

# ENSEMBLE OPERA DIVERSA



## Marketingová analýza

Zpracovali: Jana Hrušková, Miroslava Kobrtková, Matej Drozd,  
Sofija Čolović, Veronika Konrádová, Veronika  
Rybenská, Lucie Vosáhlová

Počet slov: 9 201

**Brno 2015**

## Obsah

Úvod.....	2
Představení organizace .....	3
1. Analýza vnějšího prostředí .....	4
1.1. PEST analýza.....	4
1.2. Porterova analýza .....	6
2. Analýza vnitřního prostředí.....	8
2.1. Analýza zdrojů.....	8
2.2. Analýza portfolia .....	10
2.3. Matice šíře sortimentů .....	11
2.4. Analýza postavení na trhu .....	12
2.5. Analýza cílové skupiny prostřednictvím dotazníku .....	14
2.6 Finanční analýza .....	18
3. SWOT analýza .....	20
3.1 SMART cíle.....	21
4. Marketingová strategie podle Ansoffa .....	22
5. Komunikační audit .....	24
5.1 Vnější formy komunikace .....	24
5.2 Vnitřní komunikace .....	27
5.3 Návrh komunikační kampaně .....	27
6. Fundraisingový audit.....	31
6.1. Rozpočet na rok 2015 .....	31
6.2. Možnosti získání financí.....	32
7. Akční plán .....	34
Závěr.....	36
Seznam tabulek .....	37
Seznam obrázků .....	37
Použitá literatura .....	38

## Úvod

V následující práci se zabýváme analýzou marketingové strategie organizace Ensemble Opera Diversa. Tuto organizaci jsme si vybrali, protože se jedná o nezávislý soubor, který nabízí mimo jiné operní představení v netradičním pojetí. Jedná se o organizaci, která divákovi představí soudobou operní tvorbu a nabídne operní produkci současných autorů.

Na začátku představíme samotnou organizaci. V první kapitole se budeme zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Při tom použijeme PEST analýzu a upozorníme na faktory, které mohou organizaci ovlivňovat. V rámci ní také poukážeme na příležitosti a hrozby. V další části se zaměříme na Porterovu analýzu se zřetelem na kulturní odvětví. Pokračovat budeme s analýzou vnitřního prostředí. Zde provedeme rozbor zdrojů, portfolia, postavení na trhu, podíváme se na finance a cílové skupiny. Analýzu cílové skupiny uskutečníme na základě dotazníkového šetření mezi příznivci EOD. Pro popis silných a slabých stránek použijeme SWOT analýzu, která nám umožní se zaměřit na důležité body. Na základě SWOT analýzy následně vytyčíme SMART cíle pro EOD. V další části se budeme zabývat marketingovou strategií a poukážeme na možnou strategii rozvoje.

Jedním s posledních kroků bude komunikační audit, kde popíšeme a rozebereme vnitřní i vnější formy komunikace v EOD. V rámci komunikačního auditu také navrhne možnou komunikační kampaň. Další část bude patřit fundraisingovému auditu. Zde ukážeme složení rozpočtu EOD a pokusíme se navrhnout další možnosti získání finančních prostředků. Poslední částí bude akční plán, kde budou rozvrženy jednotlivé akce, které povedou ke splnění cílů.

## Představení organizace

Ensemble Opera Diversa je nezisková organizace sdružující profesionální hudebníky a zpěváky. Od svých počátků, které sahají do roku 1999, prošlo toto hudební sdružení mnohými změnami. Z původně malého souboru zpěváků se v roce 2005 stalo občanské sdružení Společnost pro komorní tvorbu Opera Diversa, které bylo v roce 2007 proměněno ve sdružení Opera Diversa, o. s. V roce 2014 v důsledku změn v legislativě neziskových organizací a zrušení občanských sdružení byl název upraven na Opera Diversa, z. s.

Ať už ji nazveme jakkoliv, jedná se o sdružení, které se postupně rozšiřovalo a vytvářelo do dnešní podoby. V současnosti, v rámci něj, působí tři hudební tělesa. Vedle původního pěveckého souboru, vznikl pro potřeby souboru v roce 2005 i komorní orchestr, jenž účinkuje jak na operních provedeních, tak i na orchestrálních koncertech. Od roku 2009 je součástí Ensemble Opera Diversa i sbor *Ensemble Versus*, který je na ostatních souborech ensemblu poměrně nezávislý.

Ze samotného složení vyplývá, že jde o seskupení poskytující širokou škálu hudebních projevů. Pestrostí svého repertoáru zaujme jak komorní orchestr s hlavním důrazem na instrumentální hudbu 20. století, tak i komorní sbor, který se soustředí na renesanční tvorbu, duchovní tvorbu 20. století a tvorbu současných skladatelů. Specifikem souboru je ovšem soudobá operní tvorba, jež vytvářejí přímo členové Opery Diversy. Tvorba kmenového skladatele ensemblu Ondřeje Kyase a libretisty Pavla Drábka, se vyznačuje opouštěním konvencí, jimiž je klasický operní repertoár zatížen. Autorská dvojice Kyas - Drábek mají za sebou již čtyři celovečerní opery a kolem dvaceti minioper.

Ensemble Opera Diversa uvádí kolem 40 koncertních a operních vystoupení ročně, přičemž často spolupracuje s významnými hudebními tělesy a interprety ale i autory, jejichž tvorba je spřízněná hudební poetice Ensemblu.

Jelikož soubor nemá k dispozici vlastní prostory, byl nucen měnit místa svých vystoupení (divadlo Polárka, Dům umění města Brna, nádvoří Domu pánů z Kunštátu ad.) V současné době Ensemble sídlí v divadle Reduta jako hostující soubor Národního divadla Brno. Svým dramaturgickým rozpětím Opera Diversa ve značné míře obohacuje kulturní život města Brna. Ještě důležitější je ovšem fakt, že nabízí publiku buď původní autorskou tvorbu anebo skladby, jež jsou často velkými hudebními institucemi opomíjené a ponechané mimo koncertní síně. I vedle těchto svých specifíků a jedinečnosti soubor čelí problému nízké návštěvnosti.

# 1. Analýza vnějšího prostředí

## 1.1. PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsme určili z hlediska několika faktorů příležitosti a hrozby, které vytvářejí externí prostředí pro Ensemble Opera Diversa (dále jen „EOD“):

### Politicko-legislativní faktory

- za příležitost považujeme **změnu grantového systému** v Brně, podle kterého se rozhoduje na základě bodového hodnocení, a žádosti se rozdělují do kategorií podle činností. Zpřesnění kritérií a větší počet odborníků může být příležitostí k získání dotací. Výhodou jsou i granty na tři roky, které zajistí větší stabilitu, a umožní plánovat činnost v dlouhodobých horizontech.
- vzhledem k přítomnosti “alternativních” politiků ve vedení Brna, očekáváme, že nenastane nečekané škrtání rozpočtů na kulturní oblast a že zároveň mohou být advokáty uměleckých seskupení. Rovněž **působení iniciativ** jako např. Brno kulturní, může pozitivně ovlivnit postavení EOD v rámci kulturního prostoru v Brně.
- současná legislativa je z dílny minulé vlády (ODS, TOP09), proto je možné, že se v případě podobného složení vlády v budoucím období jako v tomto (ANO, ČSSD,...), bude **legislativa** měnit. Nová vláda může podmínky nastavit v neprospěch financování EOD.

### Ekonomické faktory

- **růst ekonomiky/HDP** může znamenat větší volné úspory obyvatelstva, které potom mohou utratit například za kulturu. Také to může znamenat zvýšení vládních výdajů na oblast kultury.
- příležitostí jsou i rozšiřující se možnosti různých druhů **financování**, (start-up portály, crowdfundingové kampaně, dárcovství,...)
- **Návrhy rozpočtů MK ČR** na rok 2016 a 2017 v oblasti kulturní služby a podpory živého umění stanovuje na přerozdělení 900 000 000 Kč, z nichž je na podporu profesionálních divadel, symfonických orchestrů a zpěváckých sborů vyčleněno 140 000 000 Kč. V roce 2017 se v návrhu uvažuje o zvýšení dotace na 205 068 000 Kč.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ministerstvo kultury ČR. *Schválený rozpočet na rok 2015 a střednědobý výhled na léta 2016, 2017. Kapitola 334 Ministerstvo kultury.* [online]. 2014 [cit. 2015-9-20]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/povinne-zverejnovane-informace/01-Kapit--sesit-TEXT.pdf>

## Sociokulturní faktory

- Příležitostí je velký **počet studentů** a mladých lidí, kteří mohou vytvářet potencionální publikum EOD a zároveň jsou zdrojem talentů. Omezováním se na umělecky zaměřené obory by mohlo dojít ke zmenšení divácké základny EOD. Rovněž existuje několik **festivalů**, které se zaměřují na současnou tvorbu a operu, kde se EOD může prezentovat. Hrozbou jsou vztahy EOD s ND Brno, resp. ty oblasti spolupráce a jednání ND Brno vůči EOD, které vedení EOD nemá možnost ovlivnit.

Tabulka 1 PEST analýza

	Příležitosti	Hrozby
Politicko-legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- změna grantového systému v Brně</li> <li>- výsledky nových voleb budou šancí na zlepšení financování kultury</li> <li>- kulturně orientované osobnosti v zastupitelstvu Brna</li> <li>- působení občanských a společenských iniciativ</li> <li>- možnost dosáhnout na dotace z veřejných rozpočtů</li> <li>- politická stabilita ČR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možná změna legislativy po volbách v roce 2016</li> <li>- podpora z veřejných rozpočtů je směřovaná převážně na příspěvkové organizace</li> </ul>
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- očekává se růst české ekonomiky, růst HDP</li> <li>- možnosti více zdrojového financování</li> <li>- podle návrhu rozpočtu MK ČR na roky 2016 a 2017 je možný nárůst dotací na podporu živého umění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nenáročnost dotací</li> <li>- riziko nedofinancování v důsledku neudělení dotací</li> <li>- fluktuace české koruny, neočekávaná devalvace měny jako v roce 2014</li> <li>- propad Eurozóny může ohrozit růst ekonomiky</li> </ul>
Sociokulturní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velký počet studentů, včetně těch, kteří studují umělecké obory</li> <li>- možnost spolupráce se školami uměleckého a hudebního zaměření</li> <li>- velký počet festivalů soudobé hudby a opery</li> <li>- různorodost poskytovaných služeb (resp. složky operní, orchestrální a sborová)</li> <li>- povědomí o EOD v rámci uměleckých a hudebních kruhů (např. Ústav hudební vědy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká konkurence (velký počet alternativních služeb)</li> <li>- všeobecně menší zájem o operu jako o jiný divadelní žánr</li> <li>- možné omezování umělecky zaměřených studijních oborů</li> <li>- pozice vůči ND Brno (neochota a nezájem ze strany ND)</li> </ul>

Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propagace a šíření prostřednictvím sociálních sítí</li> <li>- 4G síť v Brně</li> <li>- možnost využití nových technologií na zhotovení videozáznamů představení a jejich vysílání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neexistence vlastní scény</li> <li>- přehlcenost sociálních sítí, nutnost neustálé aktivity</li> </ul>
-----------------------	---	---

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## 1.2. Porterova analýza

### Analýza odvětví

Porterova analýza pěti sil modifikovaná do uměleckých odvětví podle Kaisera se zaměřuje na definování důležitých sil a účastníků, které organizaci přímo ovlivňují. Účastníky dělí do 5 kategorií:

- **Srovnatelné společnosti:**

V případě EOD můžeme za srovnatelné společnosti považovat všechny soubory, které v rámci brněnského kulturního prostředí vytvářejí představení a koncerty operního a hudebního charakteru:

- operní soubory: Národní divadlo Brno, Komorní opera Hudební fakulty JAMU, Operní studio Konzervatoře Brno, Výzkumné centrum hudebního/operního divadla (VCHOD)
- v rámci jihomoravského kraje působí tyto operní soubory: Opera na cestách
- orchestrální soubory: Filharmonie Brno, Brno Contemporary Orchestra, Dunami Ensemble, Orchestr Berg, Ensemble Inégal, Prague modern
- další: skladatelské sdružení Konvergence

- **Nováčci:** málo nebo momentálně žádný

- **Alternativní produkty:**

- pozice EOD z pohledu alternativních produktů je velmi náročná, protože existuje mnoho možných náhradních produktů, které si může divák zvolit (např. televize, internet, filmová produkce, jiné typy performativního umění - divadlo, tanec, nebo společenského využití).
- z pohledu vymezení přímé konkurence EOD, tedy těles, které se zabývají moderní i klasickou operou, můžeme definovat tyto skupiny: Národní divadlo Brno, Komorní opera Hudební fakulty JAMU,..

- **Zákazníci:** cílovou skupinou EOD je především mladé brněnské publikum. Opery obsahují jinotaje a profesionální vtípky, které jsou srozumitelné poučenému divákovi. Zároveň se snaží přiblížit žánr opery také širšímu publiku a ukázat ji v současné a nekonvenční podobě. Diváky EOD jsou studenti vysokých škol s umělecko-teoretickým zaměřením ale i jiné skupiny diváků, kteří hledají alternativní a humorné podoby tradičního žánru opery.
- **Dodavatelé:** dodavatelé služeb a materiálu pro EOD jsou momentálně zvukař, fotograf, tiskárna, květinářství a švadlena. Službu v poskytování prostoru, prodeje lístků a internetových služeb poskytuje ND Brno.



## 2. Analýza vnitřního prostředí

### 2.1. Analýza zdrojů

#### Lidé

Ensemble Opera Diversa je soubor profesionálních hudebníků, kteří provádějí živou hudbu a vokální tvorbu. Produkce Opery Diversy by nemohla být prováděna bez realizačního týmu, který za tím vším stojí. Realizační tým Ensemblu Opera Diversa je tvořen 11 lidmi, přičemž jako hlavní členy je třeba uvést dvojici skladatelů (mini)oper Ondřeje Kyase a Pavla Drábka. Dalšími důležitými lidmi jsou Tomáš Studený jako režisér, Gabriela Tardonová jako dirigentka a Vladimír Maňas, který je dramaturgem a zároveň sbormistrem Ensemblu Versus, což je komorní sbor studentů Filozofické fakulty Masarykovy univerzity. V současné době se na vedení Ensemblu Versus, který má 17 členů, podílí také Veronika Hružová. Komorní orchestr Ensemblu Opera Diversa vystupuje pod vedením Jana Bělohlávka. O ekonomické záležitosti se stará Lubor Pokluda a co se týče produkce, tak tou se zabýval Zdeněk Nečas, nyní ho nahradil Lukáš Baumann. V neposlední řadě je potřeba také zmínit scénografii a grafický design, o který se stará Sylva Marková a dále propagaci a média, kterou má na starost Pavlína Lolloková společně s Lenkou Zlámalovou. Většina členů realizačního týmu má své stálé zaměstnání v jiných institucích a Ensemble Opera Diversa je jejich vedlejší činností.

Ensemble Opera Diversa má charakter spolku, jehož členové jsou Jan Bělohlávek, Pavel Drábek, Hana Drábková, Ondřej Kyas, Lucie Mečlová a Lubor Pokluda.<sup>2</sup>

#### Procesy

Jako procesy uvádíme služby poskytované divákům Ensemblu Opery Diversy. Ensemble poskytuje hned několik typů svých vystoupení. Diváci se mohou zajít podívat na koncerty jak komorního orchestru, tak koncerty Ensemblu Versus, dále opery a minioper (časově a méně rozsáhlé opery) z dílny dvojice Kyas-Drábek a v neposlední řadě jsou jim také poskytovány nepřímé služby jako tištěné publikace, brožury, programy ke koncertům a také CD. Ensemble Opera Diversa vystupuje jako hostující soubor pod Národním divadlem v Brně (od sezony 2013/2014), přičemž NdB poskytuje Ensemblu sál (divadlo Reduta na Zelném trhu) a technické zázemí zdarma. Vstupenky na jednotlivá představení si mohou diváci zakoupit v předprodeji u pokladen NdB, která Ensemblu poskytuje distribuci, pokud se jedná o vystoupení právě v Redutě. Pokud si návštěvníci nestihnou koupit lístky v předprodeji, je možné si je

---

<sup>2</sup> Zdroj: prezentace P. Lollokové pro MVVS, webové stránky EOD

zakoupit na místě, ovšem jen v případě, že dané představení není vyprodané. Upozornění na jednotlivá vystoupení rozesílá Ensemble Opera Diversa e-mailem svým stálým divákům několik dní před vystoupením. Cena vstupenky je 150 Kč pro dospělé a 75 Kč pro studenty. Lístky pro studenty Ústavu hudební vědy jsou v prodeji na místě za 50 Kč půl hodiny před začátkem představení.<sup>3</sup>

### **Know-how**

To, co odlišuje Ensemble Operu Diversu od ostatních oper, je právě osobité pojetí skladatelské dvojice Ondřeje Kyase a Pavla Drábka. Jejich opery jsou charakteristické tím, že obsahují různé jinotaje a profesionální vtípky, proto se u většiny děl nejvíce pobaví především znalci hudební a divadelní historie. Cílem je však ukázat operu v současné a nekonvenční podobě a také přilákat mladé diváky a ukázat jim, že opera není mrtvý žánr. Dalším důležitým prvkem je umístění orchestru při provádění opery – zpěváci a hudebníci jsou si rovni, proto orchestr není ukryt pod pódiem, ale nachází se na kraji scény. Tím se také zmenšuje odstup mezi divákem a interprety.<sup>4</sup>

### **Značka**

Motto souboru a umělecký program zní: OPERA – HUDBA – MEDVĚD – ZEMĚTŘESENÍ. To můžeme ostatně najít i v samotném logu Ensemble Opery Diversa. Motto vzdává hold Benedettu Marcellovi a jeho satirickému spisku Divadlo podle módy. Divákovi naznačuje, o co v hraných operách půjde – že se tedy jedná o hudbu a operu. Medvěd a zemětřesení se vztahují k samotnému Marcellovu spisku, ve kterém ironicky tvrdil, že v každé opeře musí být obsažen medvěd a zemětřesení, aby byla úspěšná. Je v tom tedy trochu jinotaje, poetiky, hry s divákem, skrývání indicií a lákání k tomu najít víc. Právě ono motto by mělo diváka nalákat, aby měl chuť se přijít podívat a zjistit, co daný soubor vlastně dělá.

---

<sup>3</sup> zdroj: informace od p. P.Lollokové, web NdB- cena lístků

<sup>4</sup> SEDLÁČKOVÁ, Pavlína. *Strategický plán občanského sdružení Ensemble Opera Diversa*: diplomová práce.



zdroj: webové stránky EOD

## 2.2. Analýza portfolia

Hlavním těžištěm souboru je původní komorní hudba a opery autorů Ondřeje Kyase a Pavla Drábka. Celková produkce se skládá z oper, desítek původních minioper, původních orchestrálních skladeb a velkého množství klasického repertoáru.

### *Opery*

#### Celovečerní opery Ondřeje Kyase a Pavla Drábka:

- *Pickelhering 1607 aneb Nový Orfeus z Bohemie* (2007)
- *Společná smrt milenců v Šinagawě* (2009)
- *Dýňový démon ve vegetariánské restauraci* (2010)
- *Ponava (Zmizelé řeky)* (2013)

#### Další scénické kusy Ondřeje Kyase a Pavla Drábka:

- *Everyman čili Kdokoli* (2013), hra s písněmi, rozšířená z rozhlasové hry pro ČRo 3 Vltava

#### Miniopery Ondřeje Kyase a Pavla Drábka:

- cyklus *Labské horrorperry*:
- 1. *Smějící se hlava* (kantáta)
- 2. *Labe* (hydrologická árie)
- 3. *Mluvíci dobytek* (opera)
- cyklus *Japonské manželské minioper*:
- 1. *Loupežnická nevěsta*
- 2. *Muž a žena v loďce*
- 3. *Zpívající ženich*
- 4. *Listonoš aneb Krytí plemenné něvské maškarády*
- další nezařazené minioper:
- *Rýbrcoulova tuň*
- *Podpatek, pinč a paní*
- *Podkova profesora Bohra*
- *Metařka listí aneb Náhlé zmizení podzimu*
- *Mladý pán*
- *Dva bratři*

### Komorní opery spřízněných autorů:

- Miloš Štědroň (podle hry Huberta Krejčího): *Palackého truchlivý konec* (2013)
- Miloš Štědroň (podle Ludvíka Kundery): *Chameleon* (2015)
- Ivo Medek | Alois Piňos | Miloš Štědroň: *Věc Cage aneb Anály avantgardy dokořán* (1995)
- Lukáš Sommer | Václav Havel: *Ela, Hela a stop* (2010)<sup>5</sup>

**Orchestrální repertoár** je skutečně rozsáhlý. Dramaturgický plán orchestrálních koncertů je nastaven tak, aby poskytl posluchačům možnost slyšet obecně jen zřídka uváděné hudební kusy. Svou pozornost soustředí orchestr zejména na hudbu 20. století a hudbu soudobých autorů. Častým jevem jsou na koncertech i premiéry dosud neuvedených skladeb.

**Komorní sbor Ensemble Versus** se soustředí na skladby duchovní hudby 16. století, 20. století a duchovní díla současných skladatelů.

## 2.3. Matice šíře sortimentů

*Tabulka 2 Matice šíře sortimentu*

Produkty	Šíře sortimentů služeb				
	Děti	Mládež do 19 let	Studenti VŠ	Dospělí	Senioři
Opery	-	-	+	+	+
Koncerty (komorní a orchestrální)	-	-	+	+	+
Sborové koncerty	-	-	+	+	+

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

EOD svým programem míří na dvě skupiny. Jednou z nich je brněnské kulturní publikum, které dobře zná opery a neznámější díla a pravidelně navštěvuje podobné kulturní události. Na toto publikum se obrací i se svým logem (OPERA – HUDBA – MEDVĚD – ZEMĚTŘESEŇÍ), programem, ve kterém mu nabízí nové obzory v už zmíněné původní tvorbě, nebo málo hraném repertoáru hudby 20. století. Druhá část může být operou nedotknutá, nebo v klasické opeře nenachází uspokojení.

<sup>5</sup> Ensemble Opera Diversa. Repertoár [online]. 2014 [cit. 2015-11-21] Dostupné z: <http://www.operadiversa.cz/orchestr/repertoar/>.

## 2.4. Analýza postavení na trhu

Jak již bylo zmíněno, zaměření Ensemblu Opera Diversa je specifické, proto je obtížné jej porovnávat s ostatními operními seskupeními. Kromě Ensemblu Opera Diversa představuje alternativní přístup k opeře tak sdružení VCHOD neboli Výzkumné centrum hudebního/operního divadla. V analýze vnějšího prostředí jsme jako přímé konkurenty, kteří se rovněž zabývají moderní i klasickou operou také uvedli Národní divadlo Brno a Komorní operu Hudební fakulty JAMU. Ensemble Opera Diversa realizoval v roce 2014 celkem 24 hudebních a divadelních představení<sup>6</sup>, v roce 2015 má naplánováno 10 operních představení a 8 koncertů. NdB uvedlo v sezóně 2014/2015 celkem 80 představení (bez započítání repríz)<sup>7</sup>, ať už se jednalo o opery, činohry či balet (nejsou zde započítány off-programové akce, jako jsou různé festivaly či scénická čtení). Naproti tomu například studenti Hudební vědy JAMU představili v roce 2014 dvě opery z období baroka (Bylť jest jednou kantor dobrý, Bouře)<sup>8</sup> a v letošním roce tři opery a také v rámci festivalu Janáček 2014 představili provedení Příhody Lišky Bystroušky. Vidíme, že všechny tři tělesa jsou od sebe odlišné, přesto se pokusme o jejich porovnání pomocí poziční mapy.

### Poziční mapa

Pro určení pozice Ensemblu Opera Diversa jsme použili 2 poziční mapy. U první poziční mapy je na ose x uvedena profesionalita souboru a na ose y cena vstupenky pro dospělého. Cena vstupenky je pro dospělého bez uplatnění slev u Opery Diversy a Komorní opery Hudební vědy JAMU, která vystupuje v divadle na Orlí, stejná a jedná se o částku 150 Kč. U NdB se cena vstupenky liší představení od představení a také v závislosti na požadovaném místě sedadla. Ve většině případů se cena pohybuje od 200 Kč až po 800 Kč. Co se týče profesionality souboru, u NdB stejně jako u EOD je soubor hudebníků tvořen profesionály, u Komorní opery JAMU jsou hudebníky samotní studenti JAMU.

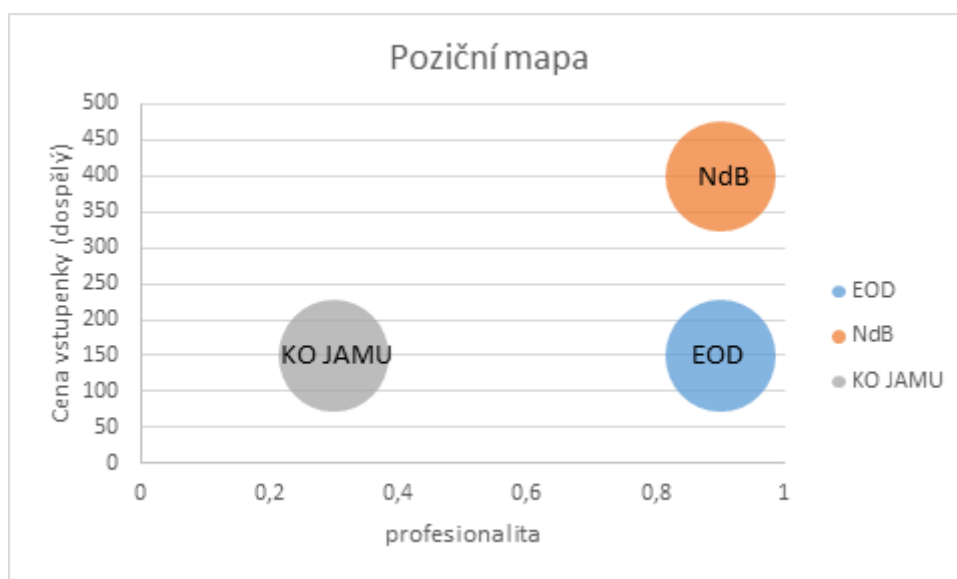
---

<sup>6</sup> Zdroj: Výroční zpráva EOD 2014 a program 2015

<sup>7</sup> Zdroj: Katalog představení NdB, na sezónu 2014/2015

<sup>8</sup> Zdroj: Facebookové stránky Komorní opery HV JAMU

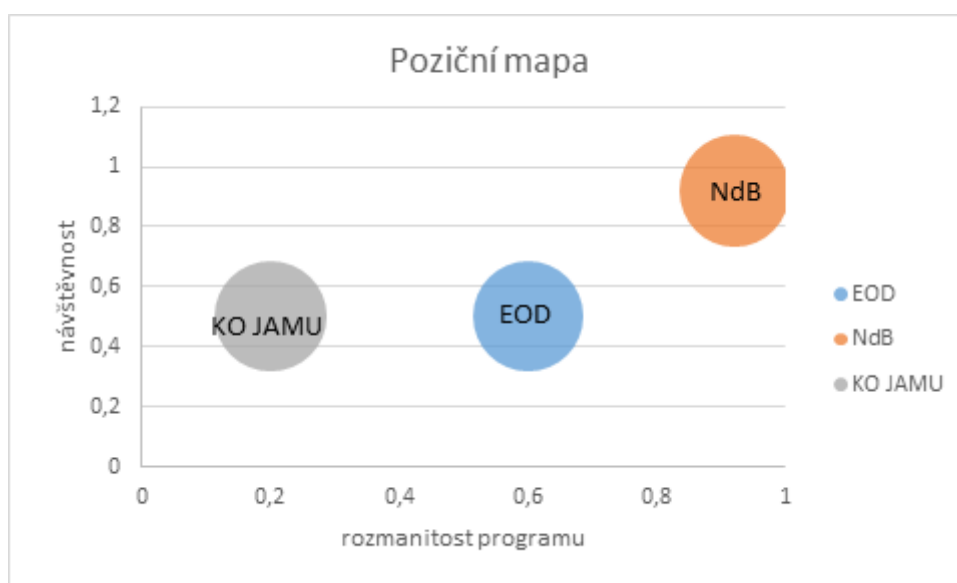
Obrázek 2 Poziční mapa 1



Pramen: vlastní zpracování, 2015

Abychom přesněji určili pozici EOD na trhu, zvolili jsme ještě jiné parametry. Na ose x je tentokrát uvedena rozmanitost poskytovaného programu a na ose y je uvedena přibližná návštěvnost. Program NdB je velmi pestrý a každý si v něm najde to, co ho zajímá, tudíž i návštěvnost je poměrně vysoká a většina představení je vyprodaná. Na druhou stranu EOD také poskytuje poměrně rozsáhlý program – opery, koncerty Ensamblu Versus, orchestrální koncerty, ovšem návštěvnost už není příliš vysoká.

Obrázek 3 Poziční mapa 2



Pramen: vlastní zpracování, 2015

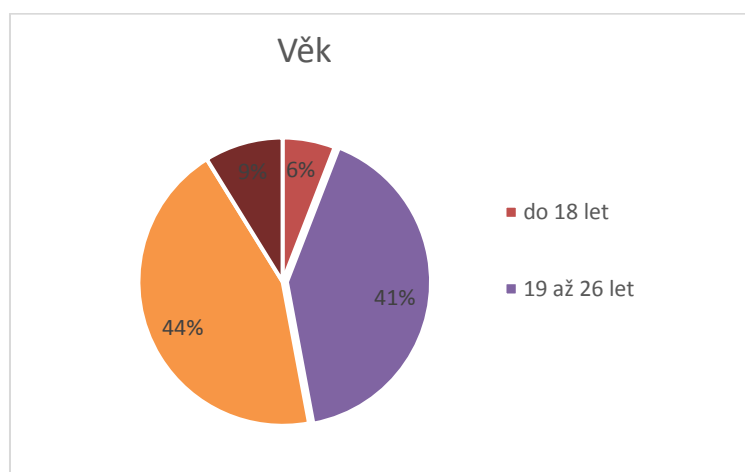
Z těchto pozičních map vyplývá, že Ensemble Opera Diversa poskytuje svým divákům poměrně rozmanitý program od profesionálních hudebníků a herců za poměrně nízkou cenu, ale potýká se s nízkou návštěvností.

## 2.5. Analýza cílové skupiny prostřednictvím dotazníku

Pro zjištění cílové skupiny EOD jsme zvolili šetření pomocí dotazníku (uveden v příloze), který byl poskytnut k vyplnění příznivcům EOD na facebookových stránkách a také měl být rozeslán pomocí mailing listu, který Opera Diversa využívá k informování o představeních. Z důvodu poměrně nízkého počtu odpovědí vzhledem k počtu příznivců EOD (možno soudit podle počtu fanoušků EOD na facebookové stránce) si jsme vědomi určité nerelevantnosti výsledků, a proto jsme k nim přistoupili s určitou rezervou. Některé výsledky nelze považovat za směrodatné, avšak dají se z nich vyvodit určité tendence a pravděpodobnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 osob, z čehož 80% tvořily ženy. Nejvíce jsou zastoupeny věkové kategorie 19 až 26 let a 26 až 50 let a dohromady tvoří 85% všech respondentů. Můžeme tedy říci, že největší škálu cílové skupiny tvoří právě mladí lidé od 19 let a lidé v produktivním věku. Tento ukazovatel však mohl být ovlivněn tím, že aktivními uživateli sociálních sítí jsou právě osoby ve věku 19 až 50 let.

Obrázek 4 Věkové rozdělení respondentů

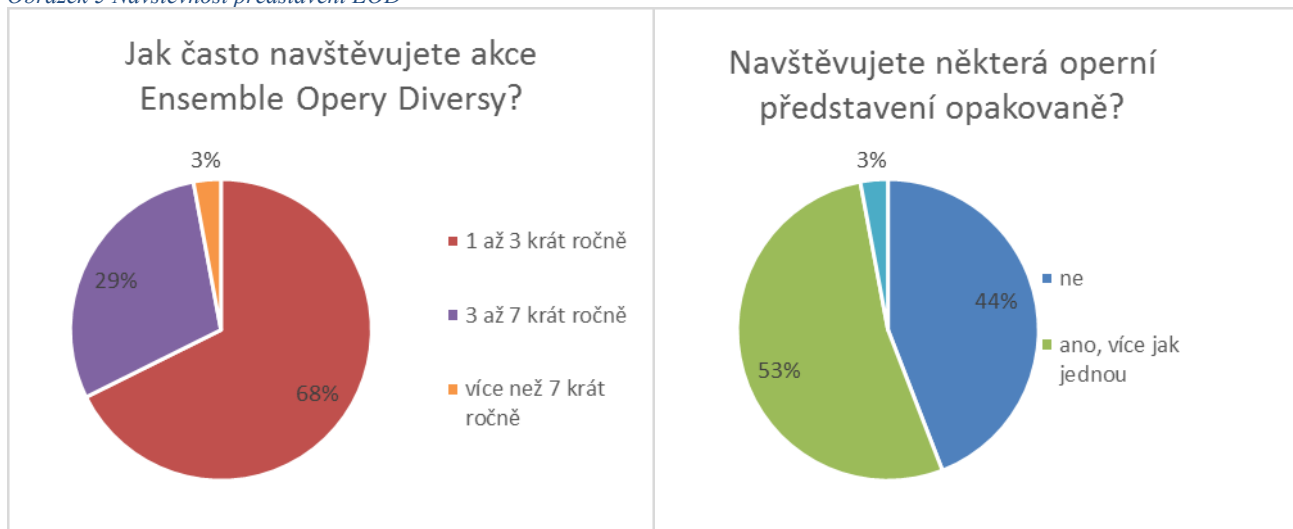


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015

Většina respondentů (23) uvedla, že navštěvuje představení jednou až třikrát ročně, tři až sedm představení za rok navštěvuje 10 respondentů a více jak sedm představení ročně navštěvuje pouze 1 z námi dotazovaných. Zajímavé však je, že více jak polovina dotazovaných

navštěvuje některé operní představení opakovaně, 53% respondentů navštívilo operní představení více než jedenkrát. Populárnost operních představení potvrzuje i další otázka, kde téměř 68% dotazovaných zvolilo operní představení za svoje nejoblíbenější. Orchesterálním koncertům dává přednost 26% respondentů a zbylých 6% respondentů má naopak v oblíbě sborové koncerty Ensemblu Versus.

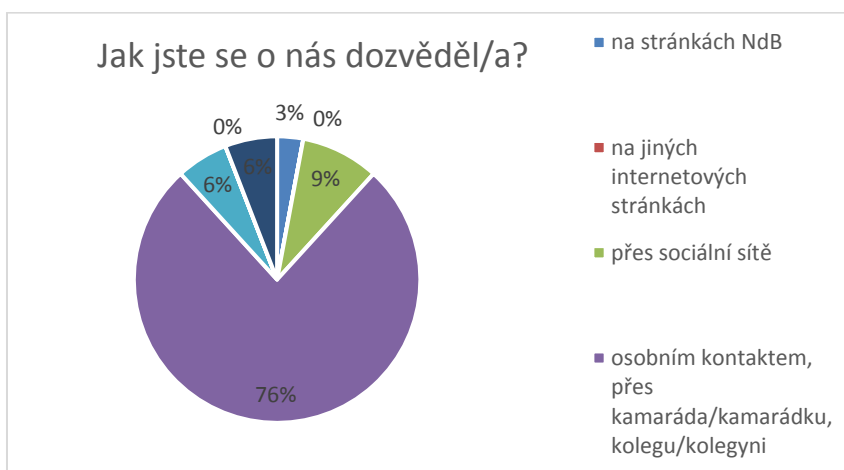
Obrázek 5 Navštěvnost představení EOD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015

O činnosti EOD se respondenti nejčastěji dozvídají prostřednictvím osobních kontaktů a doporučení, alespoň takto odpovědělo 77% dotazovaných a jen 6% respondentů si všimlo plakátu na veřejném prostranství. Vidíme tedy, že plakáty neplní příliš svou funkci a neoslovují potencionální diváky tak, jak by měly. Zbylí respondenti, kteří tvoří asi 12%, se o EOD dozvěděli prostřednictvím sociálních sítí, na stránkách NdB, nebo jiným způsobem. Je zřejmé, že stále nejlépe fungují osobní doporučení od známých, kteří už mají s EOD nějaké zkušenosti.

Obrázek 6 Zdroj informací o EOD

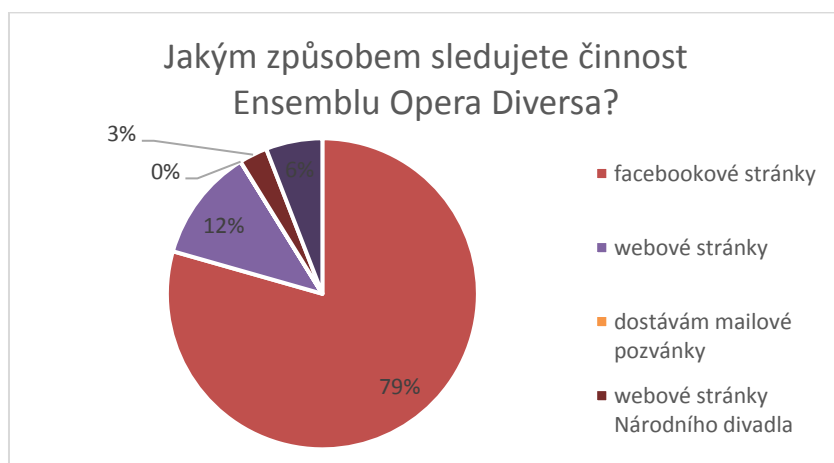


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015



Následující otázka se týkala způsobu sledování činnosti EOD a zjišťování informací o představeních. Většina dotazovaných uvedla, že sleduje činnost EOD prostřednictvím facebookové stránky (téměř 80% respondentů) nebo na webu Ensemble či NdB (zbylých 20%). Překvapivě nikdo z dotazovaných nedostává mailové pozvánky na představení. Vzhledem na výsledky by bylo vhodné nadále rozšiřovat základnu příznivců na Facebooku a o EOD šířit informace také v ústní podobě, prostřednictvím známých a přátel.

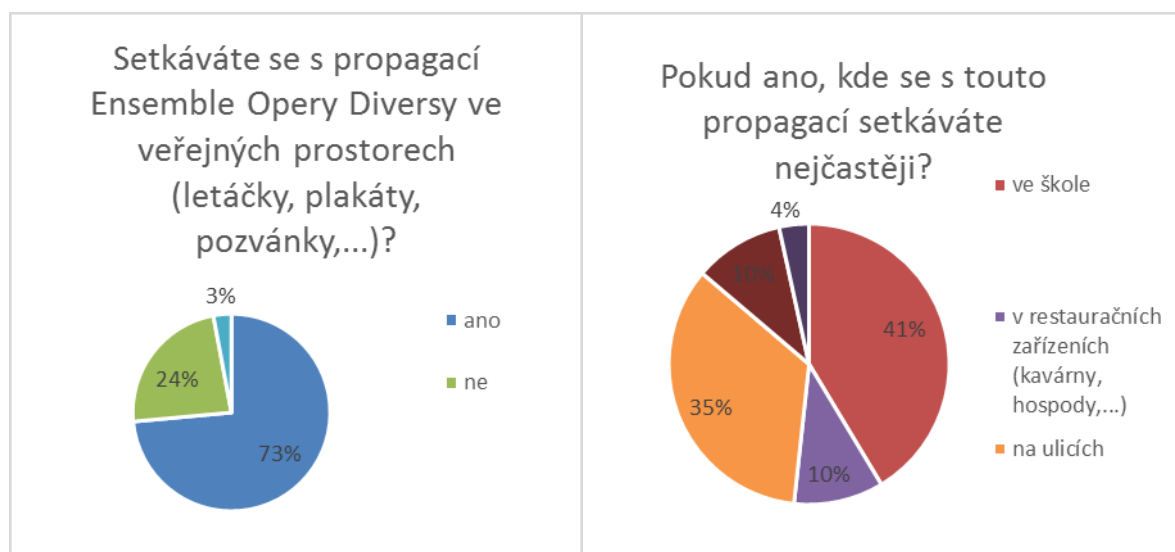
Obrázek 7 Sledování činnosti EOD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015

Poslední tři otázky se týkaly propagace a viditelnosti EOD. Následující graf ukazuje, že 73% respondentů se setkává s propagací EOD ve veřejném prostoru, nejčastěji ve škole (41%) anebo na ulicích (35%). Vzhledem k předchozí otázce, kdy pouze 6% respondentů odpovědělo, že se poprvé dozvěděli o EOD díky plakátu, předpokládáme, že takto odpověděli ti respondenti, kteří se již s EOD setkali a tak si plakátu všimli. V restauračních zařízeních se s propagací setkalo pouze 10% respondentů a dalších 10% uvádí, že se s ní nikde neseťkali a žádných plakátů si nevšimli.

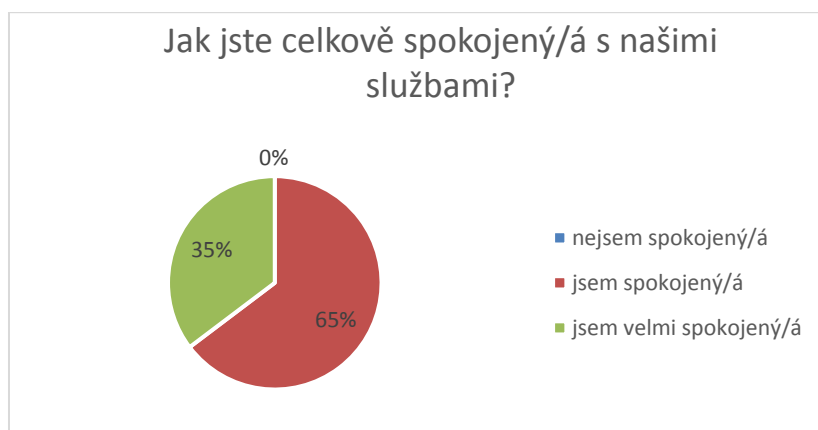
Obrázek 8 Propagace a viditelnost EOD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015

Poslední otázka, týkající se spokojenosti respondentů se službami EOD, ukazuje, že 35% dotazovaných je velmi spokojeno a zbylých 65% je „pouze“ spokojeno. Tento výsledek si vysvětlujeme všeobecnou tendencí respondentů nevolit příliš extrémní možnosti, což pro soubor může nést pozitivní zprávy, že je vždy, co zlepšovat.

Obrázek 9 Spokojenost se službami EOD



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z dotazníku, 2015

Z otevřeného prostoru pro vyjádření respondentů vplynuly vesměs jen pozitivní ohlasy, objevilo se zde také doporučení zredukovat počet plakátů na ulicích a zaměřit se spíše na propagaci prostřednictvím médií (obzvláště internetu – respondentka například navrhuje rozšířit kruh působnosti na Facebooku). Dále se jedna respondentka vyjádřila, že představení Dýňového démona v Plzni bylo podle ní „takřka utajenou akcí“, proto doporučila zvýšit

propagaci také na představeních konaných mimo Brno. Vzhledem k tomu, že propagaci má v rámci výjezdů na starost hostitelská scéna, lze to jen těžko ovlivnit.

Na základě odpovědí v dotazníku jsme se pokusili určit profil nejpravděpodobnějšího diváka, který má tyto vlastnosti:

- Je to student vysoké školy nebo pracující do 50 let
- Nejvíce navštěvuje operní představení, některá navíc opakovaně
- O činnosti EOD se dozvěděl od známého a momentálně sleduje jejich činnost na facebookové stránce
- S propagací se setkává především ve škole (pokud je studentem vysoké školy) a na ulicích

## 2.6 Finanční analýza

Před začátkem hodnocení samotné organizace je vhodné stručně popsat, jak nezisková organizace finančně funguje. Domníváme se totiž, že mnoho lidí nahlíží na finance neziskové organizace jako na finance organizace soukromé, nebo, chcete-li ziskové.

Základní termín při rozpočtech a práci s financemi neziskové organizace je právě onen pojem “neziskovost”. Tudíž nezisková organizace musí ideálně každoročně, nebo alespoň v delším období (2-3 roky) vykazovat vyrovnaný rozpočet. Nezisková organizace tedy nemůže operovat se ziskem, a proto se rozpočet takové organizace může zdát špatný. Nezisková organizace ale nemůže jinak fungovat, protože by mohla přijít o dotace, nebo se stát cílem různých sankčních jednání.

EOD dlouhodobě vyazuje vyrovnaný rozpočet, s roky, kdy hospodaří s malým přebytkem, nebo deficitem. Absolutní většinu příjmu Opery tvoří dotace a na výši této části příjmu pak závisí rozsah aktivit organizace v daném roce. Příjem z vlastní činnosti je jenom minimální a jeho navýšení je velice složité k čemu se dostaneme později.

Neziskové organizace se snaží získat dotace obvykle rok předem na příští období, nebo ideálně získat smlouvu na dotace na několik období předem. Taky EOD tedy ještě začátkem sezóny neumí přesně určit, jaký rozsah aktivit bude moci v daném roce provozovat. Přibližně v březnu bývá už finanční situace více jasná a dá se lépe plánovat.

EOD nemůže bohužel fungovat bez dotací a svými příjmy nedokáže pokrýt náklady na svou činnost. Tohle se bohužel musí brát jako fakt a v současné době asi není řešení, které by tento stav mohlo změnit. Náklady na jedno představení se pohybují kolem 80 000Kč a při ceně

lístků řekněme 100Kč by muselo přijít 800 diváků, což je mimo kapacitní možnosti. Pokud bychom chtěli upravit cenu, muselo by se vstupné pohybovat kolem 400-500Kč. To jsou ceny vstupného pro středněproudé organizace s dlouholetou zavedenou značkou.

Je dosti možné, že zvyšování množství dotací pro EOD je dáno její alternativností. Pokud by přešla více do populární sféry tak by se zařadila mezi ostatní organizace stejného zaměření a pro dotační programy by tak už EOD byla jenom jednou z mnoha stejných kulturních organizací. Výpadek dotací by předpokládaná vyšší návštěvnost “běžného” diváka a tedy vyšší příjmy ze vstupného pravděpodobně nenahradila.

Tady vstupuje i smlouva s Národním divadlem Brno. EOD má nasmlouváno, že může hrát své představení v Divadle Reduta a NdB za to získává zisky za vstupné. Jak již bylo zmíněno, vstupné ani zdaleka nedokáže pokrýt náklady na představení. NdB vkládá přibližně 40 000 Kč do smlouvy jako náklady za provoz prostor. Při současných ziscích z představení je tato smlouva pro EOD velmi výhodná.

Náš odhad je, že ani při hraní mimo Divadla Reduta v jiných městech nedokážou příjmy z her pokrýt náklady. Toto je možné pouze při hraní v zahraničí například na festivalech v Rakousku.

V současnosti, při schopnosti získat velké množství dotací je tento stav pro organizaci dobrý. Do budoucna je ale rizikem, že EOD přijde o část dotací a pokud tyto strany nepokryje jinými příjmy, bude muset omezit svoji činnost. Toto období by tedy mělo být využito k vybudování divácké základny, která by následným zvýšením návštěvnosti pokryla výpadky z dotací.

### **Shrnutí**

- Opera má dlouhodobě vyrovnaný rozpočet
- Příjmy z dotací jsou velmi vysoké
- Příjmy z vlastní činnosti naopak velmi malé
- Opera nedokáže vlastními příjmy ani zdaleka pokrýt své náklady
- Smlouva s NdB je momentálně výhodná
- Rizikem je výpadek dotací v příštích obdobích
- Vybudování divácké základny může navýšit příjmy z vlastní činnosti a vykrýt případné snížení výšky dotací

### 3. SWOT analýza

Následující analýza popisuje silné a slabé stránky organizace, které nám pomůžou lépe se zorientovat a zaměřit se na důležité body. Níže vytvořená tabulka obsahuje jednotlivé vnější a vnitřní faktory. Z tohoto výčtu bychom chtěli zvýraznit následující body. Mezi pozitivní faktory řadíme především jedinečnost EOD, který nabízí autorskou tvorbou i málo hraná díla a tvoří tak jedinečný program mezi ostatními produkty na trhu. Marketing organizace vnímáme jako jednu z nejslabších částí, které je potřebné zlepšit. Uvědomujeme si, že se EOD nesnaží o co nejširší publikum a není to jejím záměrem, ale špatně načasovaný a nedostatečný marketing často způsobuje, že nedokáže přilákat ani svou cílovou skupinu. Neznalost cílové skupiny tyto problémy ještě více prohlubuje. Závislost na finančních dotacích může být taky značnou nevýhodou. Momentálně organizace nemá žádnou podporu firem, nebo výraznější sponzoring, který by ji podržel v čase bez dotací.

Tabulka 3 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atypický produkt</li> <li>• dobré místo na představení (Reduta)</li> <li>• nadšení pro projekt</li> <li>• profesionální obsazení souboru</li> <li>• originální přístup - humor, recese</li> <li>• původní autorská tvorba, škála nabízených produktů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt příliš zapomíná na finanční stránky, neprofesionalita v oblasti marketingu a fundraisingu</li> <li>• slabý marketing</li> <li>• neschopnost se umět „prodat“</li> <li>• velká závislost na finančních dotacích a sponzoringu</li> <li>• profesní vytíženost členů</li> <li>• neznalost informací o cílové skupině</li> </ul>
Vnější faktory	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mnoho studentů v Brně</li> <li>• kulturní zázemí</li> <li>• nové trhy v jiných městech, i mimo ČR</li> <li>• možnost zvýšení návštěvnosti díky účinnému marketingu</li> <li>• podpora z dotací (3 roční grant)</li> <li>• spolupráce s podobnými projekty, začlenění do větších sdružení</li> <li>• potenciálně nové publikum</li> <li>• využití vztahů a kontaktů v NdB ke zlepšení spolupráce</li> </ul>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ani dobrý marketing nezpůsobí, že projekt lidi zaujme</li> <li>• závislost na NdB může z opery udělat „bezdomovce“</li> <li>• v případě snížení dotací, nebo zhoršení ekonomické situace může být existence souboru ohrožena</li> <li>• podpora ze strany NdB je omezená, podřazenost požadavkům NdB</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

### 3.1 SMART cíle

Na základě předchozích analýz jsme pro EOD stanovili následující SMART cíle:

1. Během roku 2016 se dohodnout s NdB o stálém poskytování sálu v dopředu dohodnutých termínech, které budou stanoveny ve smlouvě na další sezónu.
2. Na jaře roku 2016 oslovit větší brněnské kulturní instituce, jako například NdB nebo Filharmonie Brno a nabídnout jim, aby bylo EOD součástí jejich předplatného.
3. Na jaře roku 2016 vytvořit portfolio přeložené do dvou jazyků, které by mohlo být nabízeno ostatním kulturním institucím a festivalům jak u nás, tak v zahraničí.
4. Během jarního a podzimního semestru 2016 využít možnost spolupráce se studenty/absolventy hudebně zaměřených oborů.
5. V roce 2016 se snažit o větší povědomí o EOD mezi obyvateli Brna.
6. Do půl roku vylepšit design plakátů.
7. Na jaře 2016 oslovit některá knihkupectví, která by při prodeji dávala záložky EOD do knihy.
8. Před nadcházejícím představením informovat na facebookových stránkách, nejlépe měsíc dopředu, poté připomínat.
9. Aktivně zveřejňovat činnost EOD na webových a facebookových stránkách.

## 4. Marketingová strategie podle Ansoffa

Metoda strategického plánování podle H. Ansoffa vyjadřuje možnosti rozvoje organizace ve dvou úrovních. Jedna z nich se zabývá produktem z pohledu jeho inovativnosti, druhá je orientována na možnosti trhu. Kombinací těchto rovin můžeme určit několik možných strategií rozvoje. Základní přiblížení strategie je uvedené v následující matici:

Tabulka 4 Marketingová strategie

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	1. pronikání na stávajícím trhu, oslovování nových zákazníků, resp. diváků	2. zaměření na vývoj produktu, úprava jeho kvality,...
Nový trh	3. otevírání nových trhů se stávajícím produktem, expanze	4. vývoj produktu a zároveň rozšiřování trhu

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro EOD je nejatraktivnější především kombinace č. 1., č. 3. a č. 4.

V rámci své produkce má EOD dostatek různorodých titulů, které mohou oslovit širší okruh publika. EOD nemá možnost výrazně zvýšit svoji výrobní, resp. produkční kapacitu, proto bychom navrhovali se v rámci této strategie zaměřit na efektivní propagaci a reklamu a pokusit se zasáhnout větší okruh diváků. V tomto případě by bylo nevyhnutelné zpracovat na jednotné marketingové strategii souboru.

Další možností pro EOD je expanze na nové trhy, a to prostřednictvím zájezdů na přehlídky, festivaly, atd. jako příklad uvádíme jenom některé z událostí, kde by se Ensemble mohl prezentovat:

Třebíčský operní festival, Opera2015 - festival hudebního divadla v Praze, Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl, Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, Mezinárodní hudební festival Janáčkovy Hukvaldy, MusicOlomouc - festival soudobé hudby, Dny nové opery Ostrava, Mezinárodní hudební festival 13 měst Concentus Moraviae a nebo Operalia Banská Bystrica (na Slovensku). Účinkováním na zájezdech by se realizovalo vícezdrojové financování a tím by se zmenšila závislost na dotacích z veřejných rozpočtů.

Taktéž může EOD oslovit kulturní prostory a koncertní sály, které nabízejí možnost spolupráce hostujícím souborům (příležitostí v tomto případě je také relativní blízkost koncertní „mekky“ - města Vídně). V tomto případě je nutné vytvořit portfolio nabízených produktů, případně přeložit toto portfolio do německého/anglického jazyka.

Jiný způsob jak oslovit nový trh se stávajícím produktem je nabízet koncerty a představení firmám, organizacím, nebo pro různé společenské události. To by však mohlo znamenat potřebu upravit, nebo vytvořit díla vhodná pro takovéto příležitosti - tedy úpravu produktu.

V rámci vytváření nového produktu (strategie č. 4) existuje i možnost vytvořit představení „ušité na míru“ zájezdům, nebo jiným zahraničním událostem. V tomto případě by se tato představení dala lehko „zabalit“ a prezentovat mimo domácí scénu.



## 5. Komunikační audit

V komunikačním auditu jsme se pokusili popsat a analyzovat vnitřní i vnější formy komunikace, která v rámci EOD probíhá. Zjištění jsme rozčlenili do jednotlivých oblastí v závislosti na typu komunikace:

### 5.1 Vnější formy komunikace

#### Webové stránky:

Webové stránky ([www.operadiversa.cz](http://www.operadiversa.cz)) nám představují Ensemble Operu Diversu, kdo je v jejich souboru angažován a co je jejich hlavní činností. Nejdůležitější je zde však poskytování informací o nadcházejících událostech, kde se můžeme dočíst, který den, v kolik hodin a kde se bude dané představení konat. Navíc je nám zde každé představení krátce představeno, abychom si jakožto potenciální diváci mohli udělat přehled o tom, na jaké představení vlastně jdeme. Pro zvědavé diváky jsou zde také uvedeny odkazy na recenze odehraných představení. Chybí zde však odkazy na facebookové stránky souboru, na službu Soundcloud i na profil na Youtube.

Mimo jiné se zde dozvíme i o různých novinkách a aktualitách, které se týkají dění okolo Ensemble Opery Diversa. Jako pozitivum vnímáme i aktualizování záhlaví stránky, které slouží jako pozvánky na nadcházející představení. Je to první informace, kterou návštěvník stránky dostává, proto bychom pro smysluplné využití této plochy a efekt “prvního dojmu” doporučili umístit pozvánku nejpozději 2-3 týdny před samotným představením. Co se týká návštěvnosti těchto stránek, máme pouze informace z předešlých tří měsíců, jelikož soubor začal tuto statistiku návštěvnosti sledovat teprve nedávno. V srpnu byla tato webová stránka navštívena 351krát, v září 431krát a v říjnu 353krát. Nelze si tedy zatím udělat obrázek o dlouhodobějším trendu. Většina přístupů na stránku je na základě vyhledávacího nástroje, asi 30 % tvoří přímé přístupy na stránku [operadiversa.cz](http://operadiversa.cz). Nejvíce na stránku EOD odkazují portály [operaplus.cz](http://operaplus.cz), [ndbrno.cz](http://ndbrno.cz) a [mestohudby.cz](http://mestohudby.cz). Na těchto stránkách se nachází také převážná většina ostatních zmínek o EOD - ve formě recenzí, pozvánek či reklamního banneru na stránce [OperaPlus.cz](http://OperaPlus.cz)

Kromě tohoto je na stránce uveřejněna zakládací listina a stanovy spolku. K větší transparentnosti a k budování důvěryhodného jména vůči budoucím potencionálním sponzorům by bylo vhodné na stránce uveřejňovat také výroční zprávy spolku.

### **Facebooková stránka:**

O Ensemblu Opera Diversa se můžeme dočíst i na sociální síti Facebook<sup>9</sup>, kde bylo 433 fanoušků, a to k 27. 11. 2015. Na této stránce můžeme nalézt především pozvánky na jednotlivá představení, fotografie z představení, některé aktuality, a také kontaktní údaje, odkaz na jejich hlavní webovou stránku a přehled koncertů, které se konají během sezóny. Stránka působí poměrně aktuálním dojmem, příspěvky přibývají pravidelně několikrát do týdne, což pomáhá upozorňovat fanoušky na aktivity souboru. K efektivnímu využití této sociální sítě jako nástroje komunikace je potřeba aktivní zapojení členů souboru, a to ve smyslu “likeování” a sdílení příspěvků a událostí. Tímto způsobem se příspěvky od EOD zobrazí většímu počtu osob i mimo samotné fanoušky stránky. EOD tak může díky “like-ům” a sdílení vyniknout v nehierarchické struktuře této sociální sítě jen prostřednictvím zvýšené aktivity. Každý člen EOD je zároveň členem nějaké zajímavé skupiny na sociální síti Facebook, proto by bylo vhodné šířit informace a pozvánky také mimo tradičně používané stránky o kultuře v brněnském prostředí. Podle našeho názoru je toto cesta k zlepšení povědomí o EOD, resp. k udržení si stávajících či nových fanoušků. Vzhledem k tomu, že uživatelé Facebooku jsou většinou mladí lidé, doporučili bychom obsah stránky a příspěvky formulovat poněkud vtipnější či svěžejší formou, která by mohla nejen informovat ale i pobavit a zaujmout i nové návštěvníky stránky.

### **Mailing list:**

Z výsledků dotazníku jsme zjistili, že nikdo z dotazovaných nedostává mailové pozvánky na představení. Rovněž se nám nepodařilo zjistit, kolik osob tyto pozvánky reálně dostává, tudíž se k tomuto nemůžeme plně vyjádřit. Nicméně mailové pozvánky jsou vhodnou formou komunikace pro fanoušky, kteří nepoužívají sociální sítě, převážně tedy pro starší generaci, a proto by měly být brány jako jeden ze způsobů pro efektivní šíření informací o EOD.

### **Propagace ve veřejném prostoru, letáky, záložky:**

Výdaje na propagaci v současnosti představují cca 18 000 Kč na každé představení konané v Brně v následujícím rozložení:

- tisk plakátů - 2500,- Kč
- výlep plakátů 6000-10000 Kč, průměr 8000,- Kč

---

<sup>9</sup> Dostupné z: <https://www.facebook.com/operadiversa>

- tisk programů 3000,- Kč
- tisk propagační záložky 600,- Kč
- banner na OperaPlus 1600,- Kč
- grafika propagačních materiálů 2500,- Kč

Z naší skupiny se setkala s propagací EOD ve veřejném sektoru pouze jedna členka, která si všimla plakátu vylepeného v restauračním zařízení Veselá Vačice v centru Brna. Ostatní si žádných plakátů nebo jiných propagačních materiálů nevšimli. Proto považujeme za potřebné zaměřit se na efektivitu a účinnost zvolených propagačních forem. Návrhům na zlepšení se budeme věnovat v další části práce. Nicméně už teď můžeme říct, že EOD má na propagaci představení vyčleněny nemalé finanční prostředky, proto by bylo vhodné se zaměřit na jejich efektivní využití.

#### **YouTube kanál:**

EOD svojí tvorbu prezentuje taky na kanále YouTube<sup>10</sup>. Na svém profilu má zveřejněných momentálně 18 videí, s průměrným počtem zhlédnutí okolo 500 uživatelů na jedno video. Výrazně vyšší sledovanost má krátké video z koncertu Vivaldiho z roku 2010 a animovaná opera Mluvicí dobytek. Divácky nejúspěšnější představení Dýňový démon ve vegetariánské restauraci má momentálně 780 zhlédnutí. Z profilu operadiversa na kanálu youtube není zřejmé, o jaký soubor se jedná, kde sídlí, jaké jsou jeho specifika, a tak se určitým způsobem ztrácí v “záplavě” záznamů koncertů a představení. Zveřejňování záznamů celých představení se nám jeví jako problematické, protože může kromě “nalákání” diváka na představení působit také opačným efektem. Může diváka odradit, resp. “uspat” v něm zvědavost a motivaci jít na živé představení.

#### **Soundcloud:**

Hudební záznamy má EOD zveřejněné taky skrze službu Soundcloud. <sup>11</sup> Profil Opery Diversy na této stránce má momentálně 32 sledujících posluchačů, zároveň obsahuje představení souboru jak v českém, tak i anglickém jazyce. Posluchači si zde mohou poslechnout hudbu, kterou se EOD zabývá a tvoří. Vzhledem k tomu, že portál má spíš mezinárodní charakter, považujeme ho za příležitost prezentovat svou i mimo ČR.

---

<sup>10</sup> Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/operadiversa/videos>

<sup>11</sup> Dostupné z <https://soundcloud.com/ensemble-opera-diversa>

## **Recenze:**

Recenze jsou nejčastěji psány pro portál Město hudby, Operaplus, časopis Musicologica.cz a časopis Harmonie. Lze je také slyšet na rádiu Český rozhlas Vltava v pořadu Mozaika, nebo na rádiu Proglas. Představení také bývají recenzována v Divadelních novinách. Recenze napsané na představení EOD za rok 2015:

Recenzi na uvedení 14. symfonie Dmitrije Šostakoviče napsal Šimon Kořený pro portál OperaPlus<sup>12</sup>. Také Boris Klepal sepsal recenzi pro portál Město hudby<sup>13</sup>. Boris Klepal mimo jiné recenzoval i zářijový koncert EOD s Vilémem Veverkou pro portál Město hudby<sup>14</sup>. V dubnu odehrála Opera Diversa koncert Nad propastí a recenzoval ho Šimon Kořený pro portál Operaplus<sup>15</sup>. Druhým recenzentem tohoto koncertu byl Lukáš Baumann pro časopis Musicologica.cz. V dubnu Opera Diversa odehrála koncert Hlas Ameriky, který byl recenzovaný Borisem Klepalem pro časopis Harmonie<sup>16</sup>, Patrikem Červákem pro Město hudby<sup>17</sup> a Lukášem Baumannem pro portál Musicologica.

## **5.2 Vnitřní komunikace**

Pro vnitřní potřeby používají členové EOD především email a telefonickou komunikaci a sdílené dokumenty ve službě Google Drive. Osobně se tým EOD schází na představeních a na plánovaných schůzkách cca 2x ročně. Problémem je zde někdy delší reakční doba jednotlivých členů, která je mimo jiné způsobená i jejich pracovním vytížením. V týmu EOD se přednostně řeší aktuální urgentní záležitosti, my bychom však doporučovali vyčlenit si čas i na bilanci sezóny, rozhodnutí a na zhodnocení uplynulých akcí. To může být významným zdrojem řešení problému do budoucnosti, které budou vycházet přímo z potřeb souboru. Pro zpřehlednění fungování a celkové jednotné strategie souboru navrhujeme na společných střetnutích prodiskutovat kompetence jednotlivých členů a dohodnout si pravidla vnitřní komunikace.

## **5.3 Návrh komunikační kampaně**

### **1. Image a oslovení cílové skupiny**

Při analýze komunikace s veřejností jsme si všimli jisté nekonzistence ve způsobu sebereprezentace souboru a ve skutečném působení na publikum. EOD se snaží zapůsobit

---

<sup>12</sup> Dostupné z: <http://operaplus.cz/pamatka-verne-zesnulych-opera-diversa-hrala-sostakovice/>

<sup>13</sup> Dostupné z: <http://www.mestohudby.cz/publicistika/kritika/symfonie-smrti-z-bezprostredni-blizkosti>

<sup>14</sup> Dostupné z: <http://www.mestohudby.cz/publicistika/kritika/vilem-veverka-a-ensemble-opera-diversa-s-ceskou-hudbou-od-valky-az-po-dnesek>

<sup>15</sup> Dostupné z: <http://operaplus.cz/ensemble-opera-diversa-nad-propasti/>

<sup>16</sup> Dostupné z: <http://www.casopisharmonie.cz/kritiky/hlas-ameriky-osvobozena-hudba-americkych-autoru.html>

<sup>17</sup> Dostupné z: <http://www.mestohudby.cz/publicistika/kritika/american-v-brne-rozhodne-neni-to-same-jako-american-v-parizi>

primárně na vzdělaného diváka a profiluje se jako umělecké těleso, které nabízí obsah s víceúrovňovým významem. Použití jinotajů, “angažovaného vzdělaného” humoru je každopádně na místě, avšak podle našeho názoru má EOD potenciál zasáhnout širší okruh diváků. Pokud se bude profilovat nejen jako záležitost pro lidi, kteří znají dějiny hudby a umění, ale i pro “hudební nováčky”, či případné budoucí nadšence opery, může oslovit širší vrstvy a v těchto řadách najít své nové diváky. Proto navrhujeme budovat image ensmbly jako otevřenou a přátelskou operu, kde se divák může cítit příjemně a “patřičně” bez ohledu na to, jestli zná všechny představitele současné opery, nebo ne. Mladost kolektivu, humor, nadhled a přátelská atmosféra mohou pomoci budovat tuto image a dostávat se blíže k divákovi.

Slogany nebo hesla, kterými by se EOD mohla prezentovat novému divákovi skrz nálepky, plakáty a jiné propagační materiály:

“Mezi námi a vámi nejsou žádné opony”

“Ochutnejte operu”

“Opera jinak”

“Spřátelte se s operou!”

“Zapomeňte na vážnou operu, my se netváříme vážně!”

“Ladíme s humorem”

Tímto způsobem bychom doporučili směřovat strategii prezentace souboru vůči potencionálním novým divákům, kteří jsou takřkajíc “nedotknutí operou”, ale jsou rovněž otevření klasické hudbě. Z průzkumu mezi stávajícími diváky je zřejmé, že nejlépe se první zmínka o EOD šíří formou osobního doporučení. Spojením těchto dvou přístupů by bylo možné přilákat nové diváky a otevřít jim možnost vnímat klasická díla opery jiným a inovativním způsobem.

Příznivci klasické opery se rovněž mohou stát fanoušky EOD. V oslovování této skupiny je podstatné zdůraznit, že soubor vytváří jedinečnou autorskou tvorbu a interpretuje známá i méně známá díla osobitým charakterem. Kdyby se EOD podařilo stát se součástí předplatného v rámci nabídky ND Brno nebo Filharmonie Brno, mohl by získat lepší přístup k tomuto typu diváků a získat tak nové příznivce.

Zapojením studentů hudebních oborů (z Ústavu hudební vědy FF MUNI nebo studentů hudební produkce na JAMU) se rovněž může rozšířit okruh zájemců o tvorbu EOD. Studenti mohou přinést nejen větší odbornost řízení, ale i odlehčit vytíženost realizačního týmu.

## 2. Slogan

Současný slogan EOD zní: OPERA/HUDBA/MEDVĚD/ZEMĚTŘESEŇÍ. Slogan tímto odkazuje na dílo *Divadlo podle módy* od B. Marcella. Tenhle satirický traktát zobrazuje italskou operu v 18. století. Autor kritizuje nebo ironizuje jisté nešvary operního prostředí. Motto tak většinou zaujme odbornou veřejnost, která má hudební vzdělání. Divákovi, který se ve zmíněné oblasti neorientuje, to nic konkrétního neřekne. Takový slogan ho může i odradit od návštěvy představení. Přitom EOD nabízí představení (jedná se hlavně o miniopery), které se liší od klasických oper. Bylo by vhodné, aby slogan odkazoval na to, nebo vzbuzoval představu, že opera v podání EOD bude netradiční. Je důležité, aby divák sloganu porozuměl a mohl si pod ním představit něco konkrétnějšího.

V souvislosti s tím bychom navrhovali považovat nad upravením současného loga do konkrétnější nebo srozumitelnější podoby. Se stávajícím, nebo upraveným logem bychom navrhovali jako první uskutečnit “guerillovu intervenci” do veřejného prostoru. Záplava vizuálních podnětů má na svědomí, že logo samotné se může ztratit, proto navrhujeme vytvořit nálepky s logem EOD, které by se různě náhodně umísťovaly na rozličných místech po Brně. Tímto způsobem by se informace o EOD mohla dostat do povědomí širší veřejnosti a potenciální diváci by si o EOD vytvořili první představu. Na pozadí celkové propagace by tedy fungovala nenápadná kampaň, která by se lidem dostávala do povědomí.

## 3. Propagace

Na propagaci vynakládá EOD v průměru 18 000 Kč na představení konané v Brně. Větší část z toho (cca 10 000 Kč) tvoří náklady na tisk a výlep plakátů. Tato částka je poměrně velká a podle našeho názoru neodpovídá reálné návštěvnosti představení. Aby plakáty plnily svoji funkci efektivně, musí být umísťovány na místech, kde se pohybuje cílová skupina. Proto navrhujeme pomocí brainstormingu vytvořit seznam kaváren a míst, které členové souboru sami navštěvují a stejně tak je navštěvují i případní diváci s podobnými zájmy a uměleckými preferencemi.

Problém také vidíme v samotném designu plakátů. Myslíme si, že jejich současná podoba kolemjdoucí nezaujme a tedy, že si ho ani nepřečtou. Chtělo by to na plakát přidat buď nějaký obrázek, který by byl spjatý s daným představením, nebo zvolit jiný typ písma, který více zaujme. Nejlépe zkombinovat tyto dva faktory dohromady. Je zde i možnost změnit kompletně vizuál plakátu co by však souviselo i se změnou celkové vizuální prezentace souboru.

#### **4. Komunikace skrz média**

V zájmu představení EOD potenciálním divákům z řad studentů navrhujeme oslovit studentské časopisy - časopis MUNI, resp. jeho internetovou verzi, časopis Halas studentů FSS, nebo zpravodaj Lemur či celorepublikový časopis Studenta. Někteří členové souboru jsou bývalí, nebo současní studenti, nebo pedagogové na Masarykově univerzitě, proto by mohl být rozhovor s některým ze členů zajímavým obsahem těchto zpravodajů. Přínosem pro EOD by mohl být i rozhovor či jiná forma představení souboru ve studentském Rádiu R, které působí jako nekomerční otevřené rádio tvořené studenty katedry mediálních studií a žurnalistiky na FSS MUNI.

Dalším způsobem jak se víc prezentovat široké veřejnosti a dostat se do povědomí médií, je zúčastnit se na akcích, které nejsou primárně zaměřené na umělecké aktivity. Mají však významnou pozornost médií nebo veřejnosti a jsou součástí nejen brněnského společenského života. Jedná se například o Týden města, Brněnskou muzejní noc, Evropský svátek hudby v Brně a další.

#### **5. Kampaň Dýňový démon**

Nejznámějším dílem a také nejvíce navštěvovaným je zmíněný Dýňový démon ve vegetariánské restauraci. Bylo by tak vhodné zaměřit se na něj a vytvořit kampaň laděnou na tohle téma. Jako formu propagace navrhujeme vytvoření dýňového strašáka, který by představoval démona. Démon by byl poté umístěn ve veřejném prostranství, školách nebo i knihovnách. Takové vytvoření postavy strašáka rozšíří povědomí o produktu. Bude se jednat o reklamu, která bude výraznější v prostoru, a tudíž může zaujmout širší skupinu lidí. Umístění ve školách nebo v knihovnách se zase bude cílit na skupinu studentů.

Dále navrhujeme, aby byla pozornost zaměřena na firmy jakožto potenciální zájemce o produkt. Produkt by byl nabízen jako alternativa halloweenského večírku pro zaměstnance. Osloveným firmám bude poukazováno na dvě části programu. První částí je kulturní program a druhou částí bude podávání pokrmu z dýně. Kampaň bude mít název „Opera (s) chutí“. Název tak poukazuje na to, že se nebude jednat o běžnou operu. Mimo operu dostane zákazník ještě něco navíc.

## 6. Fundraisingový audit

### 6.1. Rozpočet na rok 2015

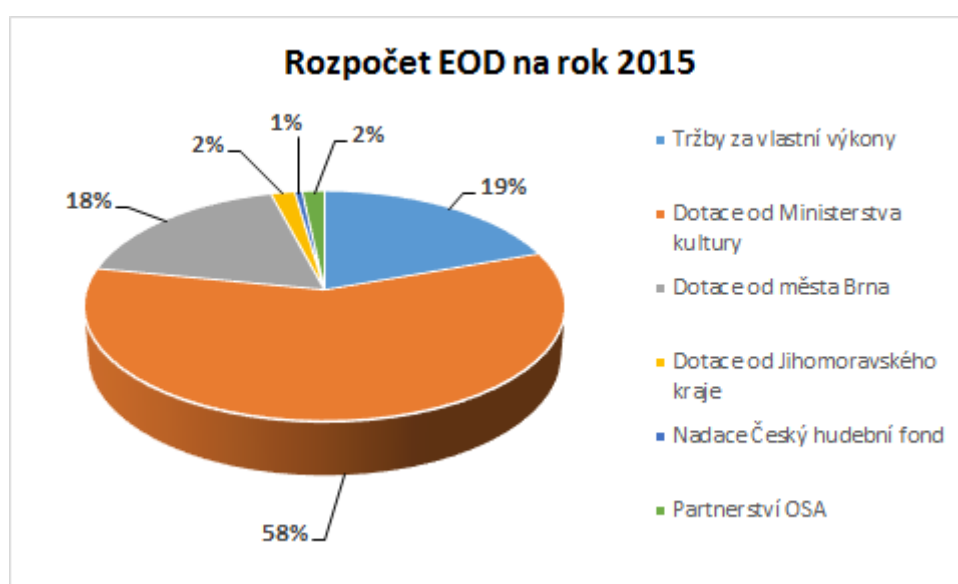
Rozpočet na rok 2015 nám ukazuje následující tabulka a graf, komentář je uveden pod nimi.

Tabulka 5 Rozpočet na rok 2015

Příjmy	v tis.
Tržby za vlastní výkony	341
Dotace od Ministerstva kultury	1 020
Dotace od města Brna	310
Dotace od Jihomoravského kraje	32
Nadace Český hudební fond	10
Partnerství OSA	30

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z Ensemble Opera Diversa

Obrázek 10 Rozpočet EOD na rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z Ensemble Opera Diversa

Největší a nejdůležitější položku v rozpočtu EOD za rok 2015 je příspěvek od Ministerstva kultury, který je 1 020 000 Kč a tvoří tak 58 % rozpočtu EOD. Tržby za vlastní výkony jsou v rozpočtu zastoupeny 19 %, přičemž se jedná o částku 341 000 Kč, a jen o jedno procento nižší jsou dotace od města Brna, které tvoří 18 % rozpočtu a jejich částka je 310 000 Kč.



Ve skupině tří nejméně zastoupených položek jsou dotace od Jihomoravského kraje, které jsou zde zastoupeny 2%, příspěvky od Partnerství OSA, které jsou také zastoupeny 2 % a příspěvky od Nadace Český hudební fond, které jsou zde zastoupeny 1 %.

Ensemble Opera Diversa také využívá zdrojů od beneficentů a partnerů, které má uvedené na svých internetových stránkách. Mezi ně patří: Dům umění města Brna, Bezbariérové divadlo Barka, Magistrát hlavního města Prahy, Nadace Život umělce a Nadace Leoše Janáčka. Dále sem spadá restaurace Rebio, Národní divadlo Brno, Brno město hudby, Opera+, Radio R, A2 a A2LARM.

## **6.2. Možnosti získání financí**

Pro EOD je důležité zaměřit se na vícezdrojové financování a ne se jenom spoléhat na finance z dotací. Mezi možnosti lze zařadit oslovení nadací, soukromých dárců či firem a následně je požádat o podporu. Mezi jistý příjem můžeme zařadit příjem ze zájezdů a představení na festivalech. Zde EOD obdrží peníze bez ohledu na návštěvnost představení.

EOD by měla při hledání potenciálních sponzorů oslovit různé firmy. S nabídkou spolupráce by bylo vhodné oslovit některé knihkupectví, například společnost Barvič a Novotný, která má rozsáhlé hudební oddělení a tudíž se zde často vyskytují možní sponzoři a taky fanoušci. Dále by bylo vhodné oslovit například knihkupectví Knihy Dobrovský či Knihkupectví Academia. Těmto knihkupectvím by byly dodány záložky EOD, které by svým zákazníkům vkládali do zakoupených knih. Je dost možné, že zákazník poté záložku nevyhodí, ale použije ji. Tím se může rozšířit povědomí o EOD.

Další alternativou je oslovení firmy, která se od jiných svého druhu odlišuje. Na mysl máme např. Bar, který neexistuje, který právě staví na filozofii se odlišit a být originální. Také je možné cílit na firmy, které mají ve filozofii podporu kultury a umění. Na oplátku za sponzoring může EOD nabídnout netradiční prezentaci sponzora. Taková prezentace může mít například podobu zazpívání o sponzorovi v představení. Na paměti by mělo zůstat i jisté podprahové sdělení, že EOD je otevřený pro spolupráci s firmami různého zaměření a na oplátku umí nabídnout nevšední zážitek. Může se stát, že EOD osloví manažér společnosti, který je zároveň nadšený fanoušek moderní opery, proto je vhodné být připravení na takovou situaci.

Prostřednictvím sociálních sítí je možné požádat fanoušky i o dary. Odměnou pro přispěvatele by mohla být akce na nákup dvou lístků, kdy jeden lístek získá zdarma. EOD by také mohla na svých stránkách upozornit na to, že je mohou příznivci finančně podpořit. Na

stránky EOD by byl umístěn banner, na kterém by bylo uvedené, proč žádá EOD o příspěvek, jakým způsobem může fanoušek přispět a kam jeho peníze poputují. Banner by se ukázal vždy po otevření stránek. Mezi potenciální dárce bychom zařadili i návštěvníky představení EOD, kteří mohou využít čísla transparentního účtu zmíněného na brožurkách a poslat svůj příspěvek právě na tento účet.

Další protislužbou za finanční podporu by mohla být možnost stát se mecenášem EOD. Příznivec EOD by měsíčně zasílal určitou sumu na účet souboru a na základě své podpory by dostal volný vstup na všechny premiéry představení. Dále by mu bylo vyhrazeno čestné místo v publiku. Jeho jméno a poděkování by se také mohlo objevit v brožurkách a na plakátech. Pro potenciální zájemce může být vytvořen i systém tzv. dárkových poukázek. Zájemce by zakoupil předplatné několika představení a obdarovaný by si pak mohl jednotlivá představení vybrat sám podle sebe.

## 7. Akční plán

Tabulka 6 Akční plán na rok 2016

<b>Akční plán na rok 2016</b>				
<b>Cíl</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Časové ohraničení</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Náklady</b>
<b>Komunikace</b>				
<b>zlepšení vnitřní komunikace</b>	stanovit hranice kompetencí	začátek roku 2016	všichni členové správní rady	žádné
<b>zajistit stabilitu zkoušení</b>	projednat dohodu s NdB o poskytování sálu	první tři měsíce roku 2016	členové setkávající se s NdB	žádné
<b>Marketing</b>				
<b>„zvýšení efektivity marketingu“</b>	zapojení studentů v rámci odborné praxe do propagace	začátek jarního semestru	členové zabývající se marketingem	čas na úvodní zaučení
<b>oslovení potenciálních příznivců EOD na Dýňového démona</b>	umístění dýňového démona spolu s nálepkami do veřejného prostoru	měsíc před hraním opery	dobrovolníci, studenti v rámci praxe	400 - 800 Kč
<b>zvýšení povědomí o EOD</b>	oslovení dalších médií – časopisy a rádia	průběžně během roku, při významné premiéře atd.	členové zabývající se PR	žádné
<b>zvýšení divácké základny</b>	zveřejňování aktualit na FB a efektivnější využívání jeho funkcí	průběžně během celého roku 2016	členové spravující FB stránky	žádné
<b>zlepšení internetové propagace</b>	propagovat události opakovaně, začít včas s propagací	alespoň měsíc před konáním akce	správce FB a web stránky	žádné
<b>včasné informování diváků o představeních</b>	už na svých představeních a koncertech informovat publikum o další akci (přichystat si propagační materiály)	během každého představení	aktuálně přítomní členové, herci	cena za stávající propagační materiály

<b>zviditelnění EOD mezi studenty</b>	natočení vtipného videa, např. pomocí studentů filmové vědy	konec roku	členové zabírající se praxí studentů	odměny pro spolupráci – volné lístky na představení
<b>dárek pro publikum</b>	při zakoupení lístku darovat divákovi např. tužku s logem EOD, lístek na další představení, nálepku EOD	např. o vánocích, během svátků	členové přítomní při představeních	20 – 30 000 Kč
<b>Financování</b>				
<b>získat sponzory z řad firem</b>	oslovení sponzorů, zajistit si sponzorské příspěvky formou protislужby	v druhé polovici roku 2016	členové věnující se financování	žádné
<b>zlepšení podmínek pro růst na jiných trzích</b>	vytvoření představení a propagačních materiálů vhodného na zájezdy	prvá polovina roku 2016	dramaturgický tým	náklady na čas tvorby, tisk
<b>vytvoření podmínek pro zájezdy</b>	navázat kontakt s festivaly a institucemi	v průběhu roku	dobrovolníci v spolupráci s vedením souboru	čas na hledání vhodné instituce

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## Závěr

Pro správný chod organizace je nutné neustále brát na zřetel její hlavní cíle a dokázat jednotlivými prostředky dosáhnout vytýčeného cíle. Na to abychom dané kroky mohli podniknout, je nutné znát prostředí, ve kterém se pohybujeme. V tomto poznání nám pomohla analýza PEST, ve které se zabýváme vnějšími vlivy kolem nás. Vnitřní analýza nám poskytuje přehled toho, co sama organizace nabízí, jaké je její postavení v rámci konkrétního trhu a jaké vstupy jsou potřebné na chod. Důležitou složkou je také dobře poznat svého stávajícího diváka, což jsme se pokusili zjistit pomocí dotazníku. Pomocí těchto analýz jsme si vytvořili SWOT analýzu a určili si tak silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které nás navedly na určení si hlavních problémů organizace. V další fázi jsme se snažili vytvořit SMART cíle, formulovat je jasně, aby byly dosažitelné a výsledky měřitelné.

Hlavními prostředky jak získat diváka pro kulturní program, je zaměření se na komunikaci s ním. Podrobně jsme se snažili popsat již fungující kanály popřípadě navrhnout zlepšení jejich využívání. Načrtli jsme komunikační kampaň, která by mohla pomoci přilákat větší množství návštěvníků. Jedním se znaků neziskových organizací je, že netvoří výrazný zisk, a z toho důvodu jsou odsouzeni na dotace, sponzoring, nebo dary. Zisky z vlastní činnosti jsou často minimální, proto je nutné neustále hledat cesty k získávání dalších prostředků, v tomto případě hlavně v soukromém sektoru.

Doufáme, že tato práce bude sloužit Ensemblu Opera Diversa ke zlepšení slabých stránek, posilování těch silných a k lepšímu fungování.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 PEST analýza .....	5
Tabulka 2 Matice šíře sortimentu .....	11
Tabulka 3 SWOT analýza .....	20
Tabulka 4 Marketingová strategie .....	22
Tabulka 5 Rozpočet na rok 2015 .....	31
Tabulka 6 Akční plán na rok 2016 .....	34

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo EOD .....	10
Obrázek 2 Poziční mapa 1 .....	13
Obrázek 3 Poziční mapa 2 .....	13
Obrázek 4 Věkové rozdělení respondentů .....	14
Obrázek 5 Návštěvnost představení EOD .....	15
Obrázek 6 Zdroj informací o EOD .....	15
Obrázek 7 Sledování činnosti EOD .....	16
Obrázek 8 Propagace a viditelnost EOD .....	17
Obrázek 9 Spokojenost se službami EOD .....	17
Obrázek 10 Rozpočet EOD na rok 2015 .....	31

## Použitá literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Divadelný ústav, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

MYNAŘÍKOVÁ, Karla. *Ensemble Opera Diversa*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Hudební fakulta, Katedra strunných nástrojů, 2014. 49 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavel Sýkora, Ph.D.

SEDLÁČKOVÁ, Pavlína. *Strategický plán občanského sdružení Ensemble Opera Diversa*: diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, 2014. 86 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.

## Internetové zdroje

Ensemble Opera Diversa. *Stanovy občanského sdružení Opera Diversa, o.s.* [online]. 29. 11. 2007 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [http://www.operadiversa.cz/wpcontent/uploads/stanovy\\_EOD\\_komplet\\_web.pdf](http://www.operadiversa.cz/wpcontent/uploads/stanovy_EOD_komplet_web.pdf).

Ensemble Opera Diversa. *Repertoár* [online]. 2014 [cit. 2015-11-21] Dostupné z: <http://www.operadiversa.cz/orchestr/repertoar/>.

Facebook.com. *Ensemble Opera Diversa* [online]. 2014 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/operadiversa/?fref=ts>.

Ministerstvo kultury ČR. *Schválený rozpočet na rok 2015 a střednědobý výhled na léta 2016, 2017. Kapitola 334 Ministerstvo kultury*. [online]. 2014 [cit. 2015-9-20]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/povinne-zverejnovane-informace/01-Kapit--sesit-TEXT.pdf>

## Ostatní zdroje

Výroční zpráva Ensemblu Opera Diversa, za rok 2014

Přehled činností Ensemblu Opera Diversa za rok 2015

Zápis ze schůzky managementu Opera Diversa, o.s., 13. ledna 2010