosobní formu komunikace, skrze níž divadlo diváka o svém produktu informuje, přesvědčuje a připomíná jeho existenci. Její hlavní funkcí je navázání vztahu s potenciálními a stávajícími zákazníky. Reklama je nástrojem, který posiluje image značky a zvyšuje povědomí o ní. Využití reklamy také posiluje kredibilitu produktu. Vzniká totiž obecná představa, že produkt, který je propagován skrze reklamu, je populární.[2] Reklama samozřejmě neoplývá pouze pozitivy. V současné době jsou spotřebitelé zahlceni velkým množstvím reklamních sdělení, takže jejich pozornost klesá. Pro malé organizace je nepříznivá především její cena. Také je obtížněji měřitelný vliv reklamního sdělení na spotřebitele a její působení na spotřebitele s jejich zpětnou vazbou (např. zvýšená návštěvnost) je těžko měřitelné (Karlíček et al., 2016, s. 49).

Reklamní strategii tvoří primárně samotné reklamní sdělení, tedy co a pro koho nabízíme a jakým konkrétním způsobem budeme produkt komunikovat. Součástí strategie je také výběr vhodného komunikačního média. Dle Vaštíkové (2014) se cíle reklamy klasifikují podle toho, čemu má reklama sloužit – zda má informovat, přesvědčovat nebo připomínat. Reklamu lze šířit prostřednictvím různých typů médií, kterými jsou: televize, rozhlas, tisk, venkovní reklama, internet, audiovizuální nosiče atd.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb (Vaštíková, 2014, s. 136).“ Mezi formy podpory prodeje řadíme slevy, kupony, rabaty, vzorky, dárky, dny otevřených dveří, odměny zákazníkům atd. Tyto formy jsou krátkodobým podnětem, které mají za cíl zákazníka od jeho přání a zájmu přinutit k okamžité koupi. V divadle se podpora prodeje vyskytuje zřídka. Není určena jednotlivcům, spíše distribučním mezičlánkům (Dvořák, 2004).

Osobní prodej

Osobní prodej je forma osobní komunikace se zákazníkem. Výhodou této formy je přímý kontakt mezi prodávajícím a kupujícím. Prodávající tak může obsah a formu sdělení vytvořit na míru konkrétnímu zákazníkovi. Zodpovědět jeho otázky, vysvětlit svůj záměr a předejít tak případným nedorozuměním (Karlíček, 2016). V rámci osobního prodeje hovoříme také o osobním doporučení služby a tzv. šeptandě (word of mouth). Což dle Dvořáka (2004, s. 192) je propagace ústním podáním a její další šíření.

Přímý marketing (Direct marketing)

Přímý marketing je taková forma komunikace, kdy je na perspektivního zákazníka nebo menší okruh zákazníků přesně a adresně zacíleno. Využívá nástrojů sdělení pomocí pošty, telefonu a internetu. Základem přímého marketingu je vytvoření databáze cílových potenciálních zákazníků. Cílem je získat stálé diváky, kteří budou divadelní představení navštěvovat pravidelně. Databáze se zaměřují na konkrétní cílové skupiny, kterými mohou být diváci, školy, dodavatelé, sponzoři, novináři atd. V divadle se nejčastěji setkáváme s direct mailingem a s levnější variantou - elektronickou poštou tzv. E-mailingem (Karlíček et al., 2016), (Vaštíková, 2014).

[2] Efekt falešné popularity (Karlíček, 2016)

Online komunikace

Internetová komunikace patří mezi nejmladší komunikační kanály a je úzce spojena s ostatními nástroji komunikačního mixu. Umožňuje zacílit globálně, interaktivně a přesně na různé skupiny zákazníků. Díky nízkým nákladům a míře dosahu tak lze online komunikací oslovit širokou veřejnost. Jak popisuje Karlíček (2015, s. 183) ve své knize Marketingová komunikace: „Prostřednictvím internetu lze mimo jiné zavádět nové produktové kategorie, zvyšovat povědomí o stávajících produktech (resp. značkách), posilovat image a pověst značky či komunikovat s klíčovými skupinami."

Nejdůležitějšími online komunikačními nástroji jsou webové stránky a sociální média. Webové stránky jsou v dnešní době klíčovým nástrojem komunikace jak v online prostředí, tak v prostředí reálném. Web organizace zastává několik nástrojů komunikace. Obsahuje reklamní sdělení, je nástrojem public relations, podpory prodeje i direct marketingu. Dobře nastavený web se dokáže přizpůsobit konkrétní skupině zákazníků a obsah stránek je pro ně atraktivní, je interaktivní, snadno dohledatelný a uživatelsky jednoduchý. Dalším významným online komunikačním kanálem jsou online sociální média, mezi něž řadíme sociální sítě, blogy, diskusní fóra, online aplikace atd. V rámci sociálních médií vznikají neformální uživatelské sítě, skrze které uživatelé sdílí nejrůznější obsah (osobní zkušenosti, zážitky, hudbu, fotografie a další. Od roku 2009 sociální sítě jako Facebook, Instagram, Twitter, YouTube a další zaznamenala velký nárůst počtu uživatelů, a staly se tak novým fenoménem na poli komunikace. Divadla skrze sociální sítě informují o svých představeních, termínech předprodeje a novinkách. Tyto platformy také usnadňují přímou komunikaci s divákem. Skrze komentáře lze reagovat na jejich dotazy, posílit jejich zájem o představení nebo vyvrátit mylné informace. V rámci sociálních sítí také hovoříme o tzv. šíření virálních marketingových sdělení. K tomuto účelu slouží sociální síť YouTube, která v šíření reklamy a videí dosahuje stejných cílů jako televize. Sociální média musí být aktualizována, rozvíjena a organizace musí pohotově reagovat na jejich změny. Je třeba neustále přidávat nový obsah, aby uživatelé o tyto platformy neztratili zájem. Výhodou tohoto komunikačního nástroje je snadná měřitelnost a cenová dostupnost (Karlíček et al., 2016, s. 184-202).

Public relations

Public relations (dále jen PR) je neosobní a neplacená forma komunikace. PR je trvalým, systematickým a plánovaným nástrojem komunikace mezi organizací a veřejností. Snahou PR organizací je dle Vaštíkové (2014, s. 137) „budovat důvěryhodnost organizace; napomáhat komunikací zlepšovat zejména vztahy s veřejností, a to jak navenek (se zákazníky, klienty, občany, dodavateli, úřady, investory, místním obyvatelstvem či sdělovacími prostředky), tak dovnitř, tj. s pracovníky dané organizace." PR je také důležitým nástrojem v období krize organizace, kdy se snaží o redukci negativních dopadů na její reputaci. Podle Johnové a Černé (2006, s. 158) je PR nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu neziskových kulturních organizací.

V divadelním prostředí má nástroj PR zásadní roli. Je oproti reklamě levnější a cílí na rozhodující skupiny veřejnosti, kterými jsou diváci, návštěvníci, abonenti, dárci, sponzoři, instituce státní a místní samosprávy, média a další. K tomu využívá vnitřní (osobní kontakt se zaměstnanci, e-maily, informační desky atd.) a vnější nástroje komunikace. Vnějšími nástroji komunikace jsou divadelní periodika, tiskové konference - budování vztahu s médii, rozhovory s herci, výroční zprávy, festivaly divadla, divadelní ceny, dny otevřených dveří, workshopy atd. (Dvořák, 2004).

1.3.5 Lidé

Významnou složkou v marketingu divadla je kromě základních 4P marketingového mixu, také P páté, a to jsou lidé (People). Lidmi jsou myšleni zaměstnanci, diváci a zřizovatelé. Zaměstnanci jsou v divadelním provozu nenahraditelnou součástí. Reprezentují a utvářejí obraz o divadle v mysli diváka. Lidské zdroje mohou renomé divadla zvýšit nebo naopak jeho pověst devalvovat. (Vaštíková, 2014, s. 152-156).

Divák je podle Dvořákovy (2005, s. 68) definice „návštěvník divadla, tvořící publikum; adresát divadelního poselství, součást divadelního procesu, partner divadelní komunikace; předmět – dosud zejména sociologicky orientovaného – odborného zájmu.„ Divadlo musí své diváky znát, k tomu divadla využívají různá dotazníková šetření. Na základě jejich výsledků pak uzpůsobují svoje služby (Dvořák, 2004).

1.4 Marketingový mix 4 C

Marketingový mix 4 C je alternativou k mixu 4 P. Marketingový mix 4 C bere marketing z pohledu spotřebitele. Nástroje 4 C jsou následující:

- **Customer value** neboli hodnota pro zákazníka
- **Cost**, což jsou vzniklé náklady pro zákazníka uspokojením jeho potřeb
- **Convenience to buy** neboli pohodlí nákupu
- **Communication** – komunikace

V praxi se nejvíce využívá 4. C (komunikace), které se v současnosti běžně používá místo názvu propagace (promotion) (Tajtáková, 2016). Tajtáková (2016, s. 48) dodává: „Právě pojem marketingová komunikace zdůrazňuje oboustrannost komunikačního procesu mezi organizací a jejím trhem, což je trendem současného marketingu. Význam oboustranné komunikace v současnosti znásobují také nová média (především digitální), která umožňují vzájemnou interakci mezi šiřiteli zpráv a jejich příjemci.“

1.5 Divadlo pro děti

„Divadlo je napodobivé, zpravidla kolektivní umění znakového charakteru, jež pomocí členění prostoru a času syntézou pohybu, slova, zvuku, obrazu v přímém styku s divákem předvádí na vztazích založené situace, které vznikají a jsou řešeny názorným jednáním postav, usilujících o dosažení určitého cíle, a jsou integrovány postupně vytvářeným a sdělovaným tématem…Divadlem pro děti rozumíme především divadelní inscenace vytvářené speciálně pro dětské diváky určitého věku s ohledem na jejich zájmy a možnosti.“ (Richter, 2015, s. 7)

Divadlo pro děti je možné nazývat také divadlem pro mladé diváky či divadlem pro rodinu s dětmi. Termín dětské divadlo je možné brát ze dvou úhlů. Dětským divadlem můžeme rozumět divadelní představení, která jsou hraná dětmi anebo představení, která jsou určena speciálně dětským divákům. V této práci se budeme zabývat divadlem, které je určené pro dětského diváka.

Ayers a Kovac v knize „Performing Arts Management“ od T. S. Stein & J. Bathurst (2008, s. 341) tento typ produkce nazývají „Theater for young audiences“, tedy „Divadlo pro mladé diváky“. Tento název považují za nejvýstižnější a odvětví definují jako tvorbu hraných představení dospělými herci pro diváky ve věku od 3 do 18 let (Stein, 2008).

Podle Richtera (2015) inscenace dělíme na ty, které jsou:

- určeny přímo pro děti určitého věku,
    - batolecí věk: do 3 let

    - předškolní věk: 3-6 let
    - prepubescence (mladší školní věk): 6/7-8/9 let
    - pubescence (starší školní věk): 11/12-15 let
- určeny pro smíšené publiku – srozumitelné pro děti i dospělé
- pro dospělé, které mohou vidět i děti

Ve všech třech případech je třeba dbát na srozumitelnost představení, zkušenost, věk, potřeby a znalosti dětského diváka. Tomu je třeba přizpůsobit obsah, téma, jazyk a žánr repertoáru divadla.

Divadlo pro děti má následující funkce, které se navzájem prolínají a utváří umělecké dílo:

- **Estetická** funkce je považována za hlavní funkci v oblasti divadla. Cílem této funkce však není vytvoření kýčovitě podbízivého umění, ale umění takového, které má jasný záměr a důvod, proč je tak zobrazováno.
- **Poznávací** funkce diváka obohacuje o nové myšlenky, rozvíjí jeho představivost a fantazii.
- **Apelativní, konativní, výchovná** funkce divadla diváka vybízí k zamyšlení nad danými tématy. Divadlo pro děti má pedagogickou zodpovědnost, ale není zástupcem výchovy, nepoučuje a nemoralizuje.
- **Formativně společenská** funkce spojuje společenské hodnoty. U starších dětí má význam především ve vyhraňování se proti globální společnosti a vřazení se do skupiny se stejnými názory a myšlením.
- **Vyjadřovací** funkce uplatňuje individuální názor umělce, který si za svým názorem stojí. Komerční divadla tuto funkci zpravidla potlačují a jsou poplatná všeobecnému názoru, se kterým se ztotožňuje většina diváků.
- **Oddechová, zábavná**

„Divadlo je pro dítě ideálním obrazem světa pro svou názornost a konkrétnost a také pro princip hry, na němž je založeno.“ (Richter, 2015, s. 10)

1.5.1 Typologie divadel pro děti

Představením pro děti se věnují především soubory loutkářské a herecké, které jsou, buď amatérské, nebo profesionální.

Amatérské soubory lze rozdělit:

- Dětské soubory hrající pro děti
- Dospělé soubory hrající pro děti

Profesionální soubory:

- Nezávislé divadelní skupiny

Na domácí scéně působí několik desítek nezávislých skupin hrajících pro děti. Jejich repertoár tvoří převážně zájezdová představení, která dodávají do mateřských škol a kulturních domů.

- Statutární profesionální divadla

Statutární divadla jsou základním typem divadla, u něhož se předpokládá neziskový charakter. Tato divadla jsou zřizována státem, krajem nebo obcí a svou činností by měla naplňovat kulturní službu veřejnosti. Jejich výhodu Richter (2015) shledává v ekonomickém, technickém a provozním zajištění. Disponují domovskou scénou s kvalitním jevištním vybavením včetně světelné a zvukové techniky a možnosti velkých výprav. (Richter, 2015, s. 11-12)

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Divadlo pro děti je významným kulturním odvětvím, formující budoucí divácký segment dospělého divadla. Odborná literatura vztahující se k marketingu kultury se zabývá pouze divadlem pro dospělé a opomíjí divadelní odvětví, kterým je divadlo pro děti s jeho marketingovými specifiky. Cílem práce tedy je na základě analýzy zjistit a popsat marketingová specifika divadel určených pro segment dětského diváka. Čerpáno bude z české a zahraniční literatury vztahující se k marketingu kultury, divadel a neziskových organizací a z informací pořízených expertními rozhovory se zaměstnanci čtyř profesionálních divadel pro děti – divadla Minor, Divadla DRAK, Naivního divadla Liberec a Divadla Polárka.

2.2 Metoda

V práci bude použita metoda analýzy. Analýza je proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku na části rozborem vlastností, vztahů a faktů celku. (Linderová, I., Scholz, P. & Munduch, M., 2016) Nejprve bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro celý trh odvětví dětských divadel s definováním jeho klíčových účastníků. Dále bude provedena situační analýza. Situační analýza zkoumá marketingovou situaci a postavení organizace v daném prostředí ve třech rovinách – dosavadní vývoj, současný stav a možný budoucí vývoj. Podává tak ucelený přehled o její pozici ve vztahu ke konkurenci. (Kozel et al., 2005) Tato analýza bude aplikována pro popis situace marketingového mixu jednotlivých divadel a zároveň budou popsáni jejich přímí konkurenti. Na základě poznatků z předchozích analýz bude vytvořena SWOT analýza pro každé divadlo. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky uvnitř organizace, její hrozby a příležitosti vycházející z vnějšího prostředí. (Vaštíková, 2014)

V práci budou také využity expertní rozhovory. Expertní rozhovor patří mezi typickou metodu kvalitativního výzkumu. Jedná se zpravidla o nestrukturovaný individuální rozhovor mezi tazatelem a respondentem. Expertní rozhovor je ve své podstatě identický s hloubkovými rozhovory. Rozdíl je v tom, že u expertního rozhovoru jsou dotazováni odborníci, přičemž v hloubkovém rozhovoru zákazníci. (Karlíček et al., 2013) Konkrétně v této práci se bude jednat o semi-strukturované individuální rozhovory se zaměstnanci zkoumaných divadel, které poslouží jako primární zdroj informací pro vypracování výše zmíněných analýz. K získání potřebných informací bude čerpáno také ze sekundárních dat, především z poskytnutých informací, výročních zpráv a webu jednotlivých divadel.

Na základě předchozího studia teorie, expertních rozhovorů, sekundárních dat a vytvořených analýz budou tyto získané informace použity k porovnání nástrojů marketingového mixu a marketingových aktivit zkoumaných divadel pro děti a zároveň jim budou navrhnuta doporučení. Poznatky vyplývající ze srovnání marketingových přístupů divadel dále poslouží k popisu marketingových specifik divadel pro děti.

3 Praktická část

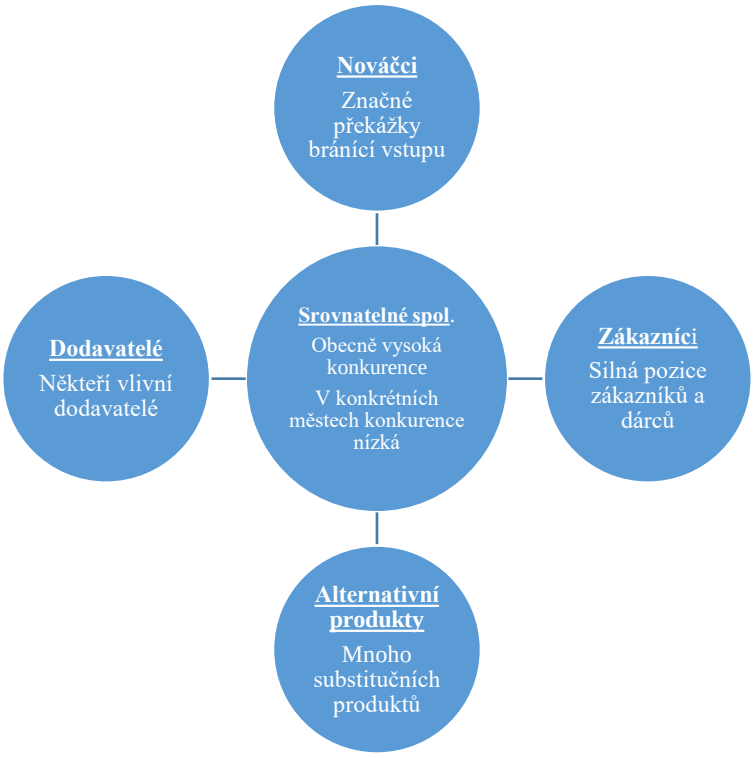
3.1 Porterova analýza

Než přistoupíme k analýze zkoumaných divadel pro děti, je třeba si nejprve určit strukturu trhu zkoumaného odvětví a definovat si jeho klíčové účastníky. K tomu slouží model Porterovy analýzy, jenž identifikuje problémy, kterým odvětví dětských divadel čelí. Účastníci odvětví jsou rozděleni na pět kategorií (Kaiser, 2009):

- Srovnatelné společnosti
- Nováčci
- Alternativní produkty
- Zákazníci
- Dodavatelé

Zkoumaná divadla, ač mají stejné zaměření, na sebe konkurenčně přímo nepůsobí, jelikož se každé z nich nachází v jiném městě a kraji. Z tohoto důvodu bude následující analýza popsána pro celý trh odvětví profesionálních dětských divadel. Neznamená to však, že tyto faktory na vybraná divadla nepůsobí.

Obrázek 1: Odvětví divadel pro děti



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kaiser, 2009)

Srovnatelné společnosti

Srovnatelné společnosti neboli přímí konkurenti jsou taková divadla, jejichž hlavní činností je tvorba představení pro děti a mládež nebo divadla, u kterých profesionální dětské soubory hostují. V České republice působí kolem 90 souborů a divadel pro děti. Dětská divadla jsou navštěvována

místním publikem a financována regionálně, tudíž na lokální dětská divadla většina konkurenceschopných divadel nepůsobí, jelikož se v dané lokalitě nevyskytují.

Nováčci

Nováčci neboli riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je u kamenných divadel pro děti nízké. Vstup do odvětví je z legislativního hlediska poměrně snadný. Ovšem čas a náklady na získání, nebo dokonce vybudování prostoru a renomé značky divadla představují značné bariéry vstupu do odvětví. Pro oblastní divadla můžou být hrozbou, představující nižší prodejnost vstupenek, zájezdová představení menších uměleckých profesionálních souborů.

Alternativní produkty

Alternativní produkty neboli substituty jsou další konkurenční silou působící na organizaci. Tyto substituty uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu, kterou naplňuje daná organizace nebo její přímá konkurence. Přesto se ale od služby konkrétní organizace liší. Substitut závisí na ceně a kvalitě (Karlíček, 2013).

Alternativou k dětskému divadlu je návštěva koncertu, kina, výstavy, muzea, ale také ostatní alternativy trávení volného času jako je sport, dětské kroužky, sledování televize atd. Tyto substituty představují pro odvětví dětského divadla hrozbu.

Konkurenci tedy netvoří pouze organizace, které nabízí stejný nebo podobný produkt, ale všechny, které nabízí alternativní možnosti trávení volného času, relevantní k cílové skupině. V tomto případě rodinám s dětmi, dětem a školním skupinám (Bačuvčík, 2012).

Zákazníci

V oblasti dětského divadla působí tři skupiny zákazníků. První skupinou jsou ti, kteří kupují vstupenky na představení. Pro dětská divadla jsou tito zákazníci významnou skupinou. Pro zákazníky je jistě určující cena a kvalita představení. Kvalita představení je zásadním faktorem především pro dětského diváka. Dětský divák je velmi otevřený, a pokud se mu představení nelíbí, dá to jasně najevo a příště půjde s rodiči raději ke konkurenčnímu divadlu. U tvorby ceny vstupného je nutné brát v potaz, že vstupné pro vícečlennou rodinu představuje poměrně vysoký finanční výdaj rodinného rozpočtu. Je třeba tedy udržovat nízkou cenovou hladinu a vyvarovat se skokovému zvýšení ceny.

Druhou skupinou zákazníků jsou pořadatelé, kteří si zakoupí jedno nebo více představení. Mezi nejčastější skupinu takovýchto zákazníků dětského divadla řadíme školní skupiny. Tyto skupiny zákazníků mají větší vliv na tržby než rodiny, potažmo jednotlivci. Podle Michaela Kaisera (2009) mají tedy v důsledku toho větší schopnost ovlivnit repertoár a zároveň mají i větší manévrovací možnosti při jednání o jeho ceně.

Třetí typ zákazníků tvoří přispěvatelé. Dotace získávají divadla z velké části z veřejného rozpočtu od zřizovatele, ze státního rozpočtu, z rozpočtu kraje. Tyto subjekty si určují podmínky čerpání dotace, které divadlo musí plnit, aby příspěvek získalo. Tato dotace pak výrazně ovlivňuje další činnost divadel. Dalšími přispěvateli jsou firmy a jednotlivci.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou kategorií, která vytváří náklady. Mezi hlavní dodavatele v divadle patří herci. Ti jsou pro divadlo stěžejní. V kulturní sféře obecně platí, že mzdy divadelních umělců jsou nízké. Problémem jsou tedy pracovní alternativy, které herci vyhledávají. U dětského divadla může být také překážkou to, že herci hraní v dětských divadlech nevnímají jako tvorbu „vyššího umění“,

tudíž se realizují v divadlech pro dospělé. Z toho plyne, že pokud si chce divadlo herce udržet, je třeba jim zajistit vhodné podmínky, které je budou podněcovat k vytváření umělecké činnosti.

3.2 Situační marketingová analýza vybraných divadel pro děti

3.2.1 Marketingová analýza divadla Minor

Dětské divadlo Minor je příspěvkovou organizací zřizovanou hlavním městem Praha. Nachází se v pasáži ve Vodičkově ulici. Divadlo bylo založeno v roce 1950 a jeho původní název byl Ústřední loutkové divadlo, které sídlilo na Senovážném náměstí. V tomto období se hrály především sovětské tituly. V 70. letech proběhla rozsáhlá rekonstrukce budovy a divadlo se přejmenovalo na Divadlo Loutka. Významnou osobností druhé poloviny 70. let byl režisér Karel Brožek, který ve svých inscenacích výrazně dbal na hudební a výtvarnou stránku. V 80. letech došlo k dalšímu přejmenování na Divadlo U Jindřišské věže, o tři roky později, v roce 1991, změnilo svůj název na Minor – Divadlo herce a loutky a pod vedením režiséra a ředitele Karla Makonje začaly vznikat představení i pro starší publikum. Na konci 90. let došlo k významným změnám. Původní budova divadla byla zbourána a divadlo se přestěhovalo na svou nynější adresu. V roce 2001 bylo divadlo slavnostně otevřeno a přejmenováno na divadlo Minor. V roce 2002 budova získala ocenění Stavba roku 2002 a Cenu primátora hlavního města Prahy za vytvoření ojedinělého prostoru pro kulturní aktivity dětí. V roce 2005 vznikla další scéna divadla tzv. Malá scéna v prvním patře budovy a v prosinci 2011 byl celý prostor rozšířen o pasáž s obchůdkem, pokladnou, galerií a kavárnou Mamacoffe. Divadlo Minor je také osmým rokem spolupořadatelem víkendového festivalu Struny dětem. Mezi významné osoby, kteří se podílí na vytváření současné svébytné poetiky divadla, patří režisér Jan Jirků, David Drábek, Jiří Adámek, Radim Vizváry, Lenka Vágnerová a mnoho dalších. Divadlo nemá svůj vlastní stálý herecký soubor. Spolupráci navazuje s externími umělci a režiséry, s mnohými opakovaně. Ředitelem divadla je od roku 1998 Zdeněk Pecháček (Divadlo Minor, n.d.).

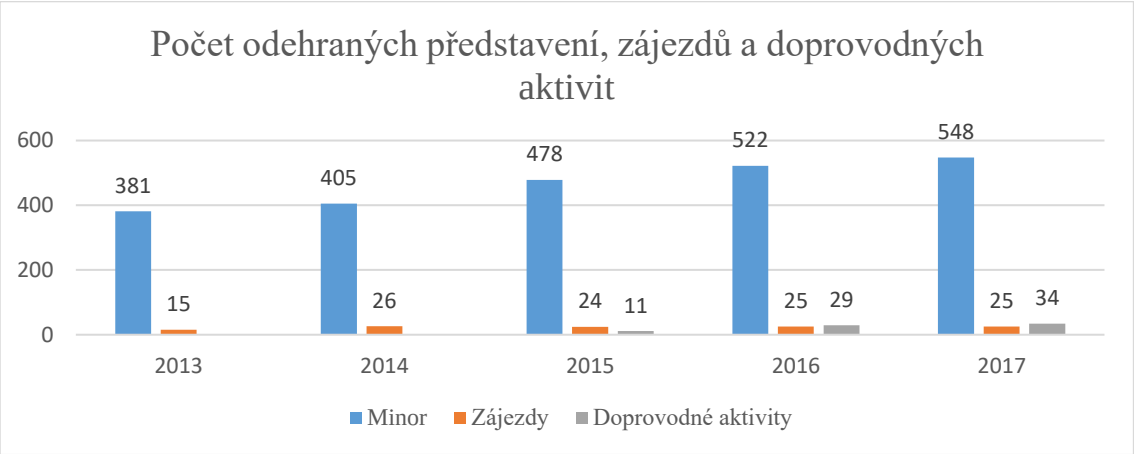
Ve zřizovací listině (2014) je uvedeno poslání divadla, které má následující znění: Posláním organizace je umělecká a divadelní činnost zaměřená na děti a mládež, vymezená předmětem činnosti. Cílem divadla je svou nabídkou postihnout a uspokojit věkové kategorie od 0 do 15 let a zároveň se svou činností snaží o vytvoření kulturního centra pro celou rodinu (*Zřizovací listina příspěvkové organizace Minor*, 2014).

Analýza produktu

Hlavní činnost

Divadlo Minor má na svém repertoáru v současnosti 23 představení, loutkových i hraných, která jsou ve většině případů doprovázena živou hudbou (Divadlo Minor, n.d.). Ve své nabídce má inscenace pro všechny věkové kategorie, od novorozenců až po teenagery. Počet repríz se jednotlivé roky liší, stejně tak věkové kategorie, na které nové inscenace cílí. Díky tomu divadlo nabízí produkt pro široké věkové spektrum.

Graf 1: Počet odehraných představení, zájezdů a doprovodných aktivit divadla Minor mezi léty 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data z výročních zpráv divadla Minor na https://www.minor.cz/vyrocni-zpravy/

Diváckou obec tvoří školky, školy a rodiny s dětmi. Vysoká poptávka je po představeních pro předškolní děti, proto se divadlo snaží uvádět více inscenací na Malé scéně, která je pro tato představení ideálním prostorem. Zavedením podvečerních představení ve všední dny se divadlu Minor podařilo zacílit i na věkově starší publikum a dospělé. Zároveň se divadlo snaží o přeměnu v kulturní centrum pro celou rodinu, a i proto nabízí velké množství dalších volnočasových aktivit v rámci doprovodného programu (Turchichová, Š., M., osobní rozhovor, 16. 6. 2018).

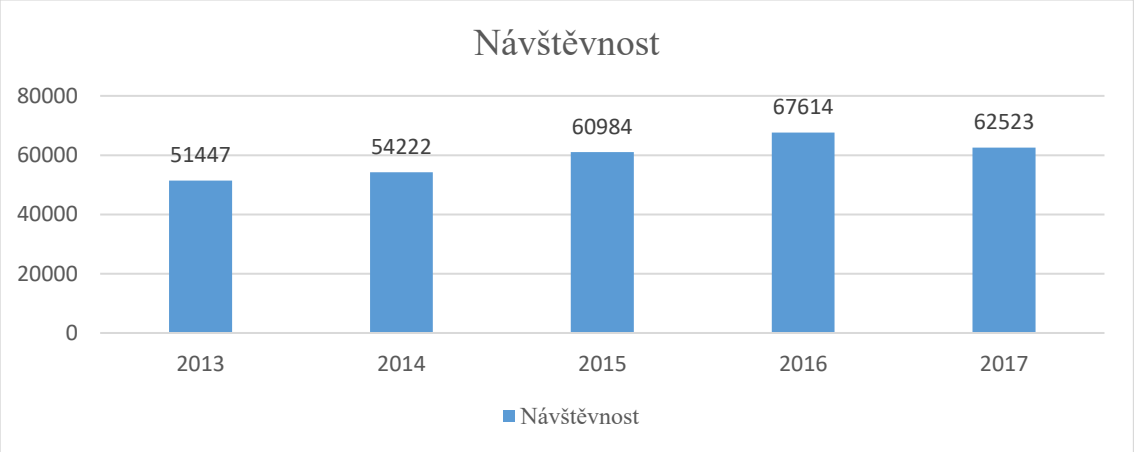
Zájezdová činnost do okolních měst je minimální. Divadlo Minor jezdí pouze do zahraničí a na festivaly. Důvodů je více, tím hlavním je fakt, že v Praze je dostatečná divácká skupina a proto je jeho hlavním posláním hrát pro Pražany. Dalším důvodem je vlastní prostor divadla, bývalé kino, který se výrazně liší od jiných divadel, a jakýkoli výjezd bývá technicky velice náročný, často nerealizovatelný díky přizpůsobení inscenací budově a vybavení Minoru (Divadlo Minor, 2018).

Návštěvnost

Návštěvnost Divadla Minor má od roku 2013 do roku 2016 zvyšující se tendenci. Tomu odpovídá i nárůst počtu odehraných repríz. O představení divadla je ze strany veřejnosti i škol enormní zájem. Kromě ukazatelů v Grafu 2, tomu odpovídá i rychlost vyprodání jednotlivých představení po zahájení předprodeje na další měsíc.

V roce 2017 došlo k mírnému poklesu návštěvnosti, ale i přesto celková návštěvnost odpovídá 93 %, tudíž není tento pokles pro divadlo významným problémem. Vedení divadla se vzhledem k vysoké návštěvnosti snaží využít kapacitu prostoru maximálním způsobem. Pro školní skupiny se hraje dopoledne od pondělí do pátku, pro veřejnost od čtvrtka do neděle. Ve čtvrtek a v pátek večer a o víkendu se hrají tzv. „dvojáky“ na velké i malé scéně zároveň. V současné době dochází k tomu, že poptávka po představeních převyšuje nabídku a kapacitu divadla. Magdalena Šmídová Turchichová (osobní rozhovor, 16. 6. 2018) uvedla: „Nechceme, aby vznikaly ze strany veřejnosti negativní emoce z důvodu vyprodaných představení, proto se divákům snažíme nabídnout další alternativy, tedy aktivity, které se neváží ke koupi vstupenky na představení.“

Graf 2: Návštěvnost Divadla Minor v období 2013-2017

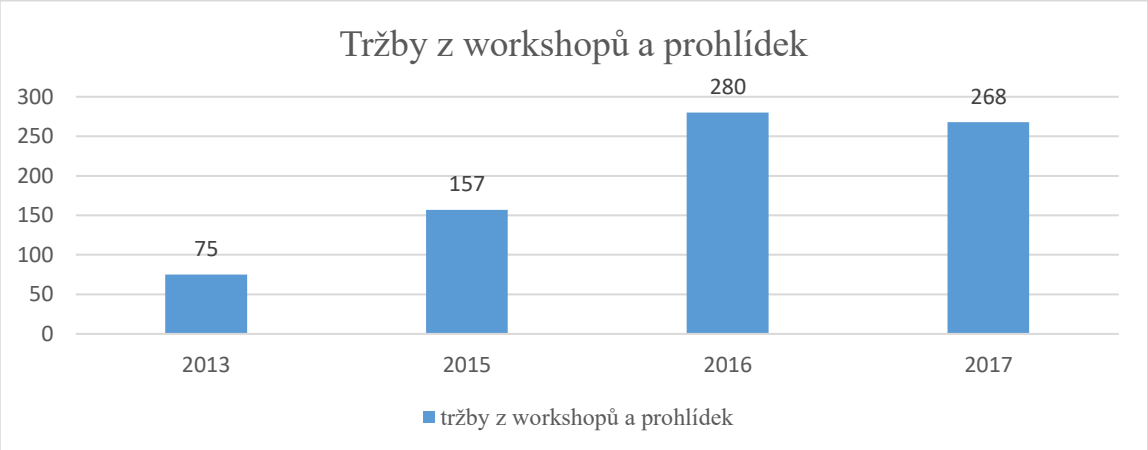


Zdroj: Vlastní zpracování, data z výročních zpráv divadla Minor na https://www.minor.cz/vyrocni-zpravy/

Doprovodné činnosti

Aktivity, kterými Divadlo Minor rozšiřuje svou nabídku, jsou outdoorové hry, zábavně vzdělávací dílny, speciální a tvůrčí workshopy. Dohromady je nabízeno 34 doprovodných programů (Divadlo Minor, 2018). Oproti roku 2016 počet doprovodných aktivit vzrostl o 15 %, ovšem skokový nárůst je možné zaznamenat mezi roky 2015 a 2017, kdy jejich počet vzrostl o 68 %, což snahy Divadla Minor o rozšíření produktu potvrzuje. Dalším důkazem o rostoucím počtu doprovodných aktivit a zájmu o ně ze strany veřejnosti je růst tržeb (Graf 3) z těchto programů [3].

Graf 3: Tržby z workshopů a prohlídek v období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data z výročních zpráv divadla Minor na https://www.minor.cz/vyrocni-zpravy/

Dílny a workshopy vedou zkušení lektoři. Jednou z lektorek je Michaela Váňová, která se na přípravách doprovodných programů podílí a ve výroční zprávě divadla Minor (2016) zmiňuje: „…média pozvolna vytlačují divadlo jako „svébytný druh setkávání a komunikace mezi herci a diváky", komunikace, při níž je divák aktivním partnerem herců na jevišti. Tvůrčí dílny by měly ukázat dětem nezastupitelnost tohoto živého setkání a vychovávat z nich poučené divadelní diváky, účastníky těchto setkání…"

Pro školy jsou v nabídce i tzv. externí vzdělávací dílny. Tyto programy lze objednat přímo do konkrétní školy. V galerii Minor je k vidění celoroční výstava Jakuba Zicha, která slouží také jako herna. V Ponorce probíhají krátkodobé výstavy různých umělců. Po představení je možné si prohlédnout zákulisí divadla. V pasáži probíhají také tzv. Žhavící dílny, kdy děti všem divákům zábavnou formou představí, co vyrobily. Tyto dílny jsou nenásilnou formou propagace aktivit další potenciální skupině zákazníků.

Vstupné a jeho cena

Cena vstupného je částečně dotována a je vytvářena v souladu s podmínkami zřizovatele. Je nastavena tak, aby služby divadla mohly využít i vícečlenné rodiny. Speciální představení jako je Klabzubova jedenáctka, Sněhová královna, Robin Hood a Záhada hlavolamu jsou dražší z důvodu provozní nákladnosti. Pedagogický doprovod má vstupné za symbolickou 1 Kč. Držitelé ZTP mají 50% slevu. Od sledovaného roku 2013 se cena vstupenek nezměnila. Zvýhodněné balíčky či předplatné divadlo nenabízí.

Tabulka 1: Cena vstupného Divadla Minor

Vstupné pro veřejnost	Velký sál-představení/speciální představení	Malý sál	Prohlídky prostor
Dítě	100/150 Kč	80 Kč	30 Kč
Dospělí	150/250 Kč	120 Kč	30 Kč
Student/Senior	100/150 Kč	80 Kč	30 Kč

Vstupné pro školní skupiny	Velký sál	Malá scéna	Klabzubova jedenáctka	Speciální představení	Dílna	Externí vzdělávací dílna
Žáci	100 Kč	80 Kč	200 Kč	150 Kč	50 Kč	2500 Kč/třída

Zdroj: Vlastní zpracování, data jsou dostupná na https://www.minor.cz/program-a-vstupenky/

Budova divadla a distribuce vstupenek

Divadlo Minor se nachází ve Vodičkově ulici v centru Prahy. V blízkosti divadla se nachází dvě zastávky tramvaje, stanice linky metra A a C a také zpoplatněná parkovací místa, takže je velmi dobře dostupné.

Divadlo Minor má originální a výrazný jednotný výtvarný styl. I ta poslední zákoutí jsou precizně a do detailů provedena. I přestože jsou všechny prostory velmi barevné, nepůsobí kýčovitě. Z pozorování dětského diváka je zřejmá funkčnost celého konceptu budovy.

Budova divadla je rozdělena na hlavní scénu tzv. velký sál, dále malou scénu v prvním patře budovy a Barloutku. Kapacita velkého sálu činí 209 diváku, malého sálu 80-100 diváků. Díky pohyblivé „zajížděcí" elevaci je možné využít různé uspořádání obou sálů a snižovat či zvyšovat kapacitu diváků podle potřeby představení. Barloutka dříve sloužila jako občerstvovací prostor s barem, dnes se tento prostor využívá pro představení o malém počtu diváku, slouží jako zkušebna a probíhají zde doprovodné workshopy a dílny. V mezipatře divadla se nachází galerie Ponorka, kde se kromě krátkodobých výstav pořádají, stejně jako v Barloutce, doprovodné programy. Některá představení se hrají také na Novoměstské radnici, která se nachází naproti divadlu. Diváci

[3]Tržby za rok 2014 nejsou ve výroční zprávě Divadla Minor dohledatelné

se mohou o přestávce občerstvit buď v divadelním Světovém baru, nebo v kavárně Mamacoffee, která se nachází hned vedle vstupu do divadla (Minor, n.d.).

V roce 2011 byla dokončena přestavba pasáže, díky které se rozšířilo divadelní foyer. V pasáži se nachází pokladna, obchůdek a galerie. V obchodě, který je otevřen hodinu před a hodinu po představení, si návštěvníci divadla mohou zakoupit merchandising divadla, např. CD s hudbou z repertoáru divadla, trička, knížky a další. Pokladna je otevřena ve všední dny od 10:00 do 20:00, o víkendu od 11:00 do 18:00.

Vstupenky lze zakoupit nebo rezervovat na pokladně, telefonicky nebo online přes rezervační portál EB Ticket. Předprodej začíná vždy 15. den předchozího měsíce minutu po půlnoci. Rezervace obvykle propadá 7 dní od nevyzvednutí vstupenky na pokladně. Nevyzvednuté rezervace se poté vrací zpět do prodeje vždy 22. den po 20:00 (Minor, n.d.).

Analýza nástrojů komunikace

Hlavními komunikačními kanály divadla Minor jsou webové stránky, Facebook a Instagram. Skrze tyto platformy je divák pravidelně informován o novinkách divadla.

Webové stránky prošly během posledních dvou let výraznou proměnou a divadlo se stále snaží o jejich vylepšení, tak aby byly pro uživatele co nejvíce funkční. Z tohoto důvodu také v roce 2017 proběhl výzkum mezi uživateli, který byl následně analyzován a výsledky implementovány. Přes webové stránky se lze také přihlásit k odebírání newsletteru, který je zájemcům rozesílán každý měsíc a obsahuje novinky a měsíční program.

Dalšími komunikačními kanály jsou Facebook a Instagram. Facebooková stránka divadla Minor čítá 4 726 sledujících (k 15. 11. 2018). Příspěvky jsou přidávány každý týden. Instagram je od letošního roku novým komunikačním kanálem, který se divadlo snaží rozvíjet. Divadlo Minor má svůj účet i na Youtube, kam přidává ukázky ze svých představení a také krátké animované filmy dětí, které se zúčastnily animační dílny.

Placenou tištěnou inzerci divadlo nevyužívá především kvůli její vysoké ceně. Při takto vysoké poptávce po představeních není ani potřebná. V rámci barterové smlouvy divadlo spolupracuje s Českým Rozhlasem a Rádiem 1. Díky této vzájemné reciprocitě může využít několik spotových kampaní ročně. Dále spolupracuje s divadelními periodiky, jako je Svět a divadlo nebo časopis Loutkář. Kromě billboardu nad budovou, divadlo žádné venkovní reklamy nevyužívá. (Turchichová Š., M., osobní rozhovor, 16. 6. 2018).

Za nejdůležitější komunikační nástroj považuje vedoucí marketingového oddělení přímou komunikaci s divákem buď osobně, nebo formou vzkazů, které mohou diváci napsat na papírek a vložit do schránek, které jsou rozmístěné po budově divadla (Turchichová Š., M., osobní rozhovor, 16. 6. 2018).

Pracovníci ovlivňující marketing

Divadlo Minor má ve své organizační struktuře marketingové oddělení se třemi zaměstnanci. Dva z nich se zabývají přímo propagací a PR aktivitami. Do tohoto oddělení také spadá inspektor hlediště, který je vedoucím uvaděčů divadla. Ten se stará o přímou komunikaci s divákem a o hladký průběh začátku představení. Se školami spolupracuje obchodní oddělení divadla, které pravidelně aktualizuje databázi škol, kterým každého půl roku rozesílá nabídku představení (Minor, n.d.).

Analýza konkurence Divadla Minor

Divadelní nabídka pro děti a mládež je v Praze velmi pestrá. Ze statistik uvedených na stránkách NIPOS vyplývá, že v Praze působí 19 divadel, která hrají představení pro děti, a jejich návštěvnost přesahuje 5000 návštěvníků (NIPOS, 2017).

Přímým konkurentem, který je stejně jako Divadlo Minor příspěvkovou organizací města, má tedy stejnou formu financování a jeho hlavní činností je tvorba představení pro děti, je Divadlo Spejbla a Hurvínka. Dopolední představení jsou zadaná pro skupiny základních a mateřských škol. Večerní představení jsou určena staršímu publiku a dospělým (Divadlo S&H, 2018).

Mezi dalšího přímého konkurenta lze zařadit také příspěvkovou organizaci hlavního města, a to Divadlo v Dlouhé. Divadlo v Dlouhé má své poslání popsáno jako divadelní činnost pro děti, mládež a dospělé. Divadlo uvádí tři vlastní představení pro děti a deset představení stálých hostů. Pravidelně také pořádá festival Dítě v Dlouhé a Festival 13+ (Divadlo v Dlouhé, 2018).

Mezi další konkurenty lze zařadit i Národní divadlo v Praze, které uvádí tituly vhodné pro rodiny s dětmi a zároveň nabízí dopolední představení školám, Divadlo Říše loutek, které produkuje loutková představení pro děti a dospělé a je organizátorem klubů UNIMA,[4] nezávislé loutkové divadlo Buchty a loutky, které hraje ve studiu Švandova divadla a hojně jezdí se svými inscenacemi na zájezdy po celé ČR.

Ve statistice NIPOS (2017) jsou uvedeny dále tato divadla a prostory, které nabízí představení pro děti a mládež: Jatka78, Kulturní centrum Horní Počernice, Studio Ypsilon, Kulturní centrum „12“, Salesiánské středisko mládeže - středisko volného času, Divadlo Minaret, Divadlo Karla Hackera, Divadlo Na Fidlovačce, Divadelní studio Neklid, Divadlo Hračka, Spolek Kašpar, Divadlo Bořivoj.

SWOT analýza

Silné stránky

- Renomé a dlouholetá tradice
- Bohatý doprovodný program
- Unikátní prostor, interiér divadla a jeho technické vybavení
- Lokalita a dostupnost divadla
- Vlastní marketingové oddělení
- Strategie komplexního diváckého servisu

Slabé stránky

- Nedostačující kapacita prostoru
- Maximální vytíženost pracovníků divadla

Příležitosti

- Sledovaná aktuální témata politického života země
- Flexibilita při věkové změně publika

Hrozby

- Nízké mzdové ohodnocení pracovníků v kultuře

[4] UNIMA-mezinárodní loutkařská organizace, podporující rozvoj loutkařského umění, pomocí uskutečňování výměnných setkání loutkářů všech zemí a kontinentů (Divadlo Říše loutek, n.d.).

3.2.2 Marketingová analýza Divadla DRAK a Mezinárodního institutu figurálního divadla

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla (dále jen MIFD) je obecně prospěšnou společností a nachází se v Hradci Králové v Hradební ulici. Divadlo bylo založeno v roce 1958 Jiřím Středou a Františkem Vítkem. V roce 1971 do divadla nastoupil režisér Josef Krofta a s ním významná éra Divadla DRAK. Díky tvorbě Josefa Krofty, výtvarníka Petra Matáska a herce a hudebníka Jiřího Vyšohlídala se DRAK stává jednou z nejvýznamnějších scén v celosvětovém měřítku. V roce 1995 se Divadlo DRAK stává spoluorganizátorem festivalu Divadlo evropských regionů, který patří mezi největší divadelní festivaly ve střední Evropě. V letošním roce se konal jeho 24. ročník. V roce 2010 došlo k významné rekonstrukci bývalých Tereziánských kasáren a divadlo se rozšířilo o nové prostory - Labyrint, Laboratoř a Studio. Od roku 2010 je ředitelkou divadla Eliška Finková a uměleckou ředitelkou Dominika Špalková, které se snaží o rozšíření činností divadla. Letos (2018) divadlo slaví 60 let od svého založení. (Divadlo DRAK, n.d.)

Mezinárodní institut figurálního divadla byl založen v roce 1993. Vznikl z iniciativy Josefa Krofty z důvodu uznání nezbytnosti studia, výzkumu, hledání nové umělecké tváře divadla pro děti tak, aby bylo schopno splnit své novodobé poslání. MIFD funguje jako vzdělávací a výzkumné centrum, které sdružuje studenty, tvůrce a badatele se zájmem o loutkové divadelní prostředí. Divadlo DRAK vnímá výzkum a tvorbu MIFD jako důležitou investici do budoucnosti divadla pro děti a mládež. MIFD je iniciátorem mezinárodního projektu setkávání divadelních škol - Gaudeamus Theatrum (Divadlo DRAK, n.d.).

Divadlo DRAK je obecně prospěšnou společností zřizovanou dvěma zakladateli, a to Statutárním městem Hradec Králové a Královehradeckým krajem. Poslání divadla vychází ze smlouvy o veřejné službě (2018), ale přesně popsáno není.

Záměr činnosti je specifikován ve smlouvě o veřejné službě (2018) a v jejíž preambuli se uvádí: „Zakladatelé vědomi si významu kultury a kulturní tvorby v životě jednotlivců i pro rozvoj společnosti jako celku tímto vyjadřují svůj zájem na zachování a na dalším rozvoji divadelního umění, jehož dlouholeté a kvalitní fungování v oblasti loutkového divadla a divadelní tvorby pro děti je ve městě Hradec Králové a jeho okolí spojeno zejména s Divadlem DRAK. Pokračovatelem těchto tradic všestranně podporovaným všemi zakladateli se má stát obecně prospěšná společnost Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla. Zakladatelé tímto vyjadřují svoji vůli podílet se na financování a podpoře činnosti této společnosti ze svých rozpočtů a zabezpečit tak pokračování důstojného kulturního prostředí zejména pro občany města a kraje.“ (*Zakládací smlouva Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla, o.p.s.,* 2018)

Analýza produktu

Hlavní činnost

Divadlo DRAK je jednosouborové divadlo, které hraje loutková i hraná představení pro děti od 3 do 15+ let. Repertoár divadla čítá 23 představení. Nejvíce představení je určeno pro děti v kategorii 3+ a 6+ let. Jelikož divadlo cílí především na skupiny předškolních dětí a třídy nižšího stupně základních škol, kteří jsou také jejich nejčastějšími návštěvníky, je jasné, že svůj repertoár směřuje především na tuto věkovou skupinu (Divadlo DRAK, n.d.).

Svůj dramaturgický plán se snaží divadlo koncipovat tak, aby za rok vznikly 3 až 4 nová představení, která jsou určena pro tzv. mateřinky, tj. pro děti od 3 let, dále pak pro děti od 6 let a pro děti starší od 9 do 12 let. Divadlo DRAK se snaží zaujmout i starší publikum, tedy teenagery, pro které na příští rok chystá premiéru nové inscenace. Kromě představení pro děti má ve svém repertoáru také 5 stálých her pro dospělé od hostujících souborů (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

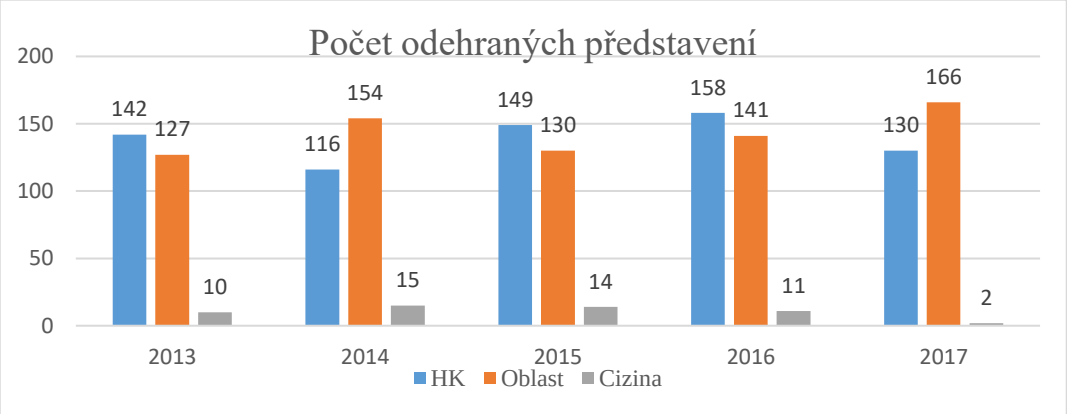
Představení se obvykle hrají od pondělí do neděle. Všední dny dopoledne jsou zadány pro školní skupiny. Pokud neprobíhá zkouška nového představení, hraje se dvakrát za sebou od 8:30 a od 10:00. V pátek a o víkendu se hraje odpoledne a večer pro rodiny s dětmi a pro dospělé (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

Návštěvnost

Následující grafy (č. 4 a 5) zobrazují počet odehraných představení a návštěvnost ve zkoumaném 5letém období. Oranžové a šedé sloupce představují zájezdová představení, která mají v Divadle DRAK velkou tradici. Divadlo DRAK jezdí i do blízkých měst. Před nástupem nového vedení divadla zájezdová představení výrazně převyšovala nabídku hraných inscenací přímo v DRAKu. V současnosti je snaha o rozložení půl na půl. Kalinová (osobní rozhovor, 5. 10. 2018) v uvedla: „Spousta lidí je radši, když přijedeme my za nimi. Což je ale něco, co bychom chtěli změnit, protože nám přijde důležité mít zážitek z představení z konkrétního divadelního prostoru, kde inscenace vznikají. Drak je na krásném místě, je to v podstatě vila v parku stranou centra (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).“

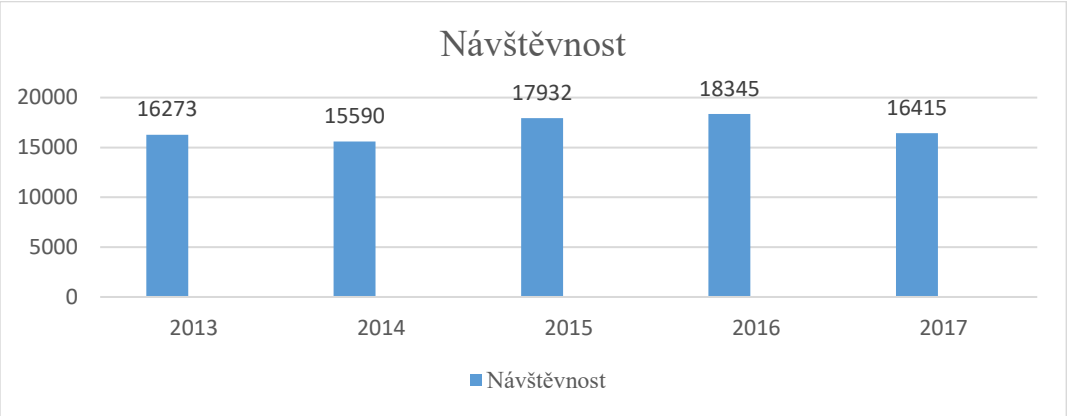
Mimo to jsou také zájezdová představení velmi provozně náročná a těžko slučitelná se zkoušením nových inscenací, především z důvodu pracovního a časového vytížení herců. I přesto ale v roce 2017 zaznamenala zájezdová představení nárůst. Z tohoto důvodu také klesl počet návštěvníků přímo v Divadle DRAK. Další faktor, který výrazně ovlivnil návštěvnost, bylo uvádění více titulů na menší studiové scéně, a to z důvodu odchodu několika hereček na mateřskou dovolenou. Procentuální návštěvnost i přesto činí 95,28 % (Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla o.p.s., 2018).

Graf 4: Počet odehraných představení v HK, zájezdů v ČR, zájezdů cizina, období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv Divadla DRAK na http://draktheatre.cz/vyrocni-zpravy/

Graf 5: Návštěvnost Divadla DRAK v období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv Divadla DRAK na http://draktheatre.cz/vyrocni-zpravy/

Doprovodné činnosti

Kromě hlavní nabídky, tedy samotných představení, má divadlo širokou nabídku doprovodných aktivit. Tato nabídka se významně rozšířila po otevření prostoru Labyrint, který je vytvořen na míru snahám o propojování umění a vzdělávání. To Divadlo DRAK v současnosti považuje za jeden ze svých nejpodstatnějších úkolů. Labyrint nabízí bezbřehé možnosti poznávání nejen tajů divadelního umění, ale i světa kolem nás (Divadlo DRAK, n.d.).

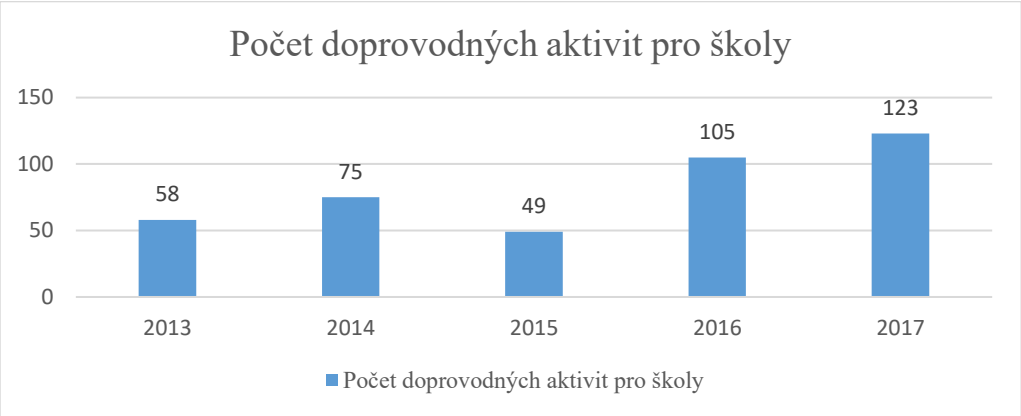
Veřejnost zde může navštívit muzeum, ve kterém jsou vystaveny loutky z dílen divadla, a které hrály v jeho inscenacích. V další části Labyrintu se nachází tzv. Dračí laboratoř. V ní se návštěvníci krok po kroku dozvídají, jak inscenace vznikají a vše si mohou interaktivní formou vyzkoušet. V divadle také probíhají stálé a krátkodobé výstavy. K 60. výročí divadla vznikla stálá expozice s názvem *Nonperfektně vod Matasa*. V rámci tohoto výročí divadlo návštěvníkům připomíná důležité osobnosti, které v divadle působily. Krátkodobé výstavy rezonují s nově uváděnými tituly. V říjnu 2018 v rámci nového představení *Mimoň* tvůrci oslovili žáky ZUŠ Střežina, aby se obrazově podíleli na vzniku inscenace. Některé vzniklé obrazy byly využity přímo v představení, další z nich byly vystaveny. Divadlo se tak aktivně snaží návštěvníky zapojit do aktuálního dění (Divadlo DRAK, n.d.).

Pro školní skupiny divadlo pravidelně pořádá vzdělávací programy, které vedou zkušení lektoři. Nabídka divadla čítá 9 takovýchto programů pro děti od +3 let do 11+ let. Divadlo nabízí tři formy programů:

- **Dílny k inscenacím**, které jsou vytvořeny na míru určitému představení. Dítě v nich rozvine svůj dojem z představení a zasadí si ho do širšího kontextu.
- **Tematické tvůrčí programy**, které interaktivní formou představují různá témata z historie i současnosti divadelního umění.
- **Divadlo na vlastní kůži** je program, ve kterém si děti vyzkouší různá divadelní zaměstnání.

Mimo to má divadlo také v nabídce komentované prohlídky muzea loutek. Výše zmíněné vzdělávací programy lze kombinovat s představením divadla i s prohlídkou zákulisí a muzea. Každá školní skupina má tak možnost vybrat si svůj vlastní balíček podle svého přání nebo využít všech nabízených služeb a v divadle strávit doslova celý den. Zároveň divadlo poskytuje možnost vytvoření tzv. programu na míru těm školám, kterým ani jeden z uvedených workshopů nevyhovuje (Divadlo DRAK, n.d.).

Graf 6: Počet doprovodných aktivit pro školy Divadla DRAK v období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv Divadla DRAK na http://draktheatre.cz/vyrocni-zpravy/

Graf zobrazuje počet doprovodných aktivit v období od roku 2013 do roku 2016. V roce 2016 v divadle narostl počet uskutečněných doprovodných programů o 53 % oproti roku 2015. I oproti předchozím letům je viditelný značný nárůst. Nárůst v letech 2016 a v 2017 je dán tím, že začala vznikat ustálenější koncepce doprovodných aktivit pro děti. V roce 2016 byly přijaty lektorky doprovodných programů a tato koncepce byla dále rozvíjena (Finková, E., osobní rozhovor, 31. 10. 2018) .

Kromě výše zmíněných programů pro děti divadlo připravuje akreditované semináře pro učitele základních škol. Ty učitele vzdělávají a vedou k tomu, jak s dětmi před a po představení pracovat (Divadlo DRAK, n.d.).

Pro rodiny s dětmi je poměrně pravidelně v neděli odpoledne připravováno tzv. „Nedělání“ v Labyrintu. V rámci tohoto programu jsou pro děti a jejich rodiče připraveny různé dílny, hry, pokusy, zážitkové situace, předčítání. Tyto aktivity tematicky navazují na předchozí komorní představení (Finková, E., osobní rozhovor, 31. 10. 2018).

Vstupné a jeho cena

Divadlo DRAK je dotovanou službou. Díky tomu cenu vstupenek udržuje na velmi nízké cenové hladině. Z výsledků dotazníkového šetření, které divadlo svým návštěvníkům předložilo, vyplynulo, že by diváci byly ochotni zaplatit více. Na to vedení divadla reagovalo mírným zvýšením vstupného. Oproti roku 2017 se cena odpoledních a večerních představení zvýšila o 10 Kč (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

Vstupné je rozdělené na následující kategorie:

Tabulka 2: Cena vstupného Divadla DRAK

Školní skupiny	60 Kč
Rodiny s dětmi (sobotní odpolední představení)	90 Kč
Rodiny s dětmi (večerní představení)	120 - 150 Kč
Hosté	200 – 350 Kč
Labyrint	80 Kč
Rodinný pas do Labyrintu	60 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z http://draktheatre.cz/program/ a z rozhovoru s B. Kalinovou (osobní rozhovor, 5. 10. 2018)

Speciální balíček nabízí pouze ve formě rodinného pasu do Labyrintu. Jiné zvýhodněné vstupné v nabídce není. Barbora Kalinová v rozhovoru (5. 10. 2018) uvedla: „Hodně o tom uvažujeme, ale s cílovou skupinou rodiny s dětmi je ten problém, že pro ně bývá složité dlouhodobě plánovat. Máme poměrně vřelé doby rezervací, protože se může stát řada věcí, kvůli kterým musí rodič návštěvu divadla zrušit."

Budova a distribuce vstupenek

Divadlo DRAK se nachází mimo centrum Hradce Králové, v klidném prostředí parku. Divadlo je dobře dostupné MHD i autem. Okolo budovy divadla se nachází dostatek parkovacích míst. Přímo před budovou divadla je dětské hřiště.

Divadlo disponuje dvěma divadelními scénami – hlavní scénou a scénou studiovou, která je součástí Labyrintu. Hlavní scéna má kapacitu pro 160 diváků a scéna studiová s variabilním uspořádáním může mít kapacitu až 80 sedadel. Kromě těchto scén lze také představení hrát v prostorách divadelního klubu a venku před divadlem (Divadlo DRAK, n. d.). Foyer s barem je v prvním patře. Jeho umístění není ale příliš šťastné, jelikož je součástí kancelářského zázemí zaměstnanců divadla.

Labyrint Divadla DRAK se nachází v budově bývalých Tereziánských kasáren, která je propojena s původní budovou divadla. Mimo studiovou scénu se v těchto prostorech nachází muzeum loutek, kreativní laboratoř, místnost pro workshopy a výstavní síň.

Pokladna divadla je otevřena vždy hodinu před představením. Vstupenky lze mimo pokladnu zakoupit také ve 3 informačních centrech města. Rezervaci je možné provést buď přes telefon, nebo přes rezervační web HK Point. Tento rezervační systém využívají i ostatní kulturní instituce v Hradci Králové (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

Analýza nástrojů komunikace

Mezi hlavní pravidelné komunikační kanály Divadla DRAK patří webové stránky a Facebook. Webové stránky jsou jednotné pro festival, Labyrint, MIFD i Divadlo DRAK. Všechny tyto kategorie jsou odděleny a proklikem se uživatel dostane na to, co hledá a zároveň je pro něj snadné získat informace o jednotlivých aktivitách divadla. Aktuálním problémem, který v souvislosti s webovými stránkami vedení divadla řeší, je nepřehlednost programu na daný měsíc. V programu jsou zahrnuta i zájezdová představení a nejsou nijak odlišena od inscenací, které se hrají přímo v divadle. Na webu je také možnost přihlásit se o odběr newsletteru, který se rozesílá dvakrát měsíčně a informuje o novinkách v divadle (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

Facebookový profil divadla sleduje 2 477 uživatelů. Příspěvky jsou přidávány denně a často se opakují. Produkční divadla Barbora Kalinová uvedla, že Facebookový profil slouží k udržení povědomí o divadle mezi fanoušky. Reklamu na Facebooku využívají v případě krize, např. nevyprodání kapacity. Nesledují však výrazný nárůst zájmu o představení po uvedení nového příspěvku. Divadlo DRAK má také youtubový kanál, který však v současné době není aktivní a není dál rozvíjen. Poslední video bylo přidáno před 11 měsíci.

Dalšími propagačními nástroji jsou plakátovací plochy v rámci města. Programové plakáty jsou roznášeny do škol, školek a kaváren. 2x ročně divadlo využívá placené inzerce do celostátních novin, většinou v rámci zvýhodněného balíčku kulturního servisu.

Z medií dlouhodobě spolupracují s Českým rozhlasem Hradec Králové. V rámci 60. výročí divadla vznikl samostatný vícedílný pořad o divadle, který odvysílala Česká televize. O novinky Divadla DRAK mají zájem také regionální televize V1 a redakce ČT Hradce Králové. Tiskovou zprávu divadlo vydává pravidelně před premiérou, v rámci nové výstavy a festivalu a při dalších významných událostech. Z výzkumu diváka, který provedla produkční divadla v roce 2017, vyplynulo, že nejčastěji návštěvníci do divadla přicházejí na doporučení někoho jiného (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018).

Divadlo DRAK má k dispozici databázi škol, kterou před začátkem nové sezóny oslovuje s nabídkou aktuálního repertoáru. Poté, co si školy vyberou tituly, o které by měly zájem, je jim nabídnut možný termín. V případě Divadla DRAK je nezbytné oslovovat a navštěvovat školy osobně, přes emailovou komunikaci reaguje 30 % škol. (Kalinová B., osobní rozhovor, 5. 10. 2018)

Pracovníci ovlivňující marketing

V organizační struktuře divadla nenajdeme přímo marketingové oddělení. O školní skupiny a zájezdová představení se stará obchodní oddělení. Propagaci a marketing má na starosti produkční a zaměstnankyně PR. Ředitelka divadla, Eliška Finková uvedla: „PR oddělení stále budujeme. Před 5 lety se nám o propagaci starala najatá firma, ale nefungovalo to. Jsem přesvědčená, že informace musí jít ven přímo z divadla samotného. S nástupem nové PR kolegyně je o nás víc vidět (Finková E., osobní rozhovor, 5. 11. 2018).“

Analýza konkurence Divadla DRAK

Divadlo DRAK je jediné profesionální divadlo v Hradci Králové, jehož hlavní činností je pokrytí veřejné služby tvorbou představení pro děti. Ředitelka divadla Eliška Finková (5. 11. 2018) uvedla, že mezi konkurenty lze řadit Klicperovo divadlo, které je také obecně prospěšnou společností, jejímiž zakladateli jsou Statutární město Hradec Králové a Královehradecký kraj. Přestože Klicperovo divadlo uvádí představení pro děti, např. Čtyřlístek režiséra Davida Drábka, žánrem inscenací pro cílovou skupinu dětí mateřských a základních škol se kontinuálně nevěnují. Podle Finkové (5. 11. 2018) tedy Divadlo DRAK nemá v Klicperově divadle přímou konkurenci v rozsahu pokrytí veřejné služby specificky zaměřené na děti od 3 do 15 let.

V Hradci Králové fungují kulturní domy, které také uvádějí pohádky pro děti. Nemají však profesionální soubor. Hradecká kulturní a vzdělávací společnost se zabývá poskytováním kulturních služeb a naplňováním strategických cílů města v oblastech kultury, umění, mimoškolního vzdělávání, podpory spolkové činnosti občanů, udržování lidových tradic, volnočasových aktivit dětí a mládeže a podpory rozvoje cestovního ruchu. (Hradecká kulturní a vzdělávací společnost, n.d.)

SWOT analýza

Silné stránky

- Dlouholetá tradice a renomé divadla na našem území i v zahraničí
- Interaktivní divadelní prostor
- Vzdělávací semináře pro učitele
- Lokalita

Slabé stránky

- Vysoká zájezdová činnost, která je na úkor hraní na domácí scéně

- Vytíženost hereckého souboru
- Chybí marketingové oddělení
- Nedostatečné zázemí pro diváky
- Merchandising

Příležitosti

- Výchova vlastního diváka
- Zvýšení cen vstupného na základě ekonomického růstu v zemi

Hrozby

- Finanční závislost na zřizovateli
- Nízké platové ohodnocení pracovníků v kultuře

3.2.3 Marketingová analýza Naivního divadla Liberec

Naivní divadlo Liberec je příspěvkovou organizací zřizovanou Statutárním městem Liberec. Naivní divadlo bylo jako jedno z prvních loutkových profesionálních divadel založeno roku 1949. Původní název divadla byl Ústřední loutkové divadlo. Svůj nynější název divadlo nese od roku 1968. Mezi lety 1968 a 1978 v Naivním divadle působilo Studio Ypsilon spojené především s režisérem J. Schmidem.

Na konci 70. let vzniká festival Mateřinka, který se zaměřuje výhradně na tvorbu pro předškolní diváky. Tento festival probíhá dodnes a v průběhu let si získal významné postavení nejen v Čechách, ale i v mezinárodním kontextu loutkového divadla.

Od 90. let je ředitelem Stanislav Doubrava. Divadlo má svůj vlastní herecký soubor. Nemá však stálého režiséra, a proto si ke spolupráci zve významné profesionály z oboru. Těmi jsou např. T. Dvořák, M. Dočekal, M. Homolová, J. Adámek nebo M. Sýkorová a další. Divadlo čerpá z her bývalé dramaturgyně divadla I. Peřinové a také z her současného dramaturga Víta Peřiny (Naivní divadlo Liberec, n. d.).

Poslání divadla vychází z hlavního účelu činnosti popsaného ve Zřizovací listině Naivního divadla Liberec (2009) následovně: „Naivní divadlo Liberec naplňuje své poslání výkonem divadelní činnosti, která přispívá k rozvoji a zvyšování myšlenkové, morální a estetické úrovně dětí a mládeže. V rámci této činnosti veřejně předvádí loutková a jiná divadelní představení."

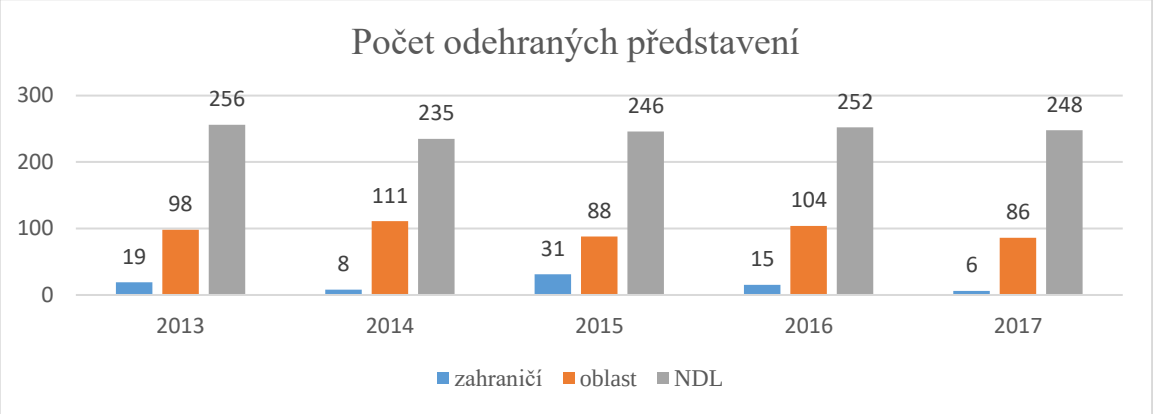
Analýza produktu

Hlavní činnost

Naivní divadlo je jednosouborové divadlo se zaměřením na loutková představení. Na svém repertoáru má 22 inscenací pro děti od 2+ do 14+ let (Naivní divadlo Liberec, n. d.). Ročně v divadle vzniknou nejméně 3 nové inscenace, kdy každá z nich je zaměřena na jinou věkovou kategorii. Každoročně tedy vznikne představení pro děti předškolního věku, představení pro 1. stupeň základní školy a představení pro diváky nižšího 2. stupně základních škol. Jednou za dva roky vzniká nové představení pro teenagery a dospělé publikum.

Divadlo nabízí dopolední inscenace pro mateřské, základní a střední školy. Hrají se obvykle dvě představení za sebou a to od 9:00 a od 10:30, od pondělí do pátku. O víkendu se hrají inscenace pro rodiny s dětmi a pro dospělé. V sobotu se po představení pravidelně konají procházky zákulisím (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018).

Graf 7: Počet odehraných představení Naivního divadla Liberec, v NDL, zájezdy ČR, zájezdy cizina období 2013-2017



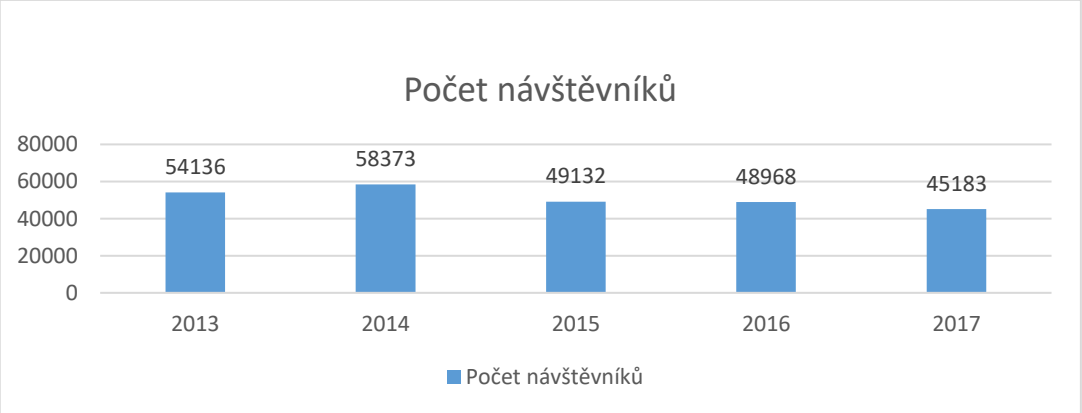
Zdroj: Vlastní zpracování, data z výročních zpráv Naivního divadla Liberec na https://www.naivnidivadlo.cz/cs/ke-stazeni-verejne-dokumenty

Počet představení Naivního divadla se v průběhu let příliš nezměnil. Ředitel Naivního divadla Stanislav Doubrava (2018) uvedl: „Pokud máte limit odehrát 350 představení pro cca 45 000 diváků, tak zjistíte, že je pro provoz a personál divadla obtížné jít nad tento limit. Myslím, že pokud jsou představení plná a mají odpovídající tržbu, pak je to pro mne dostačující důkaz úspěšnosti. Zároveň nad tento limit ani nechceme jít z důvodu umělecké přípravy herců. Ti se potřebují koncentrovat při vzniku nových představení (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018).“

Návštěvnost

Návštěvnost vlastní scény za rok 2017 dosáhla 95 %, a to i přesto, že je počet diváků nejnižší za posledních 5 let. Tento fakt je zapříčiněn více inscenacemi, které se hrají na malé scéně s menší kapacitou (Naivní divadlo Liberec, 2018).

Graf 8: Počet návštěvníků Naivního divadla v období 2013-2017

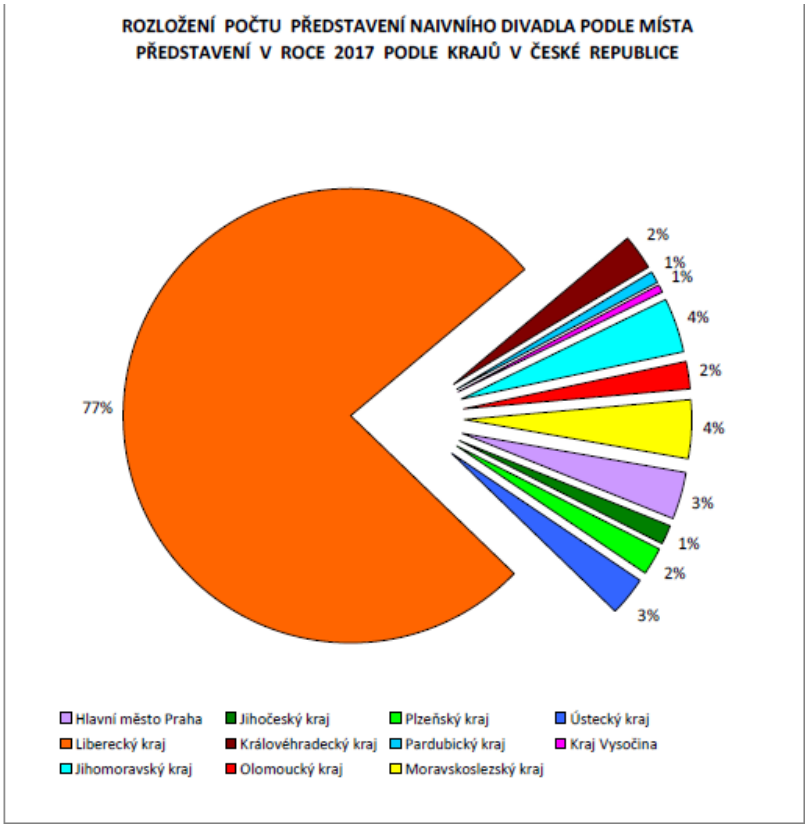


Zdroj: Vlastní zpracování, data z výročních zpráv Naivního divadla Liberec na https://www.naivnidivadlo.cz/cs/ke-stazeni-verejne-dokumenty

Klesající tendenci má také počet zájezdových představení, především z důvodu technických podmínek prostoru, která jednotlivá představení vyžadují. Naivní divadlo získalo v roce 2017 Účelovou neinvestiční dotaci z rozpočtu Libereckého kraje na „Podporu dopravy dětí z Libereckého kraje na představení v Naivním divadle Liberec“. Příspěvek činí 30 % ceny dopravy a umožňuje svoz škol z okolí Liberce přímo do Naivního divadla. I z tohoto důvodu Naivní

divadlo omezilo zájezdová představení v Libereckém kraji a daleko více jezdí do ostatních krajů a do zahraničí. (Naivní divadlo Liberec, 2018)

Graf 9: Rozložení počtu představení Naivního divadla podle místa představení, rok 2017



Zdroj: (Naivní divadlo Liberec, 2018) dostupné z https://www.naivnidivadlo.cz/cs/ke-stazeni-verejne-dokumenty

Doprovodný program

Doprovodný program ve formě workshopů či dílen divadlo nenabízí. Stanislav Doubrava (osobní rozhovor, 15. 10. 2018) v rozhovoru zmínil, že dítě si má odnést zážitek především z představení. Mezi doprovodný program divadla lze zařadit tzv. Večery v Naivním, které jsou určeny pro mládež a dospělé. Tyto večery se pořádají jednou měsíčně na studiové scéně, kde se hraje buď loutkové představení z vlastního repertoáru Naivního divadla, nebo představení hostujícího souboru. Po představení se pro diváky koná vernisáž nebo koncert. Vernisáže výstav probíhají ve foyer divadla. Za rok 2017 se uskutečnily 4 výstavy (Naivní divadlo Liberec, 2018).

Budova a distribuce vstupenek

Naivní divadlo se nachází v centru Liberce v Moskevské ulici a je dobře dostupné městskou hromadnou dopravou. Divadlo má dvě scény, hlavní scénu s kapacitou pro 192 diváků a scénu studiovou s kapacitou pro cca 70 diváků. Studiová scéna se nachází v prvním patře budovy. Na této scéně se hrají menší komorní představení pro malé děti, představení hostujících souborů či představení pro dospělé publikum. Ve foyer probíhají výstavy. Občerstvit se je možné v divadelním baru. (Naivní divadlo Liberec, n.d.)

Stanislav Doubrava (osobní rozhovor, 15. 10. 2018) uvedl, že Naivní divadlo v sobě nemá dětskou hravost, ale nese důstojnou architekturu Karla Hubáčka a Otakara Binara. Prvky, zanesené v interiéru budovy mají výraznou estetickou kvalitu, která na dětské diváky působí.

Distribuce a prodej vstupenek probíhá skrze pokladnu, rezervační systém na webu a smlouvu. Pokladna je otevřena každý všední den od 10:00 do 17:00 a hodinu před představením pro veřejnost. Rezervační systém má divadlo vlastní z důvodu ucelení grafické podoby vstupenky s grafikou všech propagačních materiálů a podoby divadla. Datum a čas spuštění rezervací na další měsíc není na webových stránkách (n. d.) uveden.

Vstupné a jeho cena

Naivní divadlo je financováno z veřejných zdrojů. Jedním z jeho cílů je tedy zachovat takové vstupné, které je antidiskriminační, tudíž je dosažitelné pro všechny výdělečné skupiny. Takovou cenu vstupenky tvoří u vlastních představení. U hostujících inscenací se jedná o tzv. tržní vstupné. Vstupné, které je nastaveno na tato představení, odráží jeho skutečnou cenu. Cenová hladina vstupného se upravuje zhruba jednou za pět let. Reaguje tak na změnu příjmové hladiny výdělečných obyvatel. Cena vstupného se zvýší v řádu patnácti procent (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018).

Tabulka 3: Cena vstupného Naivního divadla Liberec

Představení pro MŠ a ZŠ	60 Kč
Představení pro SŠ	70 Kč
Představení pro veřejnost	80 Kč
Prohlídka zákulisím	20 Kč
Večerní představení	Liší se podle typu inscenace

Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z webu Naivního divadla Liberec na https://www.naivnidivadlo.cz/

Předplatné, abonmá ani jiné zvýhodněné balíčky Naivní divadlo nenabízí. Ředitel divadla Stanislav Doubrava (osobní rozhovor, 15. 10. 2018) doplňuje: „Z našich představení abonmá nevypisujeme, protože hráváme pravidelně i večer a nabízeli bychom je za stejnou cenu."

Analýza nástrojů komunikace

Naivní divadlo diváky oslovuje především skrze Facebook a webové stránky. Facebookový profil sleduje 2 157 lidí. Příspěvky o novinkách z divadla jsou přidávány pravidelně. Divadlo má založený profil na Instagramu, který ale aktivně nevyužívá. Sleduje ho 254 příznivců. Naivní divadlo má i svůj youtubový profil, na kterém jsou krátké videoukázky z představení staré 4 roky, tudíž tato platforma není aktivně spravována. Webové stránky jsou poměrně přehledné, nicméně jejich designové provedení působí zastaralým dojmem. Dalším nedostatkem je, že si uživatel do spuštění rezervací na další měsíc nemůže zjistit budoucí program. Zároveň jsou do programu vložena i zadaná představení pro školy, na které si veřejnost nemůže zakoupit vstupenku. Tento fakt může způsobit odrazení potenciálních diváků od koupě vstupenek.

Mimo reklamu lákající na návštěvu festivalu, divadlo inzerci v novinách a časopisech nevyužívá. Především z důvodu její nákladnosti. Každoročně je Naivní divadlo inzerováno v Kalendáři Liberecka, který vychází v nákladu deseti tisíc. Před festivalem Mateřinka divadlo návštěvníky láká také prostřednictvím billboardům. Kromě výše zmíněných nástrojů divadlo vylepuje plakáty a odběratelům odesílá dvakrát měsíčně elektronický magazín.

Tiskové zprávy se vydávají před každou premiérou a během festivalu. Naivní divadlo spolupracuje s Českým rozhlasem a zájem o jeho činnosti je i ze strany České televize a libereckých televizí. O divadle také pravidelně píše zpravodajská agentura ČTK (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018).

Pracovníci ovlivňující marketing

Samostatné marketingové oddělení divadlo nemá. O prodej vstupenek a oslovování škol se stará obchodní oddělení. To má ve své kompetenci také propagaci divadla společně s ředitelem a dramaturgem, který je zároveň tiskovým mluvčím (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018).

Analýza konkurence Naivního divadla Liberec

Jedním z konkurentů Naivního divadla je Divadlo F. X. Šaldy a jeho studiová scéna - Malé divadlo, působící v Liberci. Divadlo nabízí dopolední a večerní představení pro základní a střední školy. Zároveň školám poskytuje bezplatný doprovodný program ve formě tematického semináře nebo diskuze. Pro mateřské školy a nižší třídy základních škol připravuje pravidelné prohlídky zákulisí. Studentům nabízí také členství v Klubu EFIX, které jim umožní setkávat se s divadelníky, nahlédnout do zákulisí, na divadelní zkoušky a také získávají slevu na vstupné. Zároveň mají děti a studenti možnost zúčastnit se pětidenní tanečně-dramatické dílny, kterou divadlo pořádá každoročně (Divadlo F.X.Šaldy, n.d.)

Dalším konkurentem je Rolnička – divadlo pro děti. Divadlo Rolnička je zájezdovým loutkovým divadlem, jehož hlavní cílovou skupinou jsou mateřské školy. Kromě klasických loutkových představení nabízí divadelní pořady se zvláštním posláním, které mají za cíl hravou formou upozorňovat na různé sociální problémy. Pořádá také tematické semináře pro pedagogy, rodiny s dětmi a širokou veřejnost (Rolnička – divadlo pro děti, n.d.).

Mezi další konkurenční volnočasové aktivity patří kroužek loutkového divadla pro děti od 7 do 17 let pořádaný Domem dětí a mládeže a pravidelná dětská představení v nákupní Galerii Plaza.

SWOT analýza

Silné stránky

- Dlouholetá tradice
- Lokalita
- Festival Mateřinka, který posiluje renomé divadla na mezinárodní úrovni
- Finanční podpora dopravy škol a školek do divadla

Slabé stránky

- Chybí marketingové oddělení
- Není otevřené novým trendům a možnostem
- Neinteraktivní prostor divadla
- Zastaralé webové stránky
- Nelze zakoupit vstupenku online

Příležitosti

- Růst povědomí o divadle v rámci Seznamu nehmotného dědictví UNESCO
- Zvýšení ceny vstupného jako reakce na příznivou ekonomickou situaci

Hrozby

- Konkurence
- Nízké platové ohodnocení zaměstnanců v kulturní sféře

3.2.4 Marketingová analýza Divadla Polárka

Divadlo Polárka je brněnské dětské divadlo. Původně amatérská scéna se v roce 1999 profesionalizovala a vzniklo tak divadlo s názvem Alternativní divadlo pro děti a mládež Polárka. Do divadla nastoupila mladá generace umělců a absolventů uměleckých škol v čele s ředitelem a uměleckým šéfem Jaroslavem Tučkem, režisérem Janem Mikuláškem a dramaturgem Miroslavem Oščatkou, kteří vytvořili svébytnou poetiku divadla.

Před nástupem nového vedení v roce 2016 se dostalo Divadlo Polárka do velkého provozního propadu. Podle Jana Cimra (osobní rozhovor, 6. 11. 2018) došlo za 4 roky k poklesu příjmů ze vstupného asi o 48 %. Městská část Brno-střed vypsala výběrové řízení na vedení KVS, do kterého se hlásil na pozici ředitele Tomáš Pavčík a Jan Cimr napsal koncepci pro Divadlo Polárka. Tomáš Pavčík výběrové řízení vyhrál a Jan Cimr, nynější umělecký šéf divadla, spolu s tehdejší vedoucí divadla Terezou Lexovou nastoupili do Polárky v roce 2016. Současnou vedoucí divadla je Natálie Pelcová. (Cimr, J., osobní rozhovor, 6. 11. 2018)

Od roku 2004 je divadlo součástí příspěvkové organizace KVS „U Tří kohoutů“, která je zřizována městskou částí Brno-střed. Hlavní činností organizace je příprava a realizace kulturního a vzdělávacího volnočasového programu nejen pro obyvatele MČ Brno-střed, ale i pro širokou veřejnost včetně tuzemských i zahraničních turistů (Kulturní a vzdělávací středisko „U Tří kohoutů“, p.o., 2018).

Tuto činnost naplňuje prostřednictvím 4 středisek:

- Centrála Kávéeska
- **Divadlo POLÁRKA**
- Centrum volného času BOTANKA
- Klub LEITNERKA

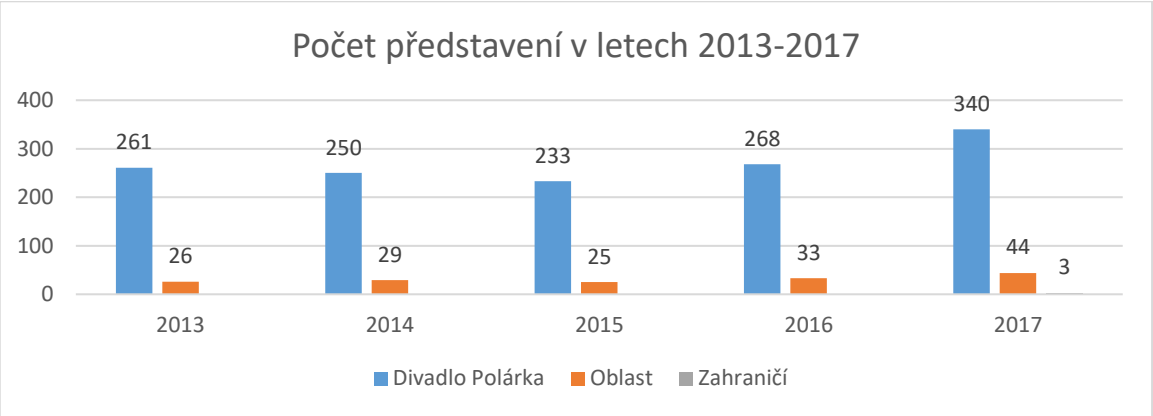
Divadlo Polárka tedy není samostatným subjektem, který by nakládal s vlastním rozpočtem. Finanční příspěvky, které příspěvková organizace získá, jsou přerozdělovány mezi jednotlivá střediska. Provozy jednotlivých středisek na sobě nejsou závislé. Do dramaturgie a chodu divadla příspěvková organizace KVS nezasahuje (Cimr, J., osobní rozhovor, 6. 11. 2018).

Analýza produktu

Hlavní činnost

Divadlo Polárka má na svém repertoáru 16 představení pro děti a mládež od 0 do 15 let věku. Ročně divadlo uvede 6 až 7 premiér. Důvodem takto vysokého počtu byla před dvěma lety především snaha o obměnu starého repertoáru. Nově vzniklými inscenacemi se snaží divadlo postihnout všechny věkové kategorie. Představení se hrají obvykle paralelně na dvou scénách. Ve všední dny od 8:45 a od 10:30 pro školy. Večer se pak hraje buď od 17:30, nebo od 19:00 pro rodiny s dětmi a pro dospělé. O víkendu probíhají pravidelná sobotní představení od 10:30 a 15:30, v neděli pak dílny, workshopy a představení hostujících souborů (Divadlo Polárka, n.d.).

Graf 10: Počet představení Divadla Polárka v Brně, na zájezdech v ČR a zájezdech v zahraničí v období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv KVS „U tří kohoutů" na http://www.kaveeska.cz/povinne-zverejnovane-informace-dle-zakona-c-1061999-sb/

Doprovodná činnost

Od roku 2016 se nabídka doprovodných programů značně rozšířila. Pro rodiny s dětmi jsou workshopy nabízeny v rámci různých akcí. Za rok 2017 se uskutečnilo 10 doprovodných akcí k různým příležitostem. V předešlých letech divadlo nabízelo výrazně méně takovýchto programů pro veřejnost. Zvyšující se trend těchto aktivit je možné pozorovat s nástupem nového týmu. Pro školy je nabízen doprovodný program formou workshopů, které tematicky navazují na představení. Tyto workshopy jsou vedeny lektory. Celkem Divadlo Polárka nabízí 8 workshopů.

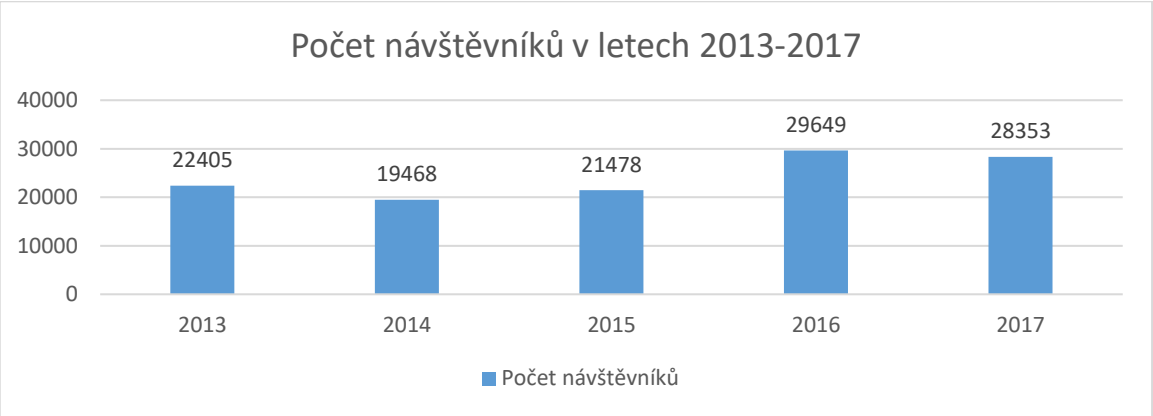
Divadlo pořádá festival Polárkový dort, který se letos konal po třetí, a který již tradičně otevírá novou sezónu. Na festivalu se hrají představení z repertoáru divadla a také inscenace hostujících souborů. V roce 2018 se uskutečnila akce k výročí 100 let republiky. Divadlo Polárka je také součástí projektu Noc divadel. Pravidelně pořádá koncerty kapely Polaris. V nabídce je také služba „Odlož dítě do divadla". Jde o nabídku „hlídání" dítěte v divadle, v rámci které dítě zhlédne představení a poté pod vedením lektora navštíví workshop nebo jinou doprovodnou aktivitu divadla. V roce 2017 vznikla také dvě nová dětská studia. Jedná se o divadelní kroužky zaměřené na skupinu dětí od 4 do 8 let a na mládež od 12 do dospělosti (Divadlo Polárka, n.d.).

Návštěvnost

Divadlo Polárka má dvě hlavní skupiny diváků a těmi jsou školy a veřejnost, tedy rodiny s dětmi. Před příchodem nového vedení[5] divadlo hrálo výrazně více právě pro školní skupiny. Přestože divácká skupina škol tvoří i pod novým vedením 60 % z celkové návštěvnosti, snaží se otevírat divadlo více veřejnosti. Jan Cimr v rozhovoru zmínil: „Velmi hrubým odhadem hrajeme pro veřejnost 2x až 3x tolik, co se hrálo během předchozího vedení. Protože z hlediska marketingu je jednodušší udělat školní představení. Do divadla přijde 30 dětí, ne „jen" rodina se dvěma dětmi. Ale objem vynaložené práce je stejný. (Cimr, J., osobní rozhovor, 6. 11. 2018)"

[5] Zkoumaná léta 2013-2015

Graf 11: Počet Návštěvníků Divadla Polárka v období 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv KVS „U tří kohoutů" na http://www.kaveeska.cz/povinne-zverejnovane-informace-dle-zakona-c-1061999-sb/

Návštěvnost zaznamenala od roku 2014, kdy došlo k největšímu poklesu, značně zvyšující se trend. K roku 2017 je to nárůst o 31,3 %. Tato skutečnost je, kromě většího počtu odehraných představení, způsobena podle vedení divadla tím, že se snaží o systematickou propagaci. Zároveň se snaží o diváky dobře pečovat, tudíž se do divadla často vrací. Pokud vedení zaznamená pokles v návštěvnosti u jednotlivých představení, aktivně to řeší pomocí různých komunikačních prostředků. Zvýšenou návštěvnost vedení divadla přisuzuje také nové ucelenější dramaturgii a image, tudíž divák může posoudit, jestli je mu tento typ dětského divadla blízký a zároveň si k němu dokáže utvářet vztah, tudíž se do divadla vrací. Zároveň Jan Cimr (osobní rozhovor, 6. 11. 2018) dodává: „Myslím si, že za dva roky našeho působení se divácká obec velmi obměnila. A není to pouze přirozeným odrůstáním, ale také tím, že jsme poměrně radikálně změnili dramaturgii. Děláme věci, na které slyší jiný typ diváků a dokonce i jiný typ škol, které mají do jisté míry větší setrvačnost."

Cena vstupného

Cenu vstupenek přizpůsobuje Divadlo Polárka cenám konkurence Divadla Radost. Rodiny s dětmi mohou využít slevu v podobě rodinného vstupného. Sleva se vztahuje na dítě v doprovodu dvou dospělých osob, a to až do výše 30 % z ceny vstupenky pro dítě. Jiné zvýhodněné vstupné ani předplatné nenabízí. (Pelcová, N., osobní rozhovor, 6. 11. 2018)

Tabulka 4: Cena vstupného Divadla Polárka

Velká scéna – sedadlo	80 – 100 Kč
Velká scéna - přístavek	70 Kč
Malá scéna	90 Kč
Večerní představení na Malé i Velké scéně	150 Kč
Vstupné pro školy	60 Kč
Workshopy k představením	40 – 50 Kč
Hostující inscenace	150 Kč

Zdroj: (Divadlo Polárka, n.d.)

Od roku 2017 je možnost zakoupit také Zavěšenou vstupenku. Divadlo Polárka každý měsíc uvolní 30 vstupenek, které jsou vyhrazeny dětem ze sociálně slabších rodin. Diváci, kteří zakoupí tuto vstupenku, Odbor sociálně-právní ochrany dětí Městské části Brno-střed, předá neziskovým organizacím, které je dětem přímo zprostředkují. Vstupenky, které nejsou zakoupeny přímo zákazníky, divadlo věnuje. Důvod Zavěšené vstupenky je popsán na webových stránkách (n.d.)

Divadla Polárka: „Bez vody přežije člověk 3 dny. Bez jídla nějaký ten týden. Bez divadla to nejspíš jde neomezeně dlouho. Ale právě proto je lístek na představení pro mnohé rodiny luxus navíc, který si nemůžou dovolit. Anebo taky nejde o peníze, ale zkrátka to v prostředí, kde vyrůstají, nikoho nenapadne jít do divadla. Pro děti je ale nesmírně důležité mít se svými spolužáky a kamarády společné zážitky a témata. Divadlo je prostor setkávání, fantazie a hry, který by žádným dětem neměl chybět (Divadlo Polárka, n.d.).“

Budova a distribuce vstupenek

Divadlo Polárka se nachází dál od centra na adrese Brno, Tučkova 34. Divadlo je dobře dostupné MHD. Nemá svá parkovací místa. Značnou nevýhodou umístění divadla je to, že se nachází v postranní ulici v komplexu budov a není tak dobře viditelné pro kolemjdoucí potenciální návštěvníky.

V budově divadla se nachází hlavní scéna s kapacitou pro 150 diváků a od roku 2016 malá scéna s kapacitou pro 60 diváků. Na malé scéně se uvádí většina inscenací pro nejmenší diváky. To byl také jeden z hlavních důvodů, proč vznikla. Divadlo má i venkovní dvorek, kde v létě probíhají koncerty. Divadlo Polárka se profiluje jako otevřený a živý prostor a stále se snaží o jeho zútulnění. V roce 2017 se otevřela kavárna ve foyer. V plánu je také vytvořit dětský koutek (Pelcová, N., Cimr, J., osobní rozhovor, 6. 11. 2018).

Diváci mohou vstupenky rezervovat nebo zakoupit přes distribuční portál GoOut, telefonicky či e-mailem. Koupě vstupenek je možná na pokladně, která je otevřena vždy hodinu před představením a po představení. Rezervace vstupenky propadá 15 minut před začátkem představení (Divadlo Polárka, n.d.).

Analýza nástrojů komunikace

Hlavními komunikačními kanály divadla Polárka jsou webové stránky a Facebook. Divadlo Polárka v roce 2018 spustilo nový web, který je přehledný a má vkusný design, korespondující s celkovou vizuální koncepcí divadla. Facebookový profil sleduje 2 491 uživatelů. Příspěvky jsou přidávány pravidelně každý týden. Informují uživatele o novinkách z divadla a lákají diváky na představení. Pokud vedení divadla zaznamená pokles prodeje vstupenek, počet příspěvků se zvýší. Produkční divadla Vendula Záhoříková v rozhovoru doplnila: „Když víme, že vznikl nějaký problém s obsazením kapacity, snažíme se to řešit především pomocí Facebooku. Nemáme jiné další možnosti (Záhoříková V., osobní rozhovor, 6. 11. 2018).“

Divadlo má také svůj instagramový profil, na který ale příspěvky nepřidává pravidelně. Spravuje také youtubový kanál, na který jsou pravidelně dávána trailerová videa k představením a ukázky z akcí a z festivalu divadla.

Každý měsíc probíhá výlep programových plakátů v nákladu 100 kusů na výlepových plochách po městě. Nově funguje roznos letáčků, které divadlo distribuuje do kaváren, dětských center, škol a školek. V televizi v dětských nemocnicích a čekárnách se pravidelně objevuje reklamní spot divadla. Inzerci v tisku nevyužívá.

Tiskové zprávy jsou vydávány k premiérám, festivalu a k nové sezóně. Divadlo Polárka dlouhodobě spolupracuje se Zpravodajem Brno-střed, kam zasílá svůj měsíční program a také s portálem Kam s dětmi v Brně.

(Cimr J., Pelcová N., Záhoříková V., osobní rozhovor, 6. 11. 2018)

Pracovníci ovlivňující marketing

Divadlo Polárka nemá marketingové ani obchodní oddělení. Obecně lze říci, že má velmi úzkou organizační strukturu vedení divadla, která obsahuje 3 zaměstnance. O propagaci a komunikaci s veřejností i se školami se stará vedoucí divadla spolu s produkční. Tiskové zprávy píše umělecký šéf divadla. Jan Cimr (osobní rozhovor, 6. 11. 2018) uvedl, že na marketingové oddělení momentálně nejsou finance.

Analýza konkurence divadla Polárka

Hlavním konkurentem je Divadlo Radost, což je po Polárce druhé dětské kamenné profesionální divadlo v Brně. Divadlo Radost má dlouholetou tradici, vzniklo roku 1949. Divadlo má na svém repertoáru 30 inscenací pro nejmenší diváky, mateřské školy, mladistvé i dospělé publikum (Divadlo Radost, n.d.).

„Konkurujeme si. Když obvoláváme školy, často se nám stává, že nám vedení školy sdělí, že s dětmi chodí do Radosti. Přetrvává fakt, že je u veřejnosti větší povědomí o Radosti, což je dáno její velkou tradicí. Všeobecná známost u Polárky chybí, protože generace, která má teď děti, vyrostla především na Divadle Radost. Postupně dospívají lidé, kteří naopak vyrostli na Polárce." (Pelcová N., osobní rozhovor, 6. 11. 2018)

Mezi další divadelní konkurenty patří Národní divadlo Brno (n. d.), které nabízí činoherní, baletní a operní představení pro děti a Divadlo Věž (n. d.), které se svými zájezdovými inscenacemi jezdí hrát po mateřských školách.

SWOT analýza

Silné stránky

- Koncepční a jasná dramaturgie a s ní spojená představení snažící se o přesah uváděných témat
- Webové stránky jako silný komunikační nástroj
- Pracovní nasazení a zápal vedení divadla
- Podpora znevýhodněných skupin v rámci Zavěšené vstupenky

Slabé stránky

- Lokalita
- Nedostatek zaměstnanců
- Příliš benevolentní rezervační systém

Příležitosti

- Založení vlastní právní formy
- Sponzoring

Hrozby

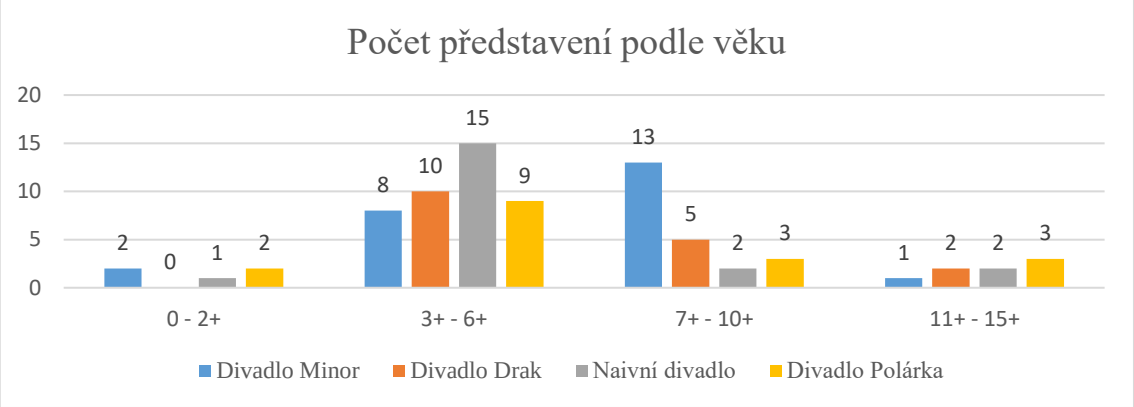
- Konkurence
- Nízké platové ohodnocení pracovníků v kultuře

3.3 Srovnání marketingových aktivit divadel pro děti

3.3.1 Produkt

Zkoumaná divadla se snaží, o co největší pestrost svého repertoáru a o vytvoření nabídky pro různé věkové kategorie dětí. Následující graf (12) je rozdělen do 4 věkových skupin diváků a zobrazuje počty představení pro jednotlivé skupiny, které má divadlo na svém repertoáru. Konkrétně jsou to skupiny věku batolat a předškolkových dětí, mateřských škol, nižších tříd základních škol a vyšších tříd základních škol, případně středních škol a dospělých. Je jasné, že věk přiřazený k představením je orientační a inscenace, která je určena pro dvanáctileté dítě může stejně tak bavit dítě patnáctileté. Zároveň však představení určené pro batole bude těžko zajímat sedmileté dítě. Divadla se často také potýkají s faktem, že rodiče své děti přeceňují a neberou v potaz věkové určení inscenací.

Graf 12: Počet představení podle věku, porovnání divadel



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z výročních zpráv a webu jednotlivých divadel

Všechna zkoumaná divadla mají dopolední představení pro školy a školky. Z grafu (12) je patrné, že nejvíce inscenací z repertoáru divadel je určeno právě těmto věkovým skupinám. Naivní divadlo se soustředí především na tvorbu pro předškolní děti. Pro starší publikum nabízí pouze 4 vlastní představení, což je v porovnání s ostatními divadly nejméně. Pro Naivní divadlo by bylo dobré zvážit, zda v budoucnu nenazkoušet představení pro starší publikum a tím částečně obměnit i diváckou skupinu a možná získat novou. U Divadla Minor převažují představení pro starší děti, tomu ovšem odpovídá i směřování divadla a snaha postihnout i starší věkové kategorie. Jinak je však rozdělení repertoáru, mimo Naivní divadlo, poměrově podobné.

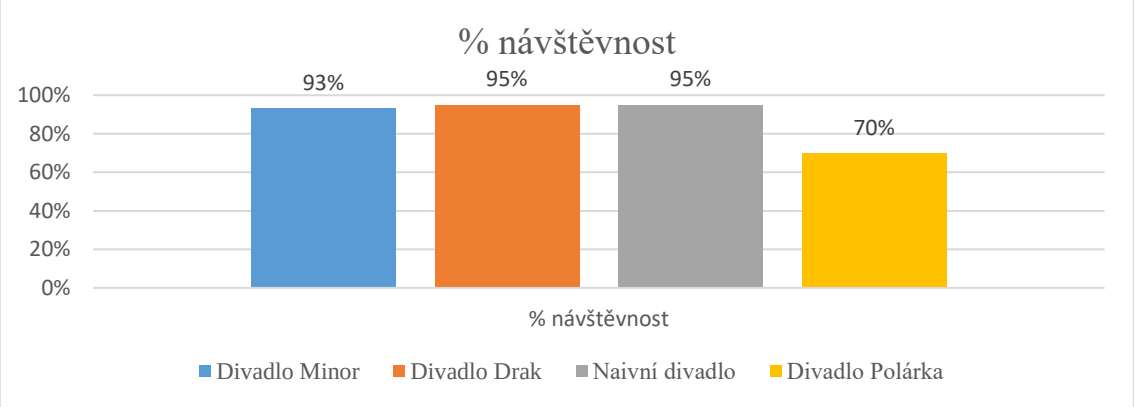
Zajímavostí jsou také představení pro nejmenší od 0 do 3 let. Z pozorování Divadla Minor a z rozhovorů s ostatními divadly jsem došla k závěru, že je o tyto inscenace ze strany veřejnosti velký zájem a vidím v nich tedy potenciál, co se týče rozšíření nabídky divadel.

Všechna zkoumaná divadla se shodují v přístupu k zájezdové činnosti, tj. snaha ji omezit na minimum a co nejvíce hrát ve svém kamenném divadle. Důvody jsou především technická náročnost představení a pracovní vytíženost hereckého souboru. S problémem zájezdových představení se potýká především Divadlo DRAK. Východiskem z této situace může být, jako je tomu z části u Naivního divadla, požádat o příspěvek na dopravu škol z kraje přímo do divadla.

Významný rozdíl lze spatřit v nabídce doprovodných aktivit. Nejkomplexnější program nabízí Divadlo Minor a Divadlo DRAK, které nabízí workshopy a dílny jak pro školní skupiny, tak pro veřejnost. Tím zvyšují atraktivitu a variabilitu svého produktu. Oproti tomu Naivní divadlo nenabízí, kromě prohlídek divadla, žádnou jinou alternativu či doplňující činnost k představení.

Návštěvnost (Graf 13) vlastní scény Divadla Minor, Divadla DRAK a Naivního divadla se pohybuje okolo 95 %. Procentuální návštěvnost Divadla Polárka je o 25 % nižší než u ostatních zkoumaných divadel. Faktorem, který hraje v tomto rozdílu značnou roli, je nezpochybnitelně dlouholetá tradice ostatních divadel. Návštěvnost Polárky však v posledních dvou letech značně vzrostla, a to i přestože si divadlo prošlo poměrně dramatickým vývojem a změnami. Divadlo Polárka má pod novým vedením a s novou dramaturgickou koncepcí bezesporu velký potenciál stát se stejně jako ostatní výše zmíněná dětská divadla hojně navštěvovaným a divácky vyhledávaným divadlem. Ve srovnání s Divadlem Minor mají ostatní divadla velké nedostatky v prodeji merchandisingu.

Graf 13: Návštěvnost, porovnání divadel



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z expertních rozhovorů a výročních zpráv divadel

3.3.2 Cena

Vstupenky všech zkoumaných divadel jsou částečně dotovány z veřejných zdrojů, díky nimž se jim daří udržovat nízkou cenovou hladinu. Divadla při tvorbě ceny také přihlížejí k tomu, aby si vstupné mohli dovolit i větší rodiny a sociálně slabší rodiny. Následující tabulka zobrazuje poměr ceny dvou dospělých vstupenek a dvou dětských na víkendové představení k průměrné mzdě v daném kraji.

Tabulka 5: Poměr cen vstupného vzhledem k průměrné mzdě v regionu

	Průměrná mzda	Rodinné vstupné	Poměr
Divadlo Minor	39 688 Kč	500 Kč	1,3 %
Divadlo DRAK	29 985 Kč	360 Kč	1,2 %
Naivní divadlo Liberec	29 711 Kč	320 Kč	1,07 %
Divadlo Polárka	30 470 Kč	280 Kč	0,92 %

Zdroj: Vlastní zpracování (říjen, 2018), průměrné mzdy dostupné na https://www.czso.cz/csu/czso/, vstupné dostupné na webu divadel

Procentuální poměry divadel jsou si až na Divadlo Polárka velmi podobné. V Divadle Polárka jako jediném ze zkoumaných divadel lze uplatnit slevu na rodinné vstupné. Z údajů v tabulce vyplývá, že Divadlo Polárka má vůči divákům nastavenou velmi přátelskou cenovou politiku. Divadlu bych doporučila zdražit nebo zrušit slevu na rodinné vstupné. S přihlédnutím k tomu, že Divadlo DRAK i Naivní divadlo v reakci na ekonomickou situaci v zemi cenu vstupného tento rok mírně navýšily.

3.3.3 Distribuce vstupenek

Distribuční kanály sloužící k prodeji vstupenek se u divadel neliší. V rámci rezervací se však liší doba propadnutí rezervace na vstupenku, tedy obchodní podmínky pro zákazníky. Divadlo Minor má stanovenou lhůtu na zaplacení vstupenky sedm dní. Poté rezervace propadá a následně se vstupenka vrací do prodeje 22. den v měsíci. Zakoupené vstupenky nelze měnit ani vracet. U Divadla DRAK rezervovaná vstupenka propadá týden před datem představení, u Polárky je to 15 minut před začátkem představení a v Naivním divadle je třeba si vstupenku vyzvednou do tří dnů po rezervaci. U Divadla Polárka tento benevolentní přístup k rezervacím shledávám nevýhodným. Může způsobovat negativní nákupní chování u návštěvníků, kteří mají menší motivaci si vstupenku skutečně zakoupit a blokují tak místa pro potenciální kupující. Doporučuji rezervační lhůtu zkrátit. Velkou nevýhodu shledávám v nemožnosti zakoupit si vstupenku do Naivního divadla online. Kromě Divadla Minor nemají ostatní divadla na svém webu uvedené datum a čas spuštění rezervací na další měsíc. Což zákazníkům brání ve výběru inscenace předem.

3.3.4 Komunikace

Nástroje komunikace se v jednotlivých divadlech příliš neliší. U všech jsou dominantními komunikačními kanály webové stránky a Facebook. Uživatelsky nejpřehlednější a inovativní webové stránky má Divadlo Polárka. Naproti tomu web Naivního divadla působí velmi zastarale a doporučuji jeho restrukturalizaci. Co se týče reklamy v médiích, ani jedno z divadel tento komunikační nástroj aktivně nevyhledává. Důvodem je jeho finanční nákladnost.

Systematická komunikace plánovaná dopředu s dramaturgickým plánem divadla funguje pouze u Divadla Minor. V ostatních divadlech využívají nástroje komunikace především v případě, kdy se vyskytne krize v podobě nevyprodaného představení.

3.3.5 Pracovníci divadel v marketingu

Mimo Divadlo Minor nemá žádné z divadel ve své organizační struktuře přímo marketingové a PR oddělení. O propagaci a prodej se v ostatních divadlech stará obchodní oddělení, v případě Divadla Polárka vedení divadla spolu s produkční. Problém shledávám především v nejasném rozložení kompetencí, případně ve stagnaci aktivit, které buď nejsou pracovníci obchodního oddělení schopni kvalifikovaně vytvářet, nebo nestačí pracovní kapacita.

V divadle DRAK se tato situace začíná postupně proměňovat. Důkazem toho bylo vytvoření PR pozice přímo v divadle. O PR aktivity se předtím starala najatá agentura. Divadlo však zjistilo, že o tuto agendu musí pečovat kontinuálně a komunikace s diváky musí vycházet z vnitřního prostředí divadla. (Finková, E., osobní rozhovor, 31. 10. 2018)

Vedení Naivního divadla (Doubrava, S., osobní rozhovor, 15. 10. 2018) a divadla Polárka (Cimr, J., osobní rozhovor, 6. 11. 2018) uvedlo, že pociťuje mezery v této oblasti. Největší překážkou v rozvoji marketingového oddělení představuje nedostatek financí a zároveň určité přesvědčení o nenávratnosti investice do jejich aktivit.

Závěr

Bakalářská práce Marketingová analýza vybraných divadel pro děti ve své první části nastínila teorii marketingu v umění zaměřeného na divadelní odvětví a pomocí dostupné literatury bylo nahlédnuto hlouběji do nástrojů marketingových strategií. Poznatky získané z teorie a expertních rozhovorů se zaměstnanci vybraných divadel a ostatních zdrojů, byly poté využity v praktické části, která se zabývala analýzou marketingových přístupů divadel pro děti. Z porovnání zkoumaných divadel vycházejí následující marketingová specifika divadel určených pro segment dětského diváka.

Všechna zkoumaná dětská divadla se snaží o co nejrozmanitější repertoár pro různé věkové skupiny dětí. A právě ve věkovém určení jednotlivých představení shledávám jedno ze specifik dětského divadla. Při výběru představení, pro zákazníka, v tomto případě rodiče dítěte, není zdaleka tak určující žánr představení, ale jeho věkové ohraničení. Věk přiřazený konkrétním představením je uváděn na všech propagačních materiálech a slouží tak jako základní vodítko výběru. Zůstaneme-li u produktu, tedy hlavní a doprovodné činnosti, dostáváme se k druhému specifiku, kterým je významná edukační činnost divadel. Kromě Naivního divadla mají všechna zkoumaná dětská divadla vysoký počet doprovodných vzdělávacích programů a tento trend stále narůstá. Edukační programy buď na inscenace navazují, nebo jsou ve formě alternativního programu, který produkt divadla rozšiřuje. Divadlo DRAK navíc připravuje i doprovodné programy přímo pro učitele. Tyto vzdělávací semináře učitele informují o metodách přípravy na představení a jeho následné reflexe s žáky a přispívají tak k rozvoji aktivního diváctví.

Jistým paradoxem, ale jistě výrazným specifikem, je cílení marketingové komunikace. Dětská divadla mají nelehký úkol, a to komunikovat svůj produkt se skupinou zákazníků, pro které však není primárně určen. Podoba sdělení koresponduje se zaměřením divadel a je přizpůsobena dětskému divákovi, o čemž svědčí hravost i celkový vizuální styl divadel. Nicméně, cílem komunikace je zasáhnout rodiče, prarodiče a školy, tedy cílové skupiny, které rozhodují o koupi.

Dětská divadla disponují také jedinečným interiérem, a to buď z hlediska hodnoty architektury, jako je tomu u Naivního divadla, nebo z hlediska celkové výtvarné koncepce, především u Divadla Minor. Snaží se svůj interiér koncipovat co možná nejfunkčněji, tak aby vyhovoval především dětským divákům. Od vyvýšené elevace, hracích prostor, přes nižší umyvadla, až po přebalovací pulty.

Všechna zkoumaná divadla udržují cenovou hladinu vstupného na nízké úrovni, a to především díky tomu, že je jejich činnost financována částečně z veřejných zdrojů. Významným faktorem, který ovlivňuje výši ceny je to, že vstupné by mělo být dostupné pro větší rodiny. Dětská divadla se snaží být přístupná pro děti ze všech sociálních vrstev a být ve své cenové politice antidiskriminační.

Téma marketing dětských divadel dosud nebylo dostatečně popsáno. Práce dává základní vhled do jeho specifik a může tak posloužit jako odrazový můstek k dalšímu rozpracování. Věřím, že popsaná specifika marketingu dětských divadel mohou být využita jako základ pro tvorbu marketingové strategie ostatních divadel tohoto zaměření anebo jako zdroj inspirace pro popsaná divadla.

Použité zdroje

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury.* Zlín: VeRBuM.

Colbert, F. (2000). *Le marketing des art set de la culture.* Montreal/Pais: Morin.

Colbert, F., Bilodeau, S., Brunet, J., Nantel, J., Ravanas, P., Rich, J. D., & St-James, Y. (2001). *Marketing Culture and the Arts.* Montreal: Paul & Pub Consortium.

Diggle, K. (1994). *Arts Marketing.* London: Rhinegold Publishing Limited.

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla o.p.s. (Duben 2016). *Výroční zpráva 2015*. Dostupné z: http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/10/DRAK-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2015-barevn%C3%A1.pdf

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla o.p.s. (Duben 2015). *Výroční zpráva 2014*. Dostupné z: http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/10/Drak-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2014.pdf

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla o.p.s. (Duben 2017). *Výroční zpráva 2016*. Dostupné z: http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/10/Divadlo-DRAK-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2016.pdf

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figurálního divadla o.p.s. (Duben 2018). *Výroční zpráva 2017*. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53125318&subjektId=226363&spis=650377

Divadlo DRAK a Mezinárodní institut figuráního divadla o.p.s. (Březen 2014). *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK_-_Vyrocni_zprava_2013.pdf

Divadlo DRAK. (n.d.). *Gaudeamus Theatrum* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Institut: http://institute.draktheatre.cz/gaudeamus-theatrum/

Divadlo DRAK. (n.d.). *Historie Divadla DRAK* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Drak: http://draktheatre.cz/historie-divadla-drak/

Divadlo DRAK. (n.d.). *Mezinárodní festival Divadlo evropských regionů* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Festival: http://draktheatre.cz/mezinarodni-festival-divadlo-evropskych-regionu-v-hradci-kralove/

Divadlo DRAK. (n.d.). *O institutu* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Institut: http://institute.draktheatre.cz/o-institutu/

Divadlo DRAK. (n.d.). *O Labyrintu* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Labyrint: http://labyrint.draktheatre.cz/o-labyrintu/

Divadlo DRAK. (n.d.). *Pro školy* [vid. 2018-09-19]. Dostupné z Labyrint: http://labyrint.draktheatre.cz/pro-skoly/

Divadlo DRAK. (n.d.). *Repertoár* [vid. 2018-09-19]. Dostupné z Drak: http://draktheatre.cz/repertoar/

Divadlo DRAK. (n.d.). *Technické zázemí* [vid. 2018-09-10]. Dostupné z Drak: http://draktheatre.cz/technicke-zazemi/

Divadlo F.X.Šaldy. (n.d.). *Školní představení* [vid. 2018-10-20]. Dostupné z dfxš: https://www.saldovo-divadlo.cz/skolni-predstaveni

Divadlo Minor. (11. Únor 2014). *Zpráva o činnosti a rozbor hospodaření za rok 2013.* Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2015/01/zprava-o-cinnosti-a-vysledek-hospodareni-2013.pdf

Divadlo Minor. (21. leden 2015). *Výroční zpráva za rok 2014.* Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2017/04/Zaverecna_zprava_Minor_2014.pdf

Divadlo Minor. (8. Únor 2016). *Výroční zpráva za rok 2015.* Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2016/04/Vyrocni_zprava_2015.pdf

Divadlo Minor. (23. Březen 2017). *Výroční zpráva za rok 2016.* Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2017/04/ZpravaMinor2016_A4_2017.pdf

Divadlo Minor. (20. Březen 2018). *Výroční zpráva za rok 2017.* Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2018/03/Minor_Vyrocni-zprava-2017.pdf

Divadlo Minor. (n.d.). *Galerie Minor* [vid. 2018-08-20]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/o-divadle/galerie-minor/

Divadlo Minor. (n.d.). *Jak to u nás vypadá* [vid. 2018-08-20]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/o-divadle/jak-to-u-nas-vypada/

Divadlo Minor. (n.d.). *Minor včera a dnes* [vid. 2018-08-20]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/o-divadle/minor-vcera-a-dnes/

Divadlo Minor. (n.d.). *Program a vstupenky* [vid. 2018-11-08]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/program-a-vstupenky/

Divadlo Minor. (n.d.). *Repertoár* [vid. 2018-11-08]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/repertoar/

Divadlo Minor. (n.d.). *Workshopy* [vid. 2018-11-08]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/workshopy/

Divadlo Minor. (n.d.). *Zaměstnanci* [vid. 2018-06-10]. Dostupné z Minor: https://www.minor.cz/o-divadle/galerie-minor/

Divadlo Polárka. (n.d.). *Akce divadla* [vid. 2018-10-24]. Dostupné z Divadlo Polárka: https://divadlopolarka.cz/akce/

Divadlo Polárka. (n.d.). *O Polárce* [vid. 2018-10-24]. Dostupné z Divadlo Polárka: https://divadlopolarka.cz/o-polarce/

Divadlo Polárka. (n.d.). *Repertoár* [vid. 2018-10-24]. Dostupné z Divadlo Polárka: https://divadlopolarka.cz/inscenace/

Divadlo Polárka. (n.d.). *Vstupenky* [vid. 2018-10-24]. Dostupné z Divadlo Polárka: https://divadlopolarka.cz/vstupenky/

Divadlo Polárka. (n.d.). *Zavěšená vstupenka* [vid. 2018-10-24]. Dostupné z Divadlo Polárka: https://divadlopolarka.cz/zavesena-vstupenka/

Divadlo Radost. (n.d.). *Historie* [vid. 2018-11-13]. Dostupné z Divadlo Radost: http://www.divadlo-radost.cz/o-divadle/

Divadlo Radost. (n.d.). *Repertoár* [vid. 2018-11-13]. Dostupné z Divadlo Radost : http://www.divadlo-radost.cz/repertoar/

Divadlo Říše loutek. (n.d.). *UNIMA* [vid. 2018-10-16]. Dostupné z Divadlo Říše loutek: (https://www.riseloutek.cz/unima/)

Divadlo S&H. (2018). *O nás* [vid. 2018-10-16]. Dostupné z Divadlo Spejbla a Hurvínka: http://www.spejbl-hurvinek.cz/

Divadlo v Dlouhé. (2018). *O nás* [vid. 2018-10-16]. Dostupné z Divadlo v Dlouhé: https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/

Divadlo Věž. (n.d.). *Něco o nás* [vid. 2018-11-10]. Dostupné z Divadlo Věž: http://www.divadlo-vez.cz/divadlo-vez.php

Dubská, A. (2012). Když lidový loutkáři putovali českým venkovem. V A. Dubská, M. Jirásková, P. Jirásek, N. Malíková, & L. Miklovičová, *Obrazy z dějin českého loutkářství* (stránky 37-65). Řevnice: Arbor Vitae.

Dvořák, J. (2004). *Kreativní management pro divadlo.* Praha: Pražská scéna.

Dvořák, J. (2005). *Malý slovník managementu divadla.* Praha: Pražská scéna.

Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C. (2012). Creative arts marketing. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com

Hradecká kulturní a vzdělávací společnost. (n.d.). *Program* [vid. 2018-11-05]. Dostupné z: Hradecká kulturní a vzdělávací společnost: https://www.adalbertinum.cz/cs/kulturni-akce.html

Johnová, R., & Černá , J. (2009). *Arts marketing, Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.

Kaiser, M. M. (2009). *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce.* Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze.

Karlíček, M., Hatoňová, T., Charvát, M., Duchek, K., Smrt, M., Poucha, T., . . . Kůta, P. (2016). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada Publishing, a. s.

Karlíček, M., Tahal, R., Dvořák, J., Říha, D., Průšová, P., Brichová, L., . . . Svoboda, M. (2013). *Základy marketingu.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada.

Kotler, P., & Lane, K. K. (2013). *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts.* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Beránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., . . . Steinová, M. (2006). *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, a.s. .

Kulturní a vzdělávací středisko "U Tří kohoutů", p.o. (12. Březen 2014). *Výroční zpráva o činnosti organizace v roce 2013.* Dostupné z: http://www.kaveeska.cz/download/2013-zprava-o-cinnosti.pdf

Kulturní a vzdělávací středisko "U Tří kohoutů", p.o. (12. Únor 2015). *Zpráva o činnosti organizace za rok 2014.* Dostupné z: http://www.kaveeska.cz/download/2014-zprava-o-cinnosti.pdf

Kulturní a vzdělávací středisko „U Tří kohoutů“, p.o. (8. Březen 2016). *Zpráva o činnosti organizace za rok 2015.* Dostupné z: http://www.kaveeska.cz/download/2015-zprava-o-cinnosti.pdf

Kulturní a vzdělávací středisko „U Tří kohoutů“, p.o. (27. Února 2017). *Zpráva o činnosti KVS "U tří kohoutů" v roce 2016.* Dostupné z: http://www.kaveeska.cz/wp/wp-content/uploads/2016/09/Zpr%C3%A1va_o_%C4%8Dinn_2016_opr.pdf

Kulturní a vzdělávací středisko „U Tří kohoutů“, p.o. (28. Únor 2018). *Zpráva o činnosti KVS "U tří kohoutů" 2017.* Dostupné z: http://www.kaveeska.cz/wp/wp-content/uploads/2016/09/Zpr%C3%A1va_o_%C4%8Dinn_2017_fin.pdf

Lesáková, D. (2014). *Strategický marketing.* Bratislava: Sprint 2.

Linderová, I., Scholz, P., & Munduch, M. (2016). ÚVOD DO METODIKY VÝZKUMU. Jihlava, Česká republika. Dostupné z http://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20-%20V%C5%A0PJ/%C3%9Avod%20do%20metodiky%20v%C3%BDzkumu%20-%20Linderov%C3%A1,%20Scholz,%20Munduch.pdf

Malíková, N. (2012). Moderní české loutkářství a jeho ohlasy v muzeu loutkářských kultur. V A. Dubská, M. Jirásková, P. Jirásek, & L. Miklovičová, *Obrazy z dějin českého loutkářství* (stránky 127-147). Řevnice: Arbor vitae.

Naivní divadlo Liberec. (2018). *Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2017.* Dostupné z http://www.naivnidivadlo.cz/sites/default/files/rozbor_cinnosti_a_hospodareni_2017_ndl_pdf.pdf

Naivní divadlo Liberec. (n.d). *O divadle* [vid. 2018-10-10]. Dostupné z Naivní divadlo Liberec: https://www.naivnidivadlo.cz/cs/o-divadle

Naivní divadlo Liberec. (n.d.). *Pro školy* [vid. 2018-10-10]. Dostupné z Naivní divadlo Liberec: https://www.naivnidivadlo.cz/cs/pro-skoly

Naivní divadlo Liberec. (n.d.). *Repertoár* [vid. 2018-10-10]. Dostupné z Naivní divadlo Liberec: https://www.naivnidivadlo.cz/cs/repertoar

Naivní divadlo Liberec, p.o. (2014). *Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2013.* Dostupné z: http://www.naivnidivadlo.cz/sites/default/files/rozbor_cinnosti_2013.pdf

Naivní divadlo Liberec, p.o. (2015). *Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2014.* Dostupné z: http://www.naivnidivadlo.cz/sites/default/files/rozbor_cinnosti_2014.pdf

Naivní divadlo Liberec, p.o. (2016). *Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2015.* Dostupné z: http://www.naivnidivadlo.cz/sites/default/files/rozbor_cinnosti_2015.pdf

Naivní divadlo Liberec, p.o. (2017). *Rozbor činnosti a hospodaření za rok 2016.* Dostupné z: http://www.naivnidivadlo.cz/sites/default/files/rozbor_cinnosti_2016.pdf

Narodní divadlo Brno. (n.d.). *Program* [vid. 2018-11-30]. Načteno z NdB: http://www.ndbrno.cz/program

NIPOS. (2017). *Divadla 2017.* Dostupné z Statistika kultury České republiky: https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika_2017_divadla.pdf

Richter, L. (2008). *Praktický divadelní slovník.* Praha: DOBRÉ DIVADLO DĚTEM.

Richter, L. (2015). *Divadlo pro děti.* Praha: DOBRÉ DIVADLO DĚTEM.

Rolnička - divadlo pro děti. (n.d.). *Co nabízíme* [vid. 2018-11-10]. Načteno z Rolnička - divadlo pro děti: https://www.rolnicka-divadloprodeti.cz/hrajeme/

Scheff Bernstein, J. (2007). *Arts Marketing Insights. The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences.* San Francisco: Josey-Bass.

Stein, T. S., & Bathurts, J. (2008). *Performing Arts Management.* New York: Allworth Press.

Tajtáková, M., Nová, J., & Bedřich, L. (2016). *Marketing neziskových organizací, športu a kultúry.* Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o.

Tajtáková, M., Vasiľová, D., & Bartos, P. (2010). *Marketing kultúry: ako osloviť a udržať si publikum.* Bratislava: EUROKÓDEX.

Vaštíková, M. (2014). *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha: Grada.

Zakládací smlouva Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla, o. p. s. (2018). Dostupné z Veřejný rejstřík a Sbírka listin: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54638437&subjektId=226363&spis=650377

Zřizovací listina Naivního divadla. (2009). Dostupné z Liberec: https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-skolstvi-kultury/oddeleni-kultury/zrizovacilistinand-od1-11-2009.pdf

Zřizovací listina příspěvkové organizace Divadlo Minor. (2014). Dostupné z Kultura: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/prispevkove_organizace/prispevkove_organizace_hl_m_prahy/prispevkove_organizace_hl_m_prahy-divadlo_minor.html

Seznam grafů

Graf 1: Počet odehraných představení, zájezdů a doprovodných aktivit divadla Minor mezi léty 2013-2017 23
Graf 2: Návštěvnost Divadla Minor v období 2013-2017 24
Graf 3: Tržby z workshopů a prohlídek v období 2013-2017 24
Graf 4: Počet odehraných představení v HK, zájezdů v ČR, zájezdů cizina, období 2013-2017 29
Graf 5: Návštěvnost Divadla DRAK v období 2013-2017 30
Graf 6: Počet doprovodných aktivit pro školy Divadla DRAK v období 2013-2017 31
Graf 7: Počet odehraných představení Naivního divadla Liberec, v NDL, zájezdy ČR, zájezdy cizina období 2013-2017 35
Graf 8: Počet návštěvníků Naivního divadla v období 2013-2017 35
Graf 9: Rozložení počtu představení Naivního divadla podle místa představení, rok 2017 36
Graf 10: Počet představení Divadla Polárka v Brně, na zájezdech v ČR a zájezdech v zahraničí v období 2013-2017 40
Graf 11: Počet Návštěvníků Divadla Polárka v období 2013-2017 41
Graf 12: Počet představení podle věku, porovnání divadel 44
Graf 13: Návštěvnost, porovnání divadel 45

Seznam obrázků

Obrázek 1: Odvětví divadel pro děti 20

Seznam tabulek

Tabulka 2: Cena vstupného Divadla Minor 25
Tabulka 3: Cena vstupného Divadla DRAK 31
Tabulka 4: Cena vstupného Naivního divadla Liberec 37
Tabulka 5: Cena vstupného Divadla Polárka 41
Tabulka 6: Poměr cen vstupného vzhledem k průměrné mzdě v regionu 45

Seznam příloh

Příloha 1: Expertní rozhovor s Magdalenou Šmídovou Turchichovou, 14. 6. 2018, vedoucí propagace divadla Minor 54
Příloha 2: Expertní rozhovor s Barborou Kalinovou, 5. 10. 2018, produkční Divadla DRAK .. 56
Příloha 3: Expertní rozhovor s Eliškou Finkovou, 31. 10. 2018, ředitelka Divadla DRAK 60
Příloha 4: Expertní rozhovor se Stanislavem Doubravou, 15. 10. 2018, ředitel Naivního divadla Liberec 63
Příloha 5: Expertní rozhovor s Janem Cimrem, Natálií Pelcovou a Vendulou Záhoříkovou, 6. 11. 2018, vedení Divadla Polárka 66

Přílohy

Příloha 1: Expertní rozhovor s Magdalenou Šmídovou Turchichovou, 14. 6. 2018, vedoucí propagace divadla Minor

Rozhovor s Magdalenou Šmídovou Turchichovou, 14. 6. 2018, Divadlo Minor

Jaké jsou vaše marketingové cíle?

Divadlo Minor se zaměřuje na rodiny s dětmi a jejich společné trávení volného času. V tom je Minor dlouhodobě etablovaný, pokud můžeme soudit dle návštěvnosti. V současné době je naším cílem zejména komunikace s divákem. A to ze zjevného důvodu, naše představení jsou stále vyprodaná a diváci se do divadla nemohou dostat. Je pro nás důležité, aby nevznikaly u diváků negativní emoce. Je třeba s nimi komunikovat a udržovat dobré vztahy. Marketing jsem vystudovala na vysoké škole a do Minoru jsem přišla s teoretickou znalostí marketingových strategií a různých nástrojů. Záhy jsem ale zjistila, že se tyto znalosti nedají úplně obecně aplikovat a že je vždy třeba reagovat zejména na aktuální dění v divadle, které je velmi proměnlivé.

Jakým způsobem se tedy snažíte uspokojovat diváky, kteří se nedostanou na představení? Jak s diváky komunikujete?

V tom nám velmi pomáhají doprovodné programy. Je to něco, co divákům můžeme nabídnout jako kompenzaci. Zároveň je to určitý nový způsob trávení volného času s divadlem. Rodina se může zapojit do outdoorové hry či jiných aktivit, aniž by bylo potřeba si koupit vstupenku na představení.

Komunikujeme zejména skrze sociální sítě. Nově zkoušíme využívat Instagram, protože si začínáme uvědomovat, že Facebook už je zastaralý. Ale samozřejmě využíváme i jiné kanály komunikace, a to především přímou komunikaci s divákem, kterou považujeme za nejlepší způsob, jak od diváků získat jejich prvotní dojem.

Všimla jsem si vzkazových boxů. Z nich berete přímé informace, aktuální dojmy a zpětnou vazbu od diváků?

Ano, kromě dětí tam píšou i rodiče, co si myslí a tak dále. Je to pro ně nejrychlejší a nejjednodušší cesta, jak nám sdělit svůj bezprostřední zážitek z představení.

Vrátím se k doprovodnému programu. Jaké aktivity nabízíte?

Nabízíme tvůrčí dílny, těmi jsme začínali. Jsou zaměřené na výtvarné dovednosti a koncipované tak, aby výrobek děti zvládly za kratší dobu před představením. Pro školy nabízíme zábavně-vzdělávací programy. Třída shlédne představení a po něm následuje dílna, která je na něj tematicky navázaná. Nově zkoušíme takzvané „Žhavící dílny", které jsou například hudební, improvizační či o tom, jak se správně chovat v divadle. Účastníci dílny nacvičí krátký výstup, který pak realizují před (nebo s) ostatními diváky, kteří se v pasáži chystají na divadlo. Říkáme tomu, že diváky „žhavíme" na představení. Nabízíme speciální workshopy s profesionály z různých uměleckých oborů, které nejsou běžnou součástí výuky v základních uměleckých školách. Děti si mohou vyzkoušet například sítotisk, fotografování či jak se dělá klasický animovaný film. Tyto dílny probíhají každý víkend a jsou samostatné, tedy mají i zvláštní vstupné. Pak máme podobnou sérii dílen: *Jak se dělá Minor,* ve kterých si děti vyzkouší různé divadelní profese. Pořádáme i dílny pro předškolní děti – *Čteme hrou.* Původně byla tato dílna nasazovaná proti představením pro starší děti, aby maminky, které jsou na mateřské dovolené například se třetím dítětem, měly i další alternativu, na co děti vzít.

Minor pořádá i pravidelné venkovní hry. Co bylo impulzem k jejich vzniku?

Hledali jsme aktivitu, díky které bychom byli s rodiči v kontaktu i přes divadelní prázdniny. Vymysleli jsme tedy geocachingovou hru, která předcházela těmto outdoorovým hrám, které nabízíme již čtvrtým rokem. Navázali jsme spolupráci s panem Peprným, který vymýšlí svoje edukativní hry po Praze. Tak vznikla hra *Po stopách Jana Tleskače*, což měl být prequel k inscenaci *Záhada hlavolam*u, který měl zároveň fungovat jako lákadlo na inscenaci. Z organizačních důvodů ale nebylo možné tuto hru udržet, takže vznikla druhá hra *Za tajemstvím Široka*. Pak už bylo jasné, že v těchto aktivitách budeme chtít pokračovat. Zjistili jsme, že mají úspěch a že to návštěvníky baví. Je skvělé, že tyto aktivity mohou navštívit nevázaně na nějakou organizaci, že jsou volně přístupné všem. Plánujeme hru ke stoletému výročí založení Československa. Za poslední dva roky se zvedla poptávka po Minoru. Lidé jsou až naštvaní, že se do divadla nedostanou. Snažíme se to řešit i těmito aktivitami.

Takže až v posledních dvou letech se takto masivně zvedla poptávka? Měla jsem dojem, že Minor je takto žádaný dlouhodobě.

Ze statistik vychází, že Minor měl vždy dobrou návštěvnost, ale také jsem zažila horké chvilky, kdy představení nebyla vyprodaná. Nicméně poslední dva roky je velký divácký převis. Návštěvníků je dvakrát tolik a nedokážeme je obsloužit. V rámci toho se tedy snažíme vymýšlet doplňkové aktivity. Není to úplně adekvátní náhrada za představení, ale nějakým způsobem to diváky uspokojí.

Když už Minor kapacitně nestačí, přemýšlíte o jiném prostoru?

Ano, o tom už se aktivně jedná zhruba tři roky. Byl plán, že Minor získá prostor divadla Komedie. Z toho ale sešlo. Téma nové scény je ale ve vzduchu pořád.

Na jakou diváckou skupinu nejvíce cílíte? Jsou to spíše školy nebo veřejnost?

Cílíme na všechny.

Nesnažíte se postihnout nějakou diváckou skupinu více? Třeba teenagery?

K teenagerům se snažíme přiklonit, zkušenost s touto diváckou skupinou máme. Zároveň je s ní trochu potíž. Skupinu třináctiletých diváků snadno podchytíte v rámci školy. Ale ze strany žáků 9. tříd není tak velká vůle trávit čas v divadle. V tomto věku se spíše připravují na přijímačky na střední školy.

Zavedli jsme večerní představení. Děti starší třinácti let si o svém volném čase začínají rozhodovat sami. Když chodí do divadla, tak chodí s Klubem mladého diváka, ale nefunguje to, že rodič vymyslí návštěvu divadla a děti s ním ochotně půjdou. Je skutečně těžká disciplína tuto skupinu zaujmout. Nicméně se nesnažíme vyloženě cílit na mladého diváka. Spíše občas vznikne mimořádný univerzální projekt, jako je inscenace *Hon na Jednorožce*, která je pro poměrně široké spektrum diváků včetně dospělých

Provádíte výzkum diváka?

Výzkum diváka přímo ne. Nicméně nedávno jsme dělali malý výzkum na pohyb diváků na webu. Vytipovali jsme asi deset maminek. První skupina byly maminky, které se snažily do Minoru dostat a nedostaly se, druhá skupina byli věrní návštěvníci, kteří nás dlouho znají. Výzkum probíhal formou rozhovorů. Primárně to bylo zaměřené na web, ale ptali jsme se i na to, jak s dětmi tráví čas.

A co vám vyšlo?

Nedělali jsme statistický výstup. Spíše to byly interně zajímavé informace. Překvapil nás konkrétní pohyb na webu, výsledek trochu zbořil naše představy. Zjistili jsme, že nikoho nezajímá domovská stránka, ale všichni jdou hned na záložku prodej vstupenek, a pak na repertoár, jinak po webu příliš nebrouzdají.

Přemýšlíte o tom, že budete měnit web?

Spíše ho přizpůsobíme uživatelským potřebám.

Má Minor svojí „diváckou základnu“? Lidi, kteří do něj chodí pravidelně?

Lidé sem chodí opakovaně, to rozhodně. Zároveň je divadlo pro děti výjimečné tím, že lze diváka zachytit jenom na pět až deset let jeho života. Pak ho ztrácíte. Diváci se pořád mění. Před lety se zkoušelo v Minoru zavést abonmá, což nefungovalo. Abonmá bude fungovat v Národním divadle, kam diváci chodí léta a lze s nimi pracovat kontinuálně. V divadle pro děti můžeme s divákem pracovat pouze pár let, pak odchází do divadla pro dospělé.

Tím jste mi nahrála na mou další otázku. Takže žádné předplatné nemáte?

Ne a s tímhle přijde téměř každý student Arts managementu. Předplatné v divadle pro děti nemůže fungovat. Dítě vám onemocní nebo nastane jiná neočekávaná situace. Byla doba, kdy jeden pracovník oddělení propagace strávil většinu času tím, že vyřizoval storna předplatných od diváků, kteří ho chtěli z různých důvodů vyměnit za něco jiného. Byla tady přímo jedna osoba, která neřešila téměř nic jiného než komunikaci předplatného s rodiči.

A zvýhodněné balíčky nabízíte?

To je otázka – proč bychom měli něco takového v naší situaci zavádět? To se zavádí, když potřebujete diváky nějak připoutat a přimět k návštěvě. To my nepotřebujeme, zní to velmi nafoukaně, ale je to tak.

Spolupracujete s Klubem mladého diváka.

Ano.

Jaké využíváte komunikační prostředky? Využíváte kromě zmíněných sociálních sítí ještě jiné nástroje komunikace? Například tištěnou reklamu?

Tištěná reklama v médiích je drahá. Je nesmysl, abychom dali za malé okénko v tisku osmdesát tisíc. Raději investujeme peníze do nových inscenací.

Jsou ale samozřejmě organizace, se kterými recipročně spolupracujeme (Český rozhlas a Rádio 1). Inzerujeme v divadelních periodikách, jako jsou Svět a divadlo či Loutkář. Spolupracujeme s časopisem S dětmi v Praze. Pak jsou mimořádné jednorázové spolupráce, jako byla soutěž se Student Agency nebo spolupráce s Frekvencí 1.

Jak utváříte cenu vstupenek?

Jsme příspěvkovou organizací, takže jsou vstupenky dotované a cena musí být v souladu se zřizovatelem, což je hlavní město Praha. Cena vstupenky je nastavena tak, že není nízká, protože jinak by si toho lidé nevážili, na druhou stranu nesmí být příliš vysoká, aby si koupi vstupenek mohla dovolit i početnější rodina.

U náročnějších inscenací jako například *Klapzubova jedenáctka* je cena vyšší z důvodu vyšších nákladů na představení. Rozdílná cena je na velkou a malou scénu.

Máte rozpočet na marketing?

Máme rámcový rozpočet, ale nikoli přímo stanovený na marketing. Jsou položky, které se opakují pravidelně každý rok, takže máme představu, kolik co bude stát.

Jak funguje spolupráce se školami?

Spolupráci zajišťuje obchodní oddělení. Představení se prodávají půl roku dopředu. Nejvíce nás navštěvují pražské školy a školy ze Středočeského kraje. Nemáme problém školy shánět. Spíše naopak. Poptávka škol je také v převisu.

Jak koncipujete týdenní ferman?

V úterý, ve středu, ve čtvrtek a někdy i v pátek se hraje pro školy. V poslední době k tomu přibývá i pondělí, snažíme se naplnit prostor, jak to jde. Čtvrtek až neděle se hrají odpolední představení pro veřejnost. Toto je jakýsi rámcový model.

Jak je to se zájezdovými představeními? Má Minor vůbec kapacitu na to někam vyjet?

Jakmile diváky neuspokojíte ani na domácí scéně, tak je pak poměrně složité vzít část souboru, odjet pryč a v pražském divadle nehrát. Ochromí se tím celkový provoz divadla. Navíc naše inscenace jsou prostorově specifické, v podstatě na míru sálu Minoru, a ne všude jsou schopni takové podmínky zajistit. Scénografie inscenací z velké scény jsou téměř nepřevozitelné. Jezdili jsme po světě například s inscenací *Kniha džunglí*. V současné době zájezdy z různých důvodů utlumujeme. Navíc jsme zřizovaní pro potřeby občanů Prahy, tudíž hrajeme hlavně v Praze.

Na závěr bych se chtěla zeptat, v čem si myslíte, že tkví úspěšnost Divadla Minor?

Základem všeho je kvalitní produkt. Ten se pak dobře prodává. Úspěšnost divadla také stojí na věhlasu jména divadla a šeptandě mezi diváky. Nejlepší reklama je osobní doporučení. Tomu ale samozřejmě předchází to, že v divadle musí diváci zažít něco jedinečného. Marketing v divadle začíná v momentě, kdy do něj návštěvník vstoupí a ve foyer je čisto, na pokladně jsou na něj milí, uvaděčky jsou příjemné, v představení je kvalitní hudba, hrají skvělí herci, a tak dále. To je kvalitní produkt, se kterým se dobře pracuje.

Příloha 2: Expertní rozhovor s Barborou Kalinovou, 5. 10. 2018, produkční Divadla DRAK

Rozhovor s Barborou Kalinovou, 5. 10. 2018, Divadlo DRAK:

Jaký je dlouhodobý cíl Divadla Drak, jaké je jeho poslání v obecné rovině?

Hlavní posláním je samozřejmě tvorba divadlo pro děti a mládež. Drak stojí na silné skupině lidí, kteří se podílí na vzniku určitého typu divadla, to je pro nás zásadní. Zároveň máme dvě budovy, širokou škálu workshopů a

aktivit pro rodiče s dětmi, takže nám jde logicky i o vzdělávání, propojování zážitků v divadle a mimo divadelní sál. Nabízíme kulturní vyžití pro Královehradecký kraj.

Vytváříte tedy nějaký podrobnější rozpočet či plán investice peněz jakkoli vyhrazených na marketing?

My nemáme marketingové oddělení, v rozpočtu nemáme speciální kolonku marketing, ačkoli na to peníze vyhrazené máme, tak se tak čistě formálně nejmenují. Samozřejmě se marketingem zabýváme, jinak by divadlo nefungovalo, ale není to nijak systémové.

Máme kompletní roční rozpočet a v rámci něj je víceméně pevně nastavený i rozpočet na marketing, kolik za co můžeme vynaložit a věci navíc se schvalují extra. Nicméně v rozpočtu na propagaci je všechno dohromady, včetně inzerce, tisku a tak podobně. Takže abych to shrnula, věci, které spadají do marketingu, děláme, akorát tomu neříkáme marketing.

A co se týče marketingových cílů? Tvoříte marketingové plány?

Plány netvoříme, protože nemáme to oddělení marketingu. Máme dramaturgický plán, plán výstav, aktivit v Labyrintu.

Plánujete tedy sezóny nějak dopředu? Tvoříte plán akcí, propagační plán?

Uvažujeme v horizontu ročního předstihu, výjimkou jsou pohostinské režie nebo velmi výjimečné akce, které plánujeme s větším předstihem cca 3 roky, v rámci běžné sezóny ale připravujeme plán na celý rok včetně premiér a větších akcí. Menší akce například v Labyrintu se řeší více za běhu, zejména obsahově. Fermany plánujeme napevno zhruba 2-3 měsíce předem. Máme sice rozmyšleno, co bychom například chtěli hrát od ledna do června, ale logicky musíme reagovat na zájem škol a tak podobně. Zájezdy plánujeme mnohem více dopředu, v podstatě plánujeme zájezdy jako první a pak dosazujeme hraní v Hradci, protože jezdíme na různé festivaly a nechceme se limitovat tím, že se nemůžeme prezentovat na festivalu, protože máme hraní v Hradci.

Vaše zájezdová činnost je hojná, to je u Draku zajímavé a specifické. Naplníte kapacitu sálu v Divadle Drak?

V podstatě ano, naplníme. Od města máme smluvně daný počet představení, která musíme odehrát na vlastní scéně a na zájezdech v kraji. Nicméně tradice zájezdů je v Draku obrovská a na zájezdy jezdíme i v poměrně blízkém okolí Hradce. Spousta lidí je tedy radši, když přijedeme my za nimi. Což je ale něco, co bychom chtěli změnit, protože nám přijde důležité mít zážitek z představení z konkrétního divadelního prostoru, kde inscenace vznikají. Drak je na krásném místě, je to v podstatě vila v parku stranou centra. V minulosti myslím byla zájezdová činnost dokonce početnější, než hraní v Hradci, teď si myslím, že je to zhruba půl napůl. My bychom rádi hráli více v Hradci. Z toho důvodu přemýšlíme o například svozech, aby lidé přišli za námi, protože to bude pro ně znamenat větší zážitek i v souvislosti s doprovodným programem, který nabízíme.

Souvisí s tím to, že divadlo nemá moc dobré zázemí pro diváky. Máme poměrně malé foyer, divadelní klub je uvnitř budovy mezi divadelní a administrativní částí, takže nemůžeme divákům nabídnout vhodnou možnost, jak tam trávit čas po představení. Máme sice Muzeum Labyrint, kde je herna a výstavy, ale tam zase není zázemí pro občerstvení a posezení. Takže je to začarovaný kruh.

Jaký je tedy váš týdenní ferman?

Hrajeme téměř každé dopoledne pro školy, pro veřejnost hrajeme od října do dubna každou sobotu. Když se nezkouší nová inscenace, hrajeme ve všední dny dvakrát, v 8:30 a v 10:00 hodin. Někdy se dá během zkoušení využít studiová scéna a hrát dvakrát, pokud se nepřekrývají herci. Během generálkového týdne nehrajeme. A pak jezdíme na zájezdy, kterých je na 150 ročně, tedy obdobně jako představení na domovské scéně.

Jezdíte na zájezdy i do zahraničí?

V historii divadla se jezdilo hojně. Poslední vlna byla s inscenací Jiřího Havelky *Poslední trik Georgese Méliès*e, která je beze slov, takže je na zájezdy mimo republiku ideální. V současné době máme na repertoáru inscenace založené spíše na slově, nicméně minimálně do Polska a na Slovensko jezdíme pravidelně. Chtěli bychom udělat menší inscenaci o dvou lidech, která bude pro zájezdy do zahraničí vhodná, jazykově bezbariérová. Zároveň jsme letos pozvali na festival Divadlo evropských regionů ředitele velkých divadel, aby mohli shlédnout náš repertoár.

Prodáváte merch?

Ano, ale máme jen málo produktů, nemáme prostory pro to, kde bychom mohli něco nabízet.

Z jakých důvodů jste přidali druhou scénu, tedy Labyrint?

Rozšíření se stalo před deseti lety a já si nejsem tou genezí úplně jistá. Úplně původně to vzniklo jako zkušebna. Následně se to vyprofilovalo jako experimentální platforma a studiová scéna pro výzkum figurálního divadla. Josef Krofta, když byl uměleckým šéfem Draku, tak hojně jezdil do zahraničí, vozil sem zahraniční studenty a potřeboval prostor pro výzkum. A také to funguje jako muzeum, což rozšiřuje nabídku divadla mimočasové aktivity. Protože tyto doprovodné akce jsou v dnešní době plnohodnotnou součástí provozu divadla, zejména toho pro děti.

V čem je podle vás specifický produkt divadla pro děti?

Nedomnívám se, že specifikum je to, že je to pro dětského diváka. Myslím, že je to divadlo, které je pro všechny – i pro děti. Což je pro mě známka umělecké kvality, když mohou do divadla přijít jak děti, tak dospělí a obě skupiny mají plnohodnotný zážitek, i když každá trochu jiný. Nevnímám divadlo pro děti jako formu zábavy nebo vzdělání, ale jako formu pohledu na svět, sdělování příběhů.

Takže se Divadlo Drak orientuje i na dospělého diváka?

Samozřejmě. Inscenace dělají dospělí lidé, kteří jim chtějí sdělovat něco o světě. Divadlo Drak je zkrátka pro všechny generace a pro celou rodinu. Každý obyvatel Hradce šel někdy se školou do Draku, vzal tam někdy svoje děti a vrátí se tam s vnoučaty.

Děláte divácký výzkum?

Já jsem kdysi výzkum dělala, nebyl orientovaný na zjištění, kdo je náš divák, ale chtěla jsem vědět, odkud lidé berou informace o Draku, zda děti, které chodí di Draku se školou, se vrací s rodiči, zda diváci využívají veškeré aktivity divadla, ne jenom představení a protože občas hrajeme i večerní reprízy, tak mě zajímalo, jestli se rodiče do divadla vrací na večerní reprízy. Zjistila jsem ale, že to příliš propojené není, že lidé většinou chodí spíše na jednotlivé akce, než že by Drak vnímali jako kulturní stánek, v němž mohou zažít několik různých zážitků.

Je ze strany divadla snaha o vytvoření nějakého kulturního centra, aby tam diváci trávili více času?

Určitě, začínáme na to myslet i v rámci dramaturgické koncepce, že máme představení a k němu výstavu nebo workshop, abychom to propojovali co nejvíce.

Vrací se vám diváci?

Určitě.

Jaké máte doprovodné akce?

Interně funguje v Draku Mezinárodní institut figurálního divadla, který souvisí s již zmiňovanými aktivitami Josefa Krofty. Ten je ovšem orientován spíše oborově a funguje na principu rezidencí jako je například Gaudeamus Theatrum, což je mezinárodní setkání vysokých divadelních škol, workshopů pro studenty nebo pro zaměstnance, v současné době spolupracujeme s Katedrou výchovné dramatiky na DAMU. V Labyrintu jsou tři patra, v jednom je výstavní část, pak je tam interaktivní laboratoř, takový divadelní trenažér, kde si děti mohu zkoušet nejrůznější divadelní profese, je tam výtvarná dílna, studio. Zároveň děláme klasické prohlídky budovy.

Workshopy máte ke každému představení? Jsou jen pro školy nebo i pro veřejnost?

Není to ke každému, některé jsou univerzální, některé k inscenaci, ale není to tak, že by ho měla každá. Workshopy děláme jenom pro školy či pro předem objednané skupiny, přičemž si mohou objednat jak představení a workshop, tak samostatný workshop. Praktický problém je v tom, že v sále je 160 míst, ale kapacita workshopů je jenom 40 míst, protože na to zkrátka není prostorová kapacita. Navíc máme v současné době jenom jednu lektorku. Workshopy nejsou úplně pravidelné, záleží na poptávce.

V čem vidíte specifika cenotvorby vstupenky v divadle pro děti?

Samozřejmě je cena nižší než v divadle pro dospělé. Setkala jsem se například s názorem, že i pro to, že představení jsou kratší, což není úplně relevantní, ale je to tak, zároveň porovnáváme ceny vstupenek v jiných divadlech a nastavujeme ji podobně. Musí se brát ohled na to, že rodina je vícečlenná a tudíž je to pro ni větší investice, na základě toho vytváříme speciální balíčky.

Kolik tedy stojí vstupenky do Divadla Drak?

Pro školy 60 Kč, pro veřejnost 90 Kč na sobotní představení, přičemž nerozlišujeme cenu pro dospělého a dítě, večerní představení našeho repertoáru stojí 120 – 150 Kč, představení hostujících souborů vypočítáváme tak, aby se představení zaplatilo ze vstupného, což je zhruba od 200 Kč do 350 Kč. Do Labyrintu stojí vstupenky 80 Kč. Je ale pravda, že v rámci mého výzkumu většina diváků odpověděla, že by byli ochotní zaplatit více peněz. Na základě toho jsme trochu zdražili. Na druhou stranu je to dotovaná služba, tudíž by neměla být cena vstupenky nijak vysoká.

Nabízíte i nějaké slevové balíčky, předplatné? Sledujete specifika v nákupním chování diváků? Nakupují vstupenky na poslední chvíli, máte vysoké procento rezervací?

Máme rodinné vstupné do Labyrintu, jinak ne. Hodně o tom uvažujeme, ale s cílovou skupinou rodiny s dětmi je ten problém, že pro ně bývá složité dlouhodobě plánovat. Máme poměrně vřelé doby rezervací, protože se může stát řada věcí, kvůli kterým musí rodič návštěvu divadla zrušit. Když jsme se pokusili systém zpřísnit, setkali jsme se s negativními reakcemi, protože se rodiče dost často rozhodují v ten den. Takže nějaká forma předplatného představuje pro diváky příliš velký závazek. V tom spatřuji specifické chování při nákupu, může se stát, že je hezké počasí a do divadla nikdo nechce, nebo naopak prší a divadlo je plné.

Jakou formou tedy prodáváte vstupenky? Jaký používáte rezervační systém?

V Hradci existuje systém HK Point, který využívají všechny kulturní organizace. Vstupenky si diváci mohou koupit v předprodeji v infocentru nebo na internetu, na pokladně, která je ale otevřená vždy jen hodinu před představením nebo rezervovat, rezervace propadají týden před akcí.

Stačí vám kapacita divadla při stávající návštěvnosti?

Ano. Nabídka nyní uspokojuje poptávku, ačkoli to samozřejmě není tak, že by nám denně volalo 5 škol, že chtějí přijít a nebylo pro ně místo, obchodní oddělení aktivně vyhledává a nabízí představení školám. A pak samozřejmě záleží na titulu.

Koho a jakým způsobem oslovujete? Na koho cílíte a jaké využíváte komunikační prostředky? Spolupracujete s médii? Jak to řešíte u zájezdů?

Samozřejmě jsou to rodiče, do jisté míry prarodiče a ve velké míře učitelé, protože hrajeme zejména pro školy. Děti v tomhle nehrají prakticky žádnou roli, necílíme na ně propagací, spíše tím, co zažijí v divadle a jestli se tam budou chtít vrátit.

Komunikace s divákem probíhá zejména skrze webové stránky, Facebook, plakátovací plochy v rámci města, poměrně intenzivně spolupracujeme s Českým rozhlasem v Hradci skrze pozvánky na akce či rozhovory, roznosy programových plakátů do veřejných prostor jako jsou kavárny, dětské koutky, mateřské školky, posíláme newsletter. Spolupracujeme i s Hradeckou sekcí České televize, která natáčí reportáže a rozhovory, stejně tak i s regionální televizí V1. Komunikujeme i s novináři a regionálními novinami a časopisy, kde vychází i recenze a zprávy k novým inscenacím a akcím. Teď máme tedy výhodu v tom, že máme výročí 60 let a na to řada novinářů slyší lépe. Zhruba 2x za rok dáváme placenou inzerci do celostátních novin, s Mladou frontou jsme měli výhodnou dohodu, ale neděláme to v žádné významné míře, protože na to nemáme finance a nepřijde mi to nějak závratně efektivní.

U zájezdů řeší propagaci ve většině případů pořadatel.

Co je tedy váš největší komunikační kanál?

Facebook je samozřejmě nejživější věc, která funguje, ale spíše v udržení povědomí. A nejsem si jistá, nakolik to sledují maminky s dětmi, které do divadla reálně přijdou. Dobře funguje i newsletter, který rozesíláme asi 2x do měsíce. Ale i z toho mého výzkumu vyplývalo, že lidé sem stejně přijdou v největším počtu na základě doporučení někoho.

Vydáváte tiskové zprávy? Jak často?

Vydáváme je k různým akcím, k nové sezóně, k premiéře, k festivalu, k větším výstavám.

Operujete s databází škol, které oslovujete?

Ano, máme databázi, v níž je 350 škol v okruhu do padesáti kilometrů od Hradce. Zahrnuje to Královehradecká kraj i Pardubický. Posíláme nabídku titulů, které se budou dané pololetí hrát, následně posíláme konkrétní termíny, ale stejně je nezbytně nutné jezdit do škol osobně, na e-maily, zareaguje 20-30% škol.

V čem je specifická organizační struktura v divadlech pro děti?

Specifické je pro divadla pro děti „náborářství“, které v divadlech pro dospělé nefunguje, je na to vyhrazený člověk, který se tomu věnuje. A pak je samozřejmě specifické, což ale nesouvisí se strukturou, že se hraje dopoledne, takže se v divadle pohybujeme v jiných časech, než v divadlech pro dospělé.

Na jakou věkovou skupinu dětí cílíte nejvíce?

Máme to každý rok rozdělené velmi jednoduše. Dělá se inscenace pro 3+, takzvaná mateřinka, pak inscenace pro 6+ a pak inscenace pro větší děti od 9+ do 12+. A vzhledem k současnému uměleckému vedení chceme udělat inscenaci pro teenagery, protože Jakub Vašíček s Tomášem Jarkovským se na tuto skupinu poměrně často orientují. Nejvíce chodí děti ze školek a základních škol, tudíž v reakci na poptávku musíme dělat nejvíce inscenací pro ně. Starší děti a gymnázia chodí do divadla méně, protože jednak mají širší nabídku aktivit, jednak chození do divadla kolem patnácti až dvaceti let není úplně časté.

V čem je podle vás specifické Divadlo Drak?

Myslím, že je to svébytnou poetikou, snahou o to, aby byly inscenace pro celé divácké spektrum, silným souborem, který nedisponuje žádnými „hereckými osobnostmi“, které by budovali svojí sólovou image, což je ale myslím obecně specifikum divadla pro děti. Protože herci, kteří jdou dělat loutkové divadlo, jsou připravení na to, že budou schovaní. Mimochodem hojně zapojujeme i techniky. Drak je divadlo, kde jsou všichni velmi zdatní hudebně. Zároveň má Drak za sebou velmi slavnou éru, takže tu funguje jakési sebevědomí a hrdost na značku Divadlo Drak, tím pádem tu panuje obrovská disciplína, protože všichni sdílí tuto hodnotu Divadla Drak. Neberou to jako práci, ale jako poslání.

Příloha 3: Expertní rozhovor s Eliškou Finkovou, 31. 10. 2018, ředitelka Divadla DRAK

<u>Rozhovor s Eliškou Finkovou, 31. 10. 2018, Divadlo DRAK</u>

Jaké je poslání Divadla DRAK?

Jsme obecně prospěšná společnost. Máme dva zakladatele. Je jím Statutární město Hradec Králové a Královehradecký kraj. Máme uzavřenou zakladatelskou smlouvu. V ní je přesná preambule. Záměr je specifikován ve Smlouvě o poskytování veřejné služby, který je vlastně posláním. Na nejvyšší možné úrovni tvořit divadlo pro děti a mládež.

Kdo si myslíte, že je vaší největší konkurencí?

Myslím si, že nemáme konkurenci. Tady jsou tři podobně založené obecně prospěšné společnosti, a to Klicperovo divadlo, které přestože má inscenace i pro děti, např. teď hrají Čtyřlístek, tak žánrem inscenacemi pro děti základní školy se vědomě nezabývají. Spíše bych řekla, že jestliže mají dopolední inscenace, které zařazují pro děti a mládež, tak to jsou takové ty, které jsou pro druhý stupeň 8. a 9. třída a středoškoláci, ale v podstatě nemáme konkurenci v tomto smyslu. V pokrytí takovéto veřejné služby. Pak jsou zde samozřejmě kulturní domy, ve smyslu „Hradecká kulturní a vzdělávací společnost“, ale ty nemají vlastní soubor. Stagiona je silné slovo pro to co dělají. Občas hrají pohádky pro děti a mládež, často to jsou spíše ochotnické soubory.

Jaká je procentuální návštěvnost Divadla DRAK?

Procentuální návštěvnost je 95,28 %, za rok 2017.

Po vytvoření grafu návštěvnosti mi vyšel znatelný rozdíl mezi návštěvností zájezdových představení a domácí scény. Čím je to způsobeno?

Je to trochu zkreslený údaj. My vykazujeme plnou kapacitu. Pořadatel nám platí domluvený honorář za např. 250 míst. To, jestli prodá vstupenek 12, to pro nás z tohoto hlediska nic neznamená a vykazujeme plnou obsazenost. Na domácí scéně víme přesný počet návštěvníků, díky finanční uzávěrce, kterou máme po každém představení.

Jaký je rozpočet na marketing?

Máme daný roční rozpočet. Pokud máme vyšší náklady, musíme mít i vyšší výnosy, především vlastní. V našem analytickém rozlišení to máme v položce propagační materiály a je to zhruba 600 tisíc. Můžeme se strategicky rozhodnout, zda je pro nás výhodná propagace skrze výlep plakátů. Potýkáme se s tím. V Hradci je jeden výsadně postavený pronajímatel plakátovacích ploch. Při tomto monopolním postavení, můžeme výši částky na propagaci ovlivnit velmi málo. Můžeme se rozhodnout, že nebudeme vylepovat plakáty v takovém množství, ale trochu vylepujeme, protože to patří ke koloritu, rázu města. To je ale jediné, co můžeme dělat, protože pronajímatel ploch nám ceny neupraví.

Do čeho nejvíce investujete v rámci propagace?

V této oblasti do realizace vlastních propagačních materiálů. Což jsou plakáty, programy, pohlednice. Navíc to má trochu specifikum u nás v divadle pro děti, že tyto materiály prodáváme za velmi nízké částky nebo je rozdáváme v rámci edukace. Nejsou v tom velké výnosy. Výnosy z merche jsou minimální, pohybujeme se v desetikorunových položkách. Možná to cítíme jako nedostatek, ale ten potenciál prodeje merche tu není. Nemáme na to ani kapacitu.

Proč je rozdílné vstupné mezi odpoledním a večerním představením?

Je to tituly a programem, který uvádíme. U představení *Poslední trik Georgese Méliès*e je to vyšší, protože je to představení, které je neustále vyprodané, takže si to můžeme dovolit. Večerní představení jsou určena dospělým a tam je ten rozdíl. Odpolední jsou pro rodiny s dětmi. U vánočních představení je vstupné také vyšší, je o ně velký zájem. U hostujících souborů cenu utváříme podle kapacity a jejich finančních požadavků.

Čemu přisuzujete skokový nárůst doprovodných aktivit?

Labyrint, ve kterém se doprovodné aktivity konají, byl otevřen v roce 2010. V té době, když se otvíral, tak pro něj nebyl vytvořen speciální program. Neměli jsme vlastní lektory. Byla tam stálá expozice a divadelní laboratoř. V té době jsme od zakladatelů získali velký finanční příspěvek na propagační kampaň. Ta se udála. Přicházelo poměrně hodně návštěvníků, lidi nový prostor zajímal. Mezi lety 2013 a 2014 to ještě žilo z podstaty, že je tu nový prostor. V roce 2015 došlo k poklesu, což znamená, že už to téměř všichni viděli, a tak jsme začínali vytvářet svoje vlastní programy. Přijali jsme lektorky. Udělala se škála doprovodných programů. V tomto období nám odešly také herečky na mateřskou dovolenou. Museli jsme hodně přezkušovat, a aby se tu pro veřejnost něco dělo, tak se dělaly workshopy.

Je o tyto doprovodné aktivity velký zájem?

Jde nám o to, abychom byli schopni školním skupinám udělat nějaký doprovodný program, který buď tematicky navazuje na inscenaci, nebo je to samostatný workshop na nějaké téma. Ze strany škol je o to zájem. Řešíme hodně jak to udělat s kapacitou workshopů. Školní skupiny o 50 dětech nedokážeme workshopem pokrýt. Naše idea je, aby zde školní skupiny strávily co nejvíce času, aby získaly zážitek z divadla co možná nejkomplexnější. Má to své aspekty jako je výchova k diváctví atd., z čehož pak čerpají v činoherních divadlech pro dospělé.

Dva roky děláme tzv. „Nedělání“, které vždy neslo nějaké téma. Teď jsme se rozhodli, z důvodu stabilizace situace, že se to bude jmenovat „Nedělní ateliér“, kam rodiče s dětmi přijdou a budou něco vytvářet.

Je možné tyto aktivit navštívit samostatně, bez zakoupení vstupenky na představení?

Ano.

Čím je specifický produkt dětských divadel?

Dětské divadlo bylo asi vždy centrum, jako ale každé divadlo, kde se toho hodně děje. Vždy jde u divadla o jistou kultivaci diváka. Dnešní trend je, že se divadlo pro děti stává centrem rodinného sdílení. Doprovod rodičů je čím dál více zastoupen, především je to možné pozorovat na doprovodných akcích. Možná rodiče tímhle způsobem dětem vynahrazují to, na co běžně nemají čas. Divadlo k tomuto účelu dobře slouží, zejména v doprovodných aktivitách.

Jak se utváří cena vstupného v dětském divadle?

Na jednu stranu jsme veřejnoprávní instituce, která má ve svém pokrytí funkci veřejné služby a dostává na její pokrytí dotace od svých zřizovatelů, která je zásadní. Máme soběstačnost kolem 28 %. Zbytek je dán takto. Od nás zakladatelé požadují, abychom pokryly tuto veřejnou službu. Netlačí na nás však s tím, jak máme mít vysoké vstupné. Je to o přijatelnosti vstupného veřejností. Vstupné mírně navyšujeme. Stále řešíme, co je optimální výše

vstupného. 90 Kč na odpolední představení není příliš, na druhou stranu je to tak akorát. Jsou samozřejmě skupiny návštěvníku, u kterých pokud navýšíme vstupné na 150 Kč, tak si nebudou moci dovolit přijít. Tvorba ceny je spíše pocitová, než že by k tomu byl vytvořen adekvátní propočet. Já mám pocit, že jsme levní, ale zdražovat musíme opatrně. Ukazatelem číslo jedna není, to že do divadla přijde větší rodina. Cenotvorbu ovlivňuje více faktorů na sebe vzájemně působících.

Jaký význam hraje samotný prostor pro nabídku služeb?

Význam hraje to, že divadlo má danou určitou dispozici. Díky lokalitě a vzhledu budovy působí divadlo rodinně a půvabně. Neoddělitelnou součástí vnímání je ale historie Divadla DRAK, která má 60 let dlouhé trvání. Do DRAKu se chodí po generace. Jde o přenos myšlenky a informace. Velké plus vnímám také v Labyrintu. Vznikla tam úplně nová rozdílná scéna pro jiné pořady, herna a výstavní prostor. Myslím, že tím se divadlo hodně pozvedlo.

Jaká byla původní myšlenka Labyrintu?

Celý komplex, ve kterém se divadlo nachází, byla Tereziánská kasárna, která byla v hrozném, zdevastovaném stavu. Přišel investor a vznikl tady přepychový hotel a bytové jednotky. Prostory, kde se nyní nachází Labyrint, byly pro nás původně určeny jako skladovací prostor. Poté co byly prostory zrekonstruovány a byl zachován industriální ráz, byla škoda to využít na sklady. Díky rozšíření prostoru a historickému renomé divadla se v těchto prostorách také často konají amatérské divadelní soutěže, dětská scéna atd. Prostory se poskytují i na třídenní akce. Je to velmi dobře, utváří to divadelní centrum, které se dostává do povědomí lidí. Tyto pronájmy nám také posilují rozpočet.

Koho a jakým způsobem dětská divadla oslovují?

Mateřské školy, základní školy až středoškoláky. Jak představeními, tak doplňkovými programy. Pro středoškoláky a vysokoškoláky děláme speciální workshopy. Úzce spolupracujeme s pedagogickou fakultou. Probíhá školení pedagogů. Spolupracujeme se studenty. To je dle mého názoru vyšší stupeň naší spolupráce. Nabídli jsme jim workshopy a z jejich řad jsme poté získali i potenciální spolupracovníky a dobrovolníky. Ze studentů pedagogické fakulty se stanou učitelé, kteří nám přivedou další divácké skupiny. Velmi oblíbené jsou také komponované programy „Vítání občánků“. Každé dítě dostane volnou vstupenku, aby až mu bude více, mohlo do divadla přijít.

Máte nějakou věkovou kategorii, kterou nemáte tolik postihnutou repertoárem?

Snažíme se o vyváženost repertoáru. O sobotách k nám ale chodí spíše mladší věková kategorie než teenageři. Při současné dramaturgické situaci je obtížnější vytvořit něco pro děti ve věku 3+ než pro starší publikum. Současné umělecké vedení rádo a dobře tvoří pro starší děti.

Co do repertoárového zaměření, převažují představení především pro děti od 3+ do 6. a 7. třídy. Divácká skupina z 8. a 9. tříd je zastoupena méně. Tito diváci mají více nabídek volnočasových aktivit a také méně ochotných učitelů, kteří by je doprovázeli.

V čem tkví, že je Divadlo DRAK tak úspěšné?

Slavná a jedinečná historie, z této cesty se nikdy nesestoupilo. V každém divadle jsou určité výkyvy, jde to nahoru a dolů. Ne vždy se daří. To je standardní vývoj. Myslím si ale, že divadlo DRAK nesestoupilo se své progrese. Vždy měl DRAK své jedinečné kouzlo. Myslím si, že se divadlo své tradici nezpronevěřuje, což je jistě velký závazek.

Co je teď vaším cílem?

Přijde mi, že je divadlo v nynější době stabilizované. Potenciál vidím v současném uměleckém vedení a jejich tvorbě představení. Je potřeba této umělecké práci vytvořit stabilní zázemí, aby tvůrci měli prostor pro tvorbu. Myslím si, že to se děje, a to i zásluhou navázání spolupráce s DAMU.

Kdo se stará o komunikaci s diváky?

PR oddělení, které stále budujeme. Máme novou kolegyni, která se o tuto agendu aktivně stará. Je nás více vidět.

PR oddělení tedy vzniklo nově?

Vždy jsme měli PR oddělení, ale fungovala zde externí spolupráce. O PR se nám starala firma. Ukázalo se, že to nebylo optimální řešení. Všechny informace o divadle, musí vycházet zevnitř. Z tohoto důvodu bylo vypsáno výběrové řízení na pozici produkční a teď máme tedy novou kolegyni na PR.

Přemýšlíte, že zavedete přímo marketingové oddělení?

Ano, to je oblast, kde se toho dá ještě hodně zlepšovat. Ovšem všechno se to váže na rozpočet. Nicméně netvrdím, že posílení nebude nutné.

Příloha 4: Expertní rozhovor se Stanislavem Doubravou, 15. 10. 2018, ředitel Naivního divadla Liberec

Jaké je poslání a dlouhodobý cíl Naivního divadla?

Naivní divadlo je instituce v oblasti umění divadla pro děti, jejímž posláním a cílem je vytváření a reprodukce představení zaměřených především na děti a mládež, jednak vlastních, nebo dovážených představení. Poslání vychází ze zřizovací listiny divadla. My vyprodukujeme ročně 3 až 4 premiéry a odehrajeme zhruba 350 představení. Hráli jsme i 380, ale při deseti lidech v uměleckém souboru je to velmi náročné. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli dělat představení méně.

Plánujete aktivity dopředu? Vytváříte marketingový plán a máte stanovenou marketingovou strategii?

I když to nenazýváme marketingovou strategií, samozřejmě plánujeme dopředu. Každé divadlo, které je nějakým způsobem zřizované a má soubor, musí mít dopředu připravený dramaturgický plán a výhled. Ten je známý rok a půl až dva roky dopředu. My pracujeme tak, že zhruba dva roky dopředu víme, co budeme dělat. Máme jasně danou věkovou adresu, pro kterou se představení budou připravovat. Když se dělají tři premiéry, tak jedna je určena pro mateřské školy, tzn. děti do 6 let, druhá je pro první stupeň a třetí je pro žáky od 4. do 7. třídy. Jednou za dva roky děláme představení, které cílí na teenagery a dospělé publikum. Tvorba pro diváckou skupinu 13-19 let není snadná, jedná se o věk, pro který divadlo není příliš atraktivní. Tím se lišíme od Německa a Francie, kde je loutkové divadlo pro dospělé vnímáno jako regulérní součást divadelní kultury, která se nabízí dospělému publiku. Tato skutečnost je daná tradicí. Musíme brát také v potaz, že divácké zázemí v Liberci není příliš početné. Přesto se do těchto projektů pouštíme, kromě snahy oslovit tohle publikum je nezanedbatelná i snaha poskytnout hercům příležitost, aby nehráli pouze pro děti a absolvovali tak určitý druh duševní hygieny při uznání od dospělejších a dospělých diváků. Tyto inscenace jsou většinou velmi kladně hodnoceny i odbornou kritikou.

Představení pro dospělé jsou také loutková?

Často ano a někdy ne. Představení *Řekl bych nějakej vtip a pak bych umřel smíchy*, určené pro teenagery a pro dospělé je čistá činohra, představení *Jsou místa oblíbená tmou…*obsahuje postupy loutkového divadla.

Vytváříte marketingovou strategii, kterou naplňujete své cíle?

Marketingovou strategii v obchodním slova smyslu ne. Pokud uvedeme např. *Budulínka*, tak vím, že naši tvůrci k němu přistoupí tvořivým způsobem a bude to zajímavé. Zároveň je to titul, který školky mohou jednoznačně akceptovat. Děti nejsou ti, kteří rozhodují o tom, že půjdou do divadla, rozhodují za ně dospělí. Pokud chcete, aby dospělý děti do divadla přivedl, tak musíte v rámci té strategie cílit i na to, že na nabídku někdo na druhé straně zareaguje. Proto se často používá název „Pohádka o…“. Pak totiž učitel nebo rodič jasně ví, na co s dětmi jde. Pokud je pro ně název nejasný, pak prodej nejde tak dobře. Ze zkušenosti víme, že je dobré nabízet titul tak, aby byl atraktivní pro ty, kteří ho vybírají, my zároveň víme, že bude umělecky hodnotný. Ovšem název pro nás není tak podstatný jako to, co reprezentujeme na jevišti.

Máte rozpočet na marketing?

Ne. Máme vyčleněné peníze na propagaci.

Čím si myslíte, že je specifický produkt dětských divadel?

Je specifický svým zaměřením. To, že u nás profesionální dětské divadelní odvětví existuje od roku 1948, dokazuje, že je tady velmi silná společenská potřeba.

Vytváříte doprovodný program formou workshopu a dílen?

Příležitostně. Workshop jako takový nemám v rámci inscenací moc rád. Myslím si, že si dítě má odnést zážitek především z představení. Divadelní workshop by se neměl s představením spojovat dohromady. Samostatně ale může fungovat. To děláme při festivalu Mateřinka. Pravidelně také děláme prohlídky divadelním zákulisím.

Naším cílem není programově rozšiřovat doprovodnou nabídku, ale především zaplnit představení, a to i z důvodu vytížení personálu divadla. Pokud máte limit odehrát 350 představení pro cca 45 000 diváků, tak zjistíte, že je pro provoz a personál divadla obtížné jít nad tento limit. Myslím, že pokud jsou představení plná a mají odpovídající tržbu, pak je to pro mne dostačující důkaz úspěšnosti. Zároveň nad tento limit ani nechceme jít z důvodu umělecké přípravy herců. Ti se potřebují koncentrovat při vzniku nových představení. Pokud budeme brát doprovodný program jako doplněk k našemu repertoáru, pak často zveme hostující soubory, ve foyer probíhají výstavy. Chceme, aby se divadlo pro obyvatele Liberce fixovalo jako kulturní bod.

Máte databázi škol, a jak je oslovujete?

Ano. Máme databázi škol a školek, včetně gymnázií. Vždy v červnu se rozesílá email s nabídkou představení do jednotlivých škol kompetentnímu učiteli, který má na starost komunikaci s divadlem.

Jak je koncipován týdenní ferman? Jaká je vaše zájezdová činnost?

Dopoledne hrajeme pro školy v Liberci, v Libereckém kraji a v okolních krajích. Samozřejmě pokud nezkoušíme. Hrajeme dvě představení denně. Tři představení denně hrajeme výjimečně, neboť. v kolektivní smlouvě dojednáno, že třetí představení musím platit zvlášť. Nejde ale ani tak o peníze jako spíš o to, že pro herce je třetí představení náročné. V sobotu se hraje zpravidla dvakrát denně a v neděli se nezřídka jezdí na zájezd. Měsíčně hrajeme 30 až 50 představení.

Snažíme se ale, aby jezdily školy hlavně k nám. Sváží me děti z kraje, před pár lety jsme získali grant od krajského úřadu. Je samozřejmě lepší hrát na domácí scéně, než jezdit do jiných prostor, kde není potřebné technické vybavení. Jezdíme především na místa, která máme prověřená a spolupracujeme s nimi často. Omezili jsme zájezdy pouze na místa, kam můžeme, vzhledem k technické náročnosti inscenací, vůbec přijet. Také stoupá, bohužel, neseriózност některých objednavatelů, kteří nám zruší zájezdové představení týden předem. Přibližně 60 % představení odehrajeme u nás v divadle, 35 % mimo Liberec, v kraji a v celé ČR a zbytek je v zahraničí. U zájezdů do ciziny se to různí, hráli jsme ve většině evropských zemí, ale i v USA či v Číně

Vrací se k vám diváci? Ve smyslu toho, že rodiče, kteří tam berou své děti, tak chodili také do Naivního divadla v dětství.

Ano, to určitě. Zároveň s tím, do Naivního divadla chodí podstatná část základních a mateřských škol na dopolední představení. Tyto stejné děti přijdou často znovu s prarodiči nebo rodiči v sobotu a nevadí jim to, protože se jim představení líbí. Např. na představení *Kolíbá se velryba*, chodili tři generace, hráli jsme to 27 let.

V čem vidíte specifikum v cenotvorbě vstupenek pro dětského diváka?

Jsme divadlo financované z veřejných zdrojů. Jedním z našich cílů je zachovat takové vstupné, které je dostupné pro všechny výdělečné skupiny. Jde o to, aby vstupné, které je dotované, umožnilo návštěvu komukoliv. Teď mluvím o organizované návštěvě. A zároveň, aby vstupné, které platí veřejnost, nebylo diskriminační, tedy takové aby si to někdo nemohl dovolit. Na večerní hostující představení je vstupné tržní, které odráží skutečnou cenu inscenace. Naivní divadlo Liberec vykonává svojí činností veřejnou službu, takže zřizovatel přispívá na to, aby bylo dostupné všem. Ovšem nepřispívá nám na to, abychom organizovali představení hostujících souborů, ale na to, že vytváříme představení pro děti. Cena na představeních pro děti musí být naprosto antidiskriminační.

Cenová hladina vstupného se mění přibližně jednou za pět let, podle toho jak se mění situace v příjmové části obyvatelstva. Za poslední roky stoupaly platy, tak se to nějakým způsobem musí projevit. Zdražili jsme asi o 15%.

Nabízíte předplatné, abonmá, zvýhodněné balíčky?

Ne. V Naivním divadle existovalo předplatné, když jsem v r. 1991 nastupoval. Bylo to v jiné době a bylo hodně dotované, bylo nutné jej zrušit. U nás balíčky postrádají smysl. Poskytujeme slevu ZTP. Pokud nějaký časopis vypíše akci na 1+1 vstupenka zdarma, tak se připojíme, ale jen proto, aby se Naivní divadlo Liberec a jeho logo objevilo v takovémto tisku. Z našich představení abonmá nevypisujeme, protože hráváme pravidelně i večer a nabízeli bychom je za stejnou cenu.

Do začátku 90. let existoval také systém „Mládež a kultura“, který byl samozřejmě ideologicky zaměřený, ale nesl si v sobě jednu dobrou věc, a to že děti měly dvakrát ročně za povinnost navštívit divadlo, galerii anebo koncert. Dostalo se jim kulturní návštěvy programově, kdežto dnes to opravdu závisí na pedagogovi. Ti se dnes musí opravdu ošetřovat, aby děti do divadla přiváděli.

Jaké distribuční kanály využíváte k prodeji vstupenek?

Pokladnu, rezervační systém webových stránek Naivního divadla a prodej přes smlouvy. Rezervační systém si spravujeme sami. Měli jsme se stát součástí městského distribučního systému, ale v době, kdy jsme se měli stát součástí tohoto systému, jsme už měli svůj vlastní, který vyhovuje. Jedním z důvodů je především výtvarná podoba vstupenky, vážící se ke grafice Naivního divadla. Ta je stejná na propagačních materiálech, plakátech atd. Vstupenky, které jsou k zakoupení přes hromadný distribuční systém města, vypadají všechny stejně. Několikrát se stalo, že se návštěvník spletl a přišel s lístky do Malého divadla. To se mu ale se vstupenkou Naivního divadla nemůže stát.

Jaký význam hraje samotný prostor divadla pro nabídku služeb dětského divadla a jak je prostor prezentován?

Interiér Naivního divadla nebyl prvotně cílen na děti, hrálo tam Studio Ypsilon. Naivní divadlo v sobě nemá výraznou, často podbízivou, dětskou hravost, na druhou stranu ale nese důstojnou architekturu. Prvky hravosti v divadle obsaženy jsou (např. křivé zrcadlo, točící kolo), ale ne dominantně. Sál vytvořili dva světoví architekti Karel Hubáček a Otakar Binar. To samo o sobě je něco, co není obyčejné. Děti mají odejít s pocitem, že příště přijdou a řeknou „aha tady jsme byly“. Až přijdou po páté, tak se třeba začnou o historii té budovy více zajímat. Jsou tu obsaženy prvky a věci, které mají výraznou estetickou kvalitu. Když v tom děti mají šanci vyrůstat, má to smysl.

Sledujete specifika v nákupních chování diváků?

Sleduji ho při prodejnosti titulů, které jsou zaměřené na nejmenší diváky do tří let. Ty jsou vyprodané hned. Je třeba zdůraznit, že my máme plno na všechna sobotní představení, která hráváme od října do dubna. V květnu pak již hrajeme jen ve studiu, protože lidem dávají přednost pobytu venku.

Specifikem také bývá, že zájemcům o vstupenku stačí, že je to pohádka a je jim jedno o čem. A tady je důležité vědět, co je našim hlavním cílem divadelní práce: dospělý si je schopen vybrat představení, na které chce jít, dítě nikoliv. Naší zásadní odpovědností je dělat takové divadlo a nabízet taková představení, aby si děti, až vyrostou, byly schopny vybrat samy a do divadel přicházely. Snažíme se tomu přispět.

Koho a jakým způsobem dětská divadla oslovují?

Jsou to školky, školy a střední školy a tomu odpovídající publikum, za které odpovídají rodiče, popřípadě prarodiče. Dítě si samo nekoupí lístek ani na sobotní představení, ani na ta školní.

Jaké prostředky používáte ke komunikaci?

V tuto chvíli jsou to sociální sítě a webové stránky. Z tištěných materiálů je to měsíční plakát. Dalším podstatným prostředkem je Kalendář Liberecka, který vychází v 10tisícovém nákladu a je zpravidla rozebrán. V rámci kulturní sekce v něm má Naivní divadlo vždy dvě strany. Rozesíláme také elektronický magazín, dvouměsíčník, ve kterém informujeme okruh tisíce příznivců, kteří ho odebírají. Využíváme i výlepy plakátů, billboardy, nepravidelně, při mimořádných akcích.

A co reklama v tištěných médiích?

To ne, to jsou pro nás zbytečně vydané peníze. Reklamu dáváme do Svět a divadlo a do Divadelních novin, zejména před mezinárodním festivalem MATEŘINKA. Tím se snažíme informovat především okruh lidí, kteří se v oblasti dětského divadla pohybují a pracují v ní.

Spolupracujete s médii?

Ano. Český rozhlas Liberec nám vychází vstříc a novinky oznamuje. Česká televize o nás poměrně pravidelně informuje v rámci pořadu Regiony. Dále jsou to regionální televize.

Vydáváte tiskové zprávy a jak často?

Vydáváme tiskové zprávy k festivalu a k premiérám. Chodí k nám pravidelně ČTK, ze které pak čerpají ostatní noviny.

Prodáváte merchandising a proč?

Ano, ale je z něj zanedbatelná částka, není to podstatný zdroj příjmů. Bereme ho jako formu propagace. V divadlech veřejné služby a naší velikosti nehraje prodej merchandisingu roli.

Máte marketingové oddělení?

Máme obchodní oddělení. Marketingovým oddělením bych to nenazýval. V obchodním oddělení máme dvě zaměstnankyně, které mají rozdělenou komunikaci se školami a zájezdy. Obě dělají propagaci ve spolupráci se mnou a s dramaturgem Vítem Peřinou, který je zároveň tiskovým mluvčím. Elektronický magazín a podklady pro Kalendář Liberecka připravuje také dramaturg.

Proč myslíte, že je Naivní divadlo tak divácky úspěšné?

Nabízíme divákům oceňovaná, kvalitní představení pro děti. Jsme v kontaktu s publikem, které se do divadla vrací. Kdyby to tak nebylo, určitě by upřednostnili cestu do obchodních domů na loutková představení, která jsou zadarmo. Tam jich sice chodí hodně, nejsou to však ti, kteří chtějí pro své děti něco více než pouhou zábavu a „zabití" času při nákupech.

Příloha 5: Expertní rozhovor s Janem Cimrem, Natálií Pelcovou a Vendulou Záhoříkovou, 6. 11. 2018, vedení Divadla Polárka

Můžete jenom stručně přiblížit historii Divadla Polárka? Protože divadlo vzniklo roku 1999 a vy, jakožto současné vedení, jste v Polárce až od roku 2016.

Jan Cimr: To je dlouhý a komplikovaný příběh. Za 20 let se tady otočilo 7 nebo 8 generací tvůrců. První tým vznikl z amatérského loutkového divadla Jitřenka, které tu fungovalo skoro 40 let. Část souboru se vzbouřila pro tehdy osmdesátiletému šéfovi a rozhodla se založit profesionální divadlo. Začali přicházet noví lidé, většinou čerství absolventi JAMU jako Martin Čičvák, Jan Mikulášek, Martin Františák, Hana Mikolášková a další. Poslední vedení před námi byl Michal Sopuch a Bronislava Krchňáková. Divadlo se dostalo provozně i umělecky do velkého propadu. Za 4 roky fungování vedení byl propad příjmů asi o 48% vstupného. Městská část Brno-střed vypsala výběrové řízení na ředitele, do kterého se přihlásil Tomáš Pavčík, já jsem psal koncepci Polárky a připojila se Tereza Lexová, která byla před Natálií Pelcovou vedoucí divadla. Tomáš Pavčík vyhrál výběrové řízení a my jsme s Terezou Lexovou nastoupili na přelomu sezón 2015/2016, 2016/2017 jako nové vedení.

Jaké je poslání Divadla Polárka z hlediska dramaturgie?

Jan Cimr: Pokud se bavíme o divadle pro děti, nelze to odpojit od poslání divadla obecně. Divadlo je způsob poznávání světa, v divadle se tvoří modelový svět, který pomáhá divákovi se v tom skutečném orientovat. A my modelování přizpůsobujeme tomu, že sem chodí děti od 0 do x let a snažíme se pro ně naplnit toto poslání. Chceme, aby Polárka byla pro děti průvodcem k divadelní dospělosti

Kdo je zřizovatel Divadla Polárka?

Natálie Pelcová: Naším zřizovatelem je v podstatě Brno-střed, které zřizuje kulturně-vzdělávací středisko „U tří kohoutů", zkráceně se tomu říká „Kávéeska". Toto středisko sdružuje Divadlo Polárka, Klub Leitnerova, což je hudební klub a středisko volného času pro malé děti Botanka. Nejsme tedy samostatný subjekt s vlastním ředitelem, ekonomem a rozpočtem.

Funguje spolupráce mezi subjekty spadajícími pod „Kávéesku"? Zasahuje vůbec nějak do fungovaní?

Jan Cimr: Prakticky vůbec nefunguje. Původně byla Polárka o.p.s, která po nějaké době zkrachovala a Brno-střed si ji vzal pod sebe jako součást KVS, která zajišťuje jakýsi univerzální kulturní servis pro městskou část Brno-střed, takže pořádá vánoční a velikonoční trhy a podobné akce. Do dramaturgie nezasahuje KVS vůbec, do provozu zasahuje rozdělováním financí, existuje nějaká organizační podřízenost, ale provozy jednotlivých středisek jsou na sebe nezávislé. Propojujeme se v okamžiku, kdy my například hrajeme jednu inscenaci v Klubu Leitnerova, což byla ale naše iniciativa, nemáme to povinné.

Má tedy nějakou výhodu tato koexistence?

Jan Cimr: Jde o to, že v Brně jsou dvě divadla pro děti, to druhé je Divadlo Radost. Polárka je menší a odjakživa „to druhé". To, že nejsme pod městem, ale pod městskou částí a navíc ještě pod Kávéeskou, nás chrání před případnými „úspornými opatřeními", která by vedla ke sloučení obou divadel a zrušení toho nadbytečného. A tento fakt Polárku v minulosti několikrát zachránil.

Jinak to má v podstatě samé nevýhody. Do jisté míry nemůžeme operovat s vlastním rozpočtem, pokud je jiné středisko ve ztrátě, dokrývá se to ziskem z jiných středisek, případně se to řeší jinak ze strany rady nebo zastupitelstva.

Natálie Pelcová: Osobně vidím výhodu v tom, že o peníze nežádáme my, ale ředitel Kávéesky, což je pro nás do určité míry ulehčení.

Jak tedy funguje financování Kávéesky a následné rozdělování peněz do dalších organizací a akcí?

Natálie Pelcová: Je to přesně tak. Kávéeska dostane budget, který pak rozděluje. Polárka má vytvořený rámcový rozpočet, ale je to velmi přibližné a interní, abychom věděli, co kolik nás bude stát, ale reálně nemáme příliš přehled o tom, kolik peněz bychom mohli dostat a kolik dostanou ostatní.

Jan Cimr: Víc jak nadpoloviční náklady jsou mzdy, které počítá a rozděluje centrální ekonomka pro Kávéesku a do toho nezasahujeme. My si hlídáme příjmy na pokladně divadla, výdaje za vznik inscenace a výdaje za naše akce.

Jaký je tedy váš roční rozpočet, myslím konkrétně Divadla Polárka?

Jan Cimr: Celkově, včetně vlastních příjmů, se pohybujeme kolem deseti až jedenácti milionů. Sedm milionů dostáváme od zřizovatele, necelé dva miliony dostáváme přes městskou část Brno-střed od Magistrátu města Brna, zbytek jsou naše tržby.

Jakou částku z rozpočtu dáváte na propagaci, potažmo marketing?

Natálie Pelcová: Za reklamu a propagaci jsme v roce 2017 utratili 271 000 Kč, v čemž je započtena práce grafika, tisk a výlep. Ostatní položky jako GoOut nebo správa webu jsou drobné výdaje v řádu tisíců.

Tvoříte marketingový strategický plán?

Jan Cimr: Upřímně, my to nikdo neumíme. Tvoříme dramaturgický plán, ale u toho myslíme i pragmaticky. Máme samozřejmě rozlišené věkové kategorie diváků, myslíme jak na školy, tak na veřejnost. V tomhle uvažování je marketingová strategie implicitně přítomná.

Natálie Pelcová: A to souvisí s dalším posláním Polárky, totiž že má být průvodcem diváka od narození až po dospělost.

Má Polárka v Brně tradici? Vrací se sem lidi, protože ji kdysi měli rádi a znají ji, nebo se kompletně proměnila s novým vedením vaše divácká obec?

Jan Cimr: Tím že jsou většinoví diváci děti, je jejich obměna hrozně rychlá. Myslím si, že za dva roky našeho působení se divácká obec velmi obměnila. A není to pouze přirozeným odrůstáním, ale také tím, že jsme poměrně radikálně změnili dramaturgii. Děláme věci, na které slyší jiný typ diváků a dokonce i jiný typ škol, které mají do jisté míry větší setrvačnost.

Na koho cílíte?

Natálie Pelcová: Nejvíce našich diváků jsou školy, základní i střední, a školky. Zároveň se snažíme divadlo otevírat více veřejnosti, více hrát pro rodiny s dětmi, dělat pro ně doprovodné akce.

Jan Cimr: Velmi hrubým odhadem hrajeme pro veřejnost 2x až 3x tolik, co se hrálo během předchozího vedení. Protože z hlediska marketingu je jednodušší udělat školní představení. Do divadla přijde 30 dětí, ne „jen“ rodina se dvěma dětmi. Ale objem vynaložené práce je stejný. Samozřejmě, že pořád jsou školy a školky našimi nejčastějšími návštěvníky, zhruba z 60 %. A jistě, zcela logicky – každé divadlo pro děti cílí na školy a školky a na veřejnost. To není žádné specifikum. Ale můžeme cílení vymezit i dramaturgicky. Buď se dá divadlo pro děti vnímat jako specifická forma oddechu a relaxace, nebo jako něco, co může přinášet témata a pomáhat dětem orientovat se ve světě. My se snažíme přichylovat k tomu druhému přístupu, ale netvrdíme, že ten první je špatně. V Brně funguje Divadlo Radost, které celkem přiznaně a otevřeně naplňuje první funkci. My se tedy snažíme naplnit tu druhou. Což může někoho odrazovat, někoho naopak přitahovat, protože jim takové divadlo něco přinese.

Dělali jste divácký průzkum?

Jan Cimr: Systematický ne. Máme různé typy zpětné vazby. Někdy někdo napíše, pořádáme s lektory workshopy k představením, z čehož vzejdou často zajímavé postřehy a poznatky, u některých složitějších titulů jsem prosil pedagogy, ať zjistí od dětí reakce na představení.

Koho vnímáte v Brně jako největší konkurenci? Je to Divadlo Radost?

Jan Cimr: Technicky vzato ano. Jsme prostě dvě kamenná divadla v Brně. Ale jsme tak odlišná v dramaturgii i v přístupu k divadlu obecně, že v získávání diváků z veřejnosti si nekonkurujeme. Se školami a školkami je to jinak. Velká část učitelů nevnímají návštěvu divadla jako pedagogickou prioritu, ale spíše jako pseudopovinnou náplň času, jako osobní relax. Takovým pedagogům je jedno, jestli jdou do Polárky nebo do Radosti.

Natálie Pelcová: Takže si konkurujeme. Když obvoláváme školy a školky, tak se stává, že nám řeknou, že ale chodí do Radosti. Mám pocit, že Polárka ale ještě není natolik známá, stále je větší povědomí o Radosti.

Jan Cimr: Což je ale do značné míry dáno i tradicí. Polárka bude mít 20 let, Radost je Brně 65 let. Takže generace, která má teď děti, vyrostla především na Radosti. A teprve začínají postupně dospívat lidé, kteří v dětství chodili do Polárky a pokud mají děti, jsou ještě příliš malé.

Čím je podle vás specifický produkt divadla pro děti? Proč se například rodiny s dětmi rozhodnou jít do divadla?

Jan Cimr: Obecně se to považuje za správné chodit do divadla. Je v tom jakýsi typ zvyku, patří to k dobrému vychování. Je to také způsob trávení volného času.

Natálie Pelcová: Což ale nejsou specifika divadla pro děti. Tohle platí prostě pro všechna divadla. Naším jediným specifikem je, že k nám chodí děti. Jinak jsme prostě divadlo.

A například workshopy k představením nepovažujete za specifikum divadla pro děti?

Jan Cimr: Ne. To, že divadlo nezačíná vstupem do sálu a nekončí potleskem je obecný divadelní trend. A u dětí může být silnější nebo viditelnější. Zároveň se aplikuje snáze, když divadlo pro dospělé končí pozdě večer, tak tam těžko budou lidé zůstávat.

Natálie Pelcová: Což ale neznamená, že by to divadla pro dospělé vůbec nedělala, dělají se dramaturgické úvody, workshopy pro školy a pro diváky, doprovodné programy, a tak podobně.

Jan Cimr: U dětského publika může být specifická forma. Děti jsou hravé, že rády informace přijímají a zpracovávají hrou, rády se na věcech sami podílí. Dospělý divák má větší tendenci nechat na sebe dílo působit. Dítě se do něj potřebuje intuitivně samo zapojit, potřebuje si ho prožít.

Například pražské Divadlo Minor funguje jako jakési kulturní rodinné centrum. Děti mají možnost navštívit před představením workshop a i po jeho skončení Minor nabízí další možnosti vyžití. Je Polárka také takovýmto centrem?

Jan Cimr: Ano, o to usilujeme, stejně jako další divadla pro děti jako Divadlo Drak v Hradci Králové, Malé divadlo v Českých Budějovicích, Bábkové divadlo v Bratislavě, Nové divadlo v Nitře. Tato divadla mají tendenci přesahovat prostor divadelního představení. Pro nás je to stále trochu nové, protože to děláme skutečně teprve ty dva roky, co tu působíme. Před tím, než jsme nastoupili, tak se tu dělali jakési sobotní dílničky, z našeho pohledu ale velmi triviální a beze smyslu. V současné době je, myslím, naše nabídka doprovodného programu slušná. Kromě workshopů navázaných na konkrétní představení je to zhruba 12 akcí jako festival Polárkový dort, Noc divadel, Den dětí, Za vysvědčení Polárku, chceme udělat dětský koutek, chystáme obecnější workshopy jako herecký, dramaturgický a tak podobně.

Workshopy k představením jsou jenom pro školy nebo i pro veřejnost?

Natálie Pelcová: Jsou v podstatě výhradně pro školy, protože s ucelenou skupinou dětí, které se znají, se pracuje podstatně lépe, soustředěněji a smysluplněji, než s heterogenní skupinou dětí, které přišly s rodiči. Občas uděláme workshop pro skupinu maminek, které mají děti, ale ty se mezi sebou také znají. Na rozšíření těchto workshopů i na veřejnost bohužel zatím nemáme kapacitu. Ale pro veřejnost děláme dílny v rámci našich akcí. Přičemž dílny k představením pro školy jsou placené. V rámci festivalu jsou ale dílny pro veřejnost zdarma jako součást off-programu. A pokud jsou součástí jiných akcí, tak záleží na rozsahu dílny.

Jak funguje váš týdenní ferman? Je to tak, že v týdnu hrajete pro školy a o víkendu pro veřejnost?

Jan Cimr: Hrajeme pro veřejnost i ve všední dny, většinou od půl šesté, což je také novinka, kterou jsme jako nové vedení zavedli. Většinou v úterý a ve čtvrtek. Hrajeme každý den dopoledne, někdy hrajeme představení dvakrát, někdy hrajeme po sobě na malé i velké scéně. V sobotu hrajeme pro veřejnost, většinou dvakrát.

Jaké je vaše zájezdová činnost? Snažíte se spíše diváky lákat k vám, nebo vyjíždíte za nimi? Zvete si do divadla hosty?

Natálie Pelcová: Na zájezdy jezdíme, máme zhruba 20 zájezdů za rok, ale neobepisujeme divadla, ona oslovují nás, abychom přijeli, nebo jsou to divadla, se kterými spolupracujeme delší dobu, případně festivaly v Praze jako Dítě v Dlouhé nebo VILOmeniny. Jezdíme zejména v listopadu. Ale není to naše priorita, vnímáme to jako druhotný zdroj příjmů nebo prezentaci divadla, je to trochu otázka prestiže. Občas si zveme hostující soubory, v loňském roce se o to snažil Honza Cimr, měli jsme tu nakonec asi 6 hostů. V letošním roce se nám také rozrostl festival Polárkový dort právě o to, že jsme měli několik hostujících představení. Tato představení jsou pak pro veřejnost.

Jan Cimr: Navíc jsme účastníci festivalu Divadelní svět Brno a v Polárce se během festivalu odehrává většina představení z festivalové linky pro děti. Dodal bych, že soubory, které si zveme do divadla jako hosty, jsou takové, se kterými chceme udržovat kontakt, které nám přijdou inspirativní.

Jaká jsou specifika v cenotvorbě vstupného na představení? Jaký používáte rezervační systém?

Natálie Pelcová: Kolik stojí vstupné do Divadla Radost, tolik stojí i to naše. Máme rozdílné ceny vstupného pro školy a pro veřejnost. U školního představení je vstupenka za 60 Kč a pedagog zdarma. Pro veřejnost je vstupné od 70 Kč do 100 Kč, rozlišujeme vstupné na malou a velkou scénu, ale nerozlišujeme dospělé a dětské vstupné. Na večerní představení, které jsou pro starší diváky a pro dospělé, je vstupné 150 Kč, stejně tolik stojí vstupné na hostující představení. Jedinou specialitou je rodinné vstupné, 2 vstupenky jsou za plnou cenu a k tomu až 3 vstupenky se slevou 30%. Funguje to spíše jako množstevní vstupenka, ale říkáme tomu rodinná. Vstupenky prodáváme přes GoOut, pak se dají rezervovat telefonicky i e-mailem, dají se zakoupit i na pokladně, která je ale otevřená jenom když se hraje

Máte předplatné?

Jan Cimr: Jednou jsme to zkusili, ale bylo to moc komplikované, například v tom, že se tomu musí někdo věnovat, propagovat to, na což nemáme personál, jsme v kanceláři jenom tři.

Sledujete nějakou zvláštnost při nákupu vstupenek – teď myslím na představení pro veřejnost?

Vendula Záhoříková: Máme například velmi benevolentní rezervační systém, rezervace propadají až 15 minut před začátkem představení, což je ale v Brně oproti Praze standard. Neměli jsme zatím důvod tohle měnit, jasně, že se budeme muset časem zamyslet a zrušit to, vzhledem ke zvyšující se návštěvnosti. Ale do teď jsme neměli natolik vyprodáno, aby nám tato benevolence ubírala diváky. Na malé scéně to problém je, ale na druhou stranu jsme alespoň docílili toho, že si lidé rezervace začali vůbec dělat, ze začátku chodili na volnou pokladnu a divili se, že máme vyprodáno.

Jan Cimr: Mimochodem teprve dva roky je možné si vstupenky koupit dopředu, před tím sice rezervace byly možné, ale lidé nebyli zvyklí si je dělat, protože bylo celkem prázdno

Zaujala mě vaše „zavěšená vstupenka“. Jak to vzniklo?

Jan Cimr: Protože nám to přišlo jako dobrý nápad, zejména ze sociálních důvodů. Zároveň je to trochu vymezení vůči Divadlu Radost, jehož ředitel se vyjadřuje poněkud antisociálně (je to mimochodem součástí jeho koncepce Divadla Radost). Pak jsme ještě uspořádali Týden pro inkluzi. Kdokoli z diváků si může koupit na konkrétní představení vstupenku navíc. Není jich měsíčně tolik, ale my to vždy za nás doplníme na počet 30 vstupenek. Ty potom doneseme na Oddělení sociálně-právní ochrany dětí městské části Brno-střed, kde jsou v kontaktu s neziskovými organizacemi či nízkoprahovými kluby a vstupenky se rozdělí do rodin s dětmi. Je to nastavené tak, že nezjistíme, kdo na zavěšenou vstupenku přišel. Funguje to zhruba rok a za tu dobu se prodalo už 70 vstupenek, což považujeme za úspěch. Nedávno jsem se domluvil také s uměleckými šéfy Divadla Drak a Malého divadla z Budějovic, že se zavěšená vstupenka rozšíří i k nim.

Jakou myslíte, že v rámci návštěvnosti hraje roli jednak místo, v němž Polárka je, a jednak samotný prostor divadla?

Jan Cimr: Jsme za bývalými městskými hradbami, což znamená v Brně prokletí. Je to zkrátka dál od historického centra, ale nejsme zase úplně na periferii, pořád je to širší centrum. A jsme v zapadlé uličce, do které jen tak někdo nezabloudí, aby si všiml divadla. Divák musí vědět, že chce jít do Polárky, aby do ní šel.

Natálie Pelcová: Druhý problém je, že jsme součást komplexu budov, takže pro okolí jsme rušivý element. Prostor foyer také není úplně dispozičně ideální pro to, aby se v něm diváci zdržovali déle. Nicméně se snažíme

divadlo zútulnit, aby tady lidé chtěli zůstat i po představení, s čímž souvisí třeba dětský koutek. Na druhou stranu máme kavárnu, prostory pro malování, máme zahradu.

Jan Cimr: Co se týče divadelního sálu, tak máme klasické kukátkové jeviště, tedy poměrně konzervativní prostor. Otevřeli jsme malou scénu, tedy alternativní prostor, variabilní black box, pro maximálně 60 diváků, ale spíš tak 30 – 40. Kromě Vnitřního nepřítele, kterého hrajeme na malé scéně pro náctileté a dospělé publikum, sem směřujeme zejména inscenace pro nejmenší diváky od tří let, kteří mnohem více potřebují být zapojení do prostoru, být v bližším kontaktu s herci, se scénografií, s příběhem – což bylo i hlavním důvodem pro otevření malé scény.

Jaká je tedy procentuální návštěvnost Polárky?

Jan Cimr: Velká scéna má kapacitu 150 míst, malé scéna maximálně 60, ale některá představení jsou jen pro 30 diváků, ale je to složité dobrat se přesného čísla. Formálně je to mezi 60 – 70%, ale nemyslím si, že to vypovídá o skutečnosti.

Podle grafů ve výroční zprávě Kávéesky vám návštěvnost stoupá. Čím myslíte, že to je?

Jan Cimr: Říkám to z pohledu člověka, který se vymezuje vůči tomu, co tu bylo před tím, ale myslím, že jednak tady máme kvalitní inscenace a někdo se zabývá propagací. Za minulého vedení Polárka fungovala spíše samospádem jako zavedená a financovaná organizace, nikdo neměl zájem na adekvátní péči ani o diváky, ani propagaci, ani o uměleckou úroveň. My děláme systematickou propagaci, ačkoli se to pořád učíme. Staráme se o Facebook, máme nové webové stránky, nový grafický vizuál, který je po městě vidět. Zároveň má Polárka jasnou dramaturgii, ví o sobě, jaké je to divadlo, z čehož to mohou tušit – a tuší – diváci a na základě toho si k němu dokáží vytvářet vztah.

Jaké prostředky využíváte pro komunikaci?

Natálie Pelcová: Máme výlep plakátů s měsíčním programem, což je 100x plakáty A1, občas jsou plakáty na premiéru, vylepujeme plakáty na festival. Roznášíme letáčky, do kaváren, do dětský center, k dětským doktorům, ZUŠ. Ale to jsme začali dělat teprve teď nedávno, takže nedokážeme vyhodnotit, jestli to má účinek. A pak samozřejmě webové stránky, Facebook, Instagram, YouTube.

A jak komunikujete se školami? Máte databázi, se kterou pracujete? Víte, v jakém poměru vaši divadlo navštěvují školy z Brna a ze širšího okolí?

Vendula Záhoříková: Databázi máme. Na začátku sezóny oslovujeme široký okruh škol, u nichž si myslíme, že to má smysl, tedy celé Brno, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Vysočinu. Navíc máme kontaktník škol, které u nás kdy byly. Nejčastěji k nám jezdí od směru na Jihlavu, Blansko, Břeclav, Vyškov. Úplně přesně ale nedokážeme odhadnout přesný poměr, předpokládám, že brněnských škol bude více, ale nebude to úplně výrazný rozdíl. Navíc nejbližší stálé divadlo pro děti je v Ostravě, proto k nám jezdí i školy z okolí, nemají kam jinam chodit.

Vydáváte tiskové zprávy?

Natálie Pelcová: Ano, ke každé premiéře, k nové sezóně, k jednotlivým akcím. Píše je Jan Cimr a já je rozesílám. Zpravidla posíláme jednu až dvě do měsíce

Spolupracujete kontinuálně s nějakými médii? Kde jinde děláte reklamu divadlu?

Natálie Pelcová: Program posíláme do zpravodaje městské části Brno-střed, máme placenou čtvrt stránku v časopise KAM v Brně a pak ještě spolupracujeme s Kam s dětmi v Brně. Pak máme reklamu na LCD obrazovkách v dětských nemocnicích, kde se promítá náš spot. Nicméně náš nejdůležitější komunikační kanál jsou webové stránky a Facebook.

Prodáváte merch?

Natálie Pelcová: Něco málo, odznáčky, magnetky, zrcátka, nově máme oblečení a tašky, ale máme z toho minimální příjem, v rozpočtu se to výrazně neprojevuje.

Dostávám se k organizační struktuře. Marketingové oddělení jste vy?

Vendula Záhoříková: Ano, jsme to my všichni.

Zvažujete možnost si v budoucnosti najmout někoho na marketing a propagaci?

Jan Cimr: Samozřejmě, ale před tím potřebujeme zaměstnat řadu lidí nezbytně nutných pro provoz divadla. Na marketingové oddělení zkrátka nemáme finance

Na jakou věkovou kategorii nejvíce cílíte?

Jan Cimr: V podstatě na všechny. Od nula let až do vyšších nact.

Ale podle vašeho repertoáru máte nejvíce inscenací pro děti ve věku 5+.

Vendula Záhoříková: To je spíš aktuální stav, ale není to tak vždycky.

Co mě překvapilo, že máte 6 premiér ročně. Kolik představení derniérujete?

Jan Cimr: Když jsme začínali, bylo to 9 premiér za rok, protože jsme obměňovali repertoár. A 6 premiér ročně pokrývá věkové skupiny. Skupina od nula let do tří je okrajová záležitost, projekty, které hrajeme, vznikají i jako pohostinské inscenace. Každá věková skupina tvoří zvláštní diváckou kategorii a je tím pádem vhodné pro každou z nich něco na repertoáru mít – a každý rok novou. Diváci si repertoár ochodí a chtějí vidět věci nové. Chceme derniérovat tolik inscenací, kolik premiérujeme. Zdá se nám, že ten dvou až tří letý cyklus funguje. Když jsem nastoupil do Polárky před pěti lety, bylo mi řečeno, že nás drží mateřinky, že se dělá hlavně pro ně. Nejsem si schopný ověřit, zda to tak vůbec bylo, ale rozhodně se to změnilo. Na začátku této sezóny jsme řešili, že máme prázdná představení pro mateřinky, ale nemáme co nabídnout prvnímu a druhému stupni.

Vendula Záhoříková: To, že máme teď nejvíce inscenací pro 5+ je také způsobeno tím, že je jich většina na malé scéně. Ale není to naším záměrem, hrát nejvíce pro 5+.

Čím si myslíte, že je způsobeno to, že je Polárka divácky úspěšná?

Jan Cimr: Z mého pohledu je to tím, že se nekašle na propagaci a Polárka má nějaký styl, nějak se profiluje, tedy je to divadlo, ke kterému mohou lidé zaujmout určitý postoj, mohou ho mít rádi, mohou se do něj vracet.