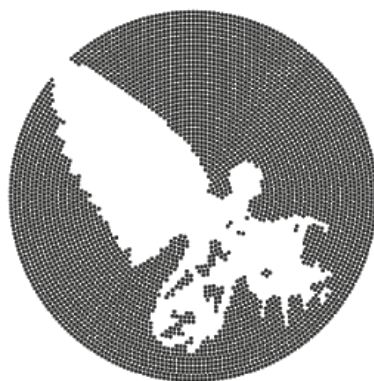


Marketingové plánování pro HaDivadlo



Zpracovaly: Bc. Kateřina Dvořáková, Bc. Simona Koželuhová, Bc. Kateřina Plisková,
Bc. Anna Puchovská, Bc. Monika Zářecká

Obsah:

Úvod	3
Technická poznámka a poděkování	4
1. Analýza vnějšího prostředí	5
1.1 STEP analýza	5
1.1.1 Politicko-legislativní faktory	6
1.1.2 Ekonomické faktory	7
1.1.3 Socio-kulturní faktory	8
1.1.4 Technologické faktory	9
1.2 Porterova analýza pěti sil	10
1.2.1 Srovnatelné společnosti	11
1.2.2 Dodavatelé	12
1.2.3 Nováčci	13
1.2.4 Zákazníci	13
1.2.5 Alternativní produkty	13
2. Analýza vnitřního prostředí	15
2.1 Analýza zdrojů	15
2.1.1 Lidé	15
2.1.2 Procesy	16
2.1.3 Know-how	17
2.1.4 Značka	17
2.1.5 Finanční analýza	18
2.2 Analýza portfolia	19
3. Souhrnná SWOT analýza a cíle	21
3.1 SWOT analýza	21
3.1.1 Silné stránky	21
3.1.2 Slabé stránky	22
3.1.3 Příležitosti	23
3.1.4 Hrozby	24
3.2 Marketingové memorandum	25
3.3 SMART cíle	27
3.4 Cíle v oblasti IMAGE	28
4. Komunikační audit	29
4.1 Online dotazník	29
4.1.1 Návštěvník	29
4.1.2 Rodič	30
4.1.3 Komunikační kanály	31
4.1.4 Výběr představení	31
4.1.5 Vstupné	32
4.1.6 Divadelní bar	34

4.1.7 Merch	35
4.1.8 Hodnocení <i>HaDivadla</i>	36
4.1.9 Alternativa <i>HaDivadla</i>	36
4.2 Komunikační audit	37
4.2.1 Zájmy, role, poslání	37
4.2.2 Cílové skupiny	37
4.2.3 Využívané komunikační prostředky	38
4.2.4 Rozpočet v oblasti komunikace a PR	38
4.2.5 Zhodnocení aktuální situace	39
5. Návrh komunikační kampaně	40
5.1 Fotosoutěž s pohlednicemi	40
5.2 Re-use merch	41
5.3 Vánoční kampaň na předplatné	42
6. Fundraisingový audit	44
6.1 Dotace	44
6.2 Prodej služeb	44
6.3 Pronájem	45
6.4 Prodané zboží	45
6.5 Zhodnocení	45
7. Plán sponzorství	48
7.1 Dárcovská kampaň	48
8. Akční plán	50
Seznam použitých zdrojů	53
Tištěné zdroje	53
Elektronické zdroje	54

Úvod

HaDivadlo se řadí mezi stálou divadelní scénu sídlící v Brně. Původně s názvem *Hanácké divadlo* bylo založeno roku 1974 v Prostějově, odkud se pak v roce 1985 přemístilo do Brna. Již od počátku své existence se profilovalo jako divadlo s vyhraněnou dramaturgií a snahou se co nejotevřeněji vyjadřovat k okolnímu světu. Do svého současného působiště, prostorů bývalého kina v *Alfa pasáži* v Brně, se přestěhovalo roku 2004.

HaDivadlo je spolu s *Divadlem Husa na provázku* a *Projektem CED* součástí příspěvkové organizace *Centrum Experimentálního divadla* (dále také jen *CED*). „*Centrum experimentálního divadla zastřešuje projekty všech druhů umění, alternativní kultury, projekty výzkumné v oblasti kulturních tradic, projekty filozofické, antropologické, umělecko a sociálně historické i projekty vzdělávací na okrajích humanitních věd. Hledá jejich příbuznosti, spojení a přesahy.*“¹ Potvrzuje to i Petr Oslzlý, bývalý ředitel *CED*: „*Základní programovou premisou bylo vytvoření divadelní instituce nového typu, která by jednak umožňovala tvůrčí rozvíjení experimentálních uměleckých programů obou zakládajících divadel, a byla by otevřeným prostředím pro další spřízněné divadelní pokusy. Dokladem této otevřenosti bylo záhy přidružení geneticky spřízněného Divadla U stolu a vytvoření, posléze i institucionální zakotvení čtvrté tvůrčí složky nazvané Projekt CED, která se otevírá nejrůznějším novým alternativním a mladým divadelním pokusům.*“² Zmíněné *Divadlo u Stolu* již zaniklo a místo něj vzniká nové divadelní studio s názvem *Terén*, které zahájí svou činnost 1. září 2019.

V současnosti se *HaDivadlo* pod uměleckým vedením Petra Buraje definuje jako „*společensky kritické a angažované, progresivní divadlo výrazné dramaturgie a nekonvenčních scénických řešení, která vyplývají z částečné generační spřízněnosti režisujících tvůrců či spolupracovníků (včetně hereckého souboru a hostů).*“³

Pro divadlo je typická tvorba repertoáru skrze tematické dramaturgické cykly. Od října 2018 započal nový cyklus s názvem *SEZONA 44: Práce*. Premiéry, které letos divadlo uvedlo či teprve se na premiéru chystají, spadají svým

¹ Historie *CED*. In: *Centrum experimentálního divadla* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/cs/ced/history/>.

² *CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvková organizace v roce 2017*. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018, s. 5.

³ *Ibid.*, s. 115.

charakterem do scény progresivní dramaturgie, jako např. '68, Čevengur, Maloměšťáci, Woyzeck, atd. Pravidelnou činností je i pořádání cyklu *Diskuzí A2*, které jsou reflexí na aktuální premiéry divadla provázené současně s tématy české společnosti a kulturního života. *HaDivadlo* se stává i součástí festivalů, jmenovitě *Divadelní Flora Olomouc*, *Divadelní svět Brno*, *Mezinárodní divadelní festival Bez Hranic*, *SETKÁNÍ/ENCOUNTER* apod., kde prezentuje své inscenace. Divadlo též provozuje i zájezdní činnost, kde uvádí své inscenace. S pražskou scénou *Studia hrdinů* úzce spolupracuje na projektech, které jsou produkčně i tvůrčně spřízněni.

Co se týče vedení, současným ředitelem *CED* je Miroslav Oščatka. Uměleckým šéfem *HaDivadla* je Ivan Buraj, dramaturgem Matěj Nytra a intendantkou je Anna Stránská (produkce, marketing). Kromě tohoto současného vedení divadlem prošla i řada významných osobností, mezi něž patří J. A. Pitínský, Josef Kovalčuk, Arnošt Goldflam, Pavel Liška, Tomáš Matonoha, Jana Plodková, Josef Polášek, aj.

HaDivadlo je svým obsahem zaměřeno na náročné diváky. Snaží se být generačním, progresivním divadlem, které míří na vzdělané lidi, přemýšlející o problémech dnešního světa. Svým charakterem se řadí mezi brněnské stálice experimentální tvorby a zdá se, že tomu tak bude i nadále.

Technická poznámka a poděkování

Finanční údaje uvedené v následujícím marketingovém plánování jsou čerpány z výroční zprávy *HaDivadla* za rok 2017. V době tvorby dokumentu ještě nebyla zveřejněna nejaktuálnější výroční zpráva za rok 2018. Práce byla pravidelně konzultována s Annou Stránskou, za což jí patří velké poděkování. Některé aktuálnější finanční údaje (např. v kapitole *Komunikační audit*) a informace o interním nastavení organizace pocházejí právě od ní.

Citace jsou vytvořeny podle normy ISO690.

1. Analýza vnějšího prostředí

1.1 STEP analýza

Při analýze prostředí dané organizace začínáme zpravidla analyzováním vnějšího prostředí (tj. makroprostředí), kam patří mimo jiné demografické, ekonomické, politické, technologické, ekologické, kulturní nebo sociální prostředí. Také zde patří tzv. tržní prostředí, představující blízké okolí podniku, jako jsou dodavatelé, zákazníci nebo konkurence. Vnější prostředí tvoří prvky, které mají na firmu pozitivní nebo negativní vliv. Mohou to být například spotřebitelé, vládní regulace, konkurence, celkový stav hospodářství či společenské trendy. Tyto prvky jsou pro firmu zdrojem nejrůznějších příležitostí a ohrožení, které nemůže organizace přímo ovlivnit, ale může na ně určitým způsobem reagovat.⁴

K významným nástrojům, které se používají k analýze vnějšího prostředí patří *STEP⁵ analýza* a *Porterova analýza pěti sil*.

STEP analýza je analýza, při které jsou zkoumány faktory ovlivňující organizaci v okolí její těsné blízkosti. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů:

- *S* - sociální (životní styl, úroveň, vzdělání, hodnoty)
- *T* - technologické (nové technologie a jejich vývoj)
- *E* - ekonomické (kupní síla, průměrná mzda, ekonomická situace)
- *P* - politické (politika státu, ochrana spotřebitele, legislativa a ekologie)

Smyslem této analýzy je zjistit, jak velký vliv mají jednotlivé faktory na organizaci, jaké jsou jejich účinky a které z faktorů budou pro organizaci v budoucnu nejvíce důležité.⁶

⁴ MARSHALL, G. W.; SOLOMON, M. R.; STUART E. W. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006, s. 49–53.

⁵ V literatuře se uvádí i pod názvem PEST.

⁶ KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera, s. 37–38.

1.1.1 Politicko-legislativní faktory

Dle dokumentu *Státní kulturní politika České republiky na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025)*⁷ je nutné nově chápat kulturu v širším kontextu jejich provazeb na ekonomiku vzdělávacího systému a širší společenské souvislosti. Plán si určuje několik priorit a to: podporu kulturní identity, kulturní rozmanitosti; kulturní politika Brna by měla být vytvářena participativně s členy kulturní obce Brna v podobě kulturního parlamentu; zvyšování dostupnosti kultury všem obyvatelům města (sociální, fyzické, jazykové bariéry); zefektivnění využití kultury a kreativních průmyslů pro cestovní ruch; využití nástrojů eCulture pro rozvoj kultury; zlepšení přístupu kulturních a kreativních odvětví k financování⁸.

Co se týká podmínek pro rozvoj kvality kultury do roku 2050 si brněnská kulturní a kreativní obec vetkla do vize být v roce 2050 špičkovou, unikátní a mezinárodně uznávanou. Chce toho dosáhnout navazováním na bohatou tradici včetně pro Brno specifického experimentátorství, inovátorství a nadhledu⁹, v čemž by mohl být využit potenciál *HaDivadla* jako scény pro experimentální autorské divadlo.

V dalším dokumentu *Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací* je v rámci ekonomické analýzy provedený audit a možná transformace¹⁰, včetně *Centra experimentálního divadla*, kterého je *HaDivadlo* součástí. Transformací by se měly odstranit některé problémy a kulturním organizacím by mohla zajistit možnost přejít na jinou právní formu, než je příspěvková organizace.

Právní aspekty transformace by měly umožnit přejít na novou formu z příspěvkové organizace formou slučování, splynutí a rozdělování příspěvkových organizací. Vhodným kandidátem je ústav, díky kterému má organizace více nebo lepší možnosti např. financování. Pozitivní změnou by také mohla být transformace do nové právnické osoby – VKI (veřejná kulturní instituce). Ta by měla zajistit efektivnější řízení a hospodaření instituce (zákon o veřejných kulturních institucích) – toto řešení by ale bylo pravděpodobně nutné pro celé CED. Právní forma VKI má však i své nedostatky. Jedním z nich je problematika přechodu práv a povinností při přeměně dosavadních příspěvkových organizací; ručení za

⁷ Strategie kultury a kreativních odvětví města Brna. In: *Strategie kultury a kreativních odvětví města Brna* [online]. s. 1–29 [cit. 2019–04–14]. Dostupné z:

<http://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2017/04/brno-strategie-kultury-v7.pdf>.

⁸ *Ibid.*, s. 19–20.

⁹ *Ibid.*, s. 28.

¹⁰ ICG–Capability. In: *Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací* [online]. s. 43–47. [cit. 2019–03–25]. Dostupné z:

http://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2017/06/TISK_ICG_Anay%CC%81za-Transformace-pr%CC%8Ci%CC%81spe%CC%8Cvkovy%CC%81ch-organizaci%CC%81_25052017.pdf.

závazky a rizika zadlužení VKI ihned po jejím vzniku; možný nesoulad s pravidly veřejné podpory a mnohé další uvedené¹¹.

CED se vzhledem ke své struktuře relativně samostatné scény, zavedenému vnitropodnikovému účetnictví a procesu přerozdělování finančních prostředků zdá být ideálním kandidátem pro vznik interního holdingu na základě nové právní formy. Vzhledem k její celkově malé velikosti a rozpočtu by náklady na změnu však převyšovaly přínosy z existence interního holdingu¹². Výsledkem po uvedených podrobných analýzách je tedy pro *Centrum experimentálního divadla* doporučená transformace na novou právní formu VKI.¹³

1.1.2 Ekonomické faktory

Brno má díky množství prestižních vysokých škol (*Masarykova univerzita*, *Mendelova univerzita*, *Vysoké učení technické*) a firem (*RedHat*), které v něm sídlí charakter dynamického mladého města, ve kterém se „stále něco děje“. Významnou kupní silou jsou nepochybně studenti a mladí pracující, kterým je vhodné přizpůsobit možnosti vstupu.

HaDivadlo nabízí divákům předplatné na představení ve třech různých formách¹⁴. Předplatné *HaDivadlo pro 2* zahrnuje dva vstupy na libovolné představení (vybrané inscenace z repertoáru *HaDivadla*) a *HaDivadlo 6x*, který umožňuje šest vstupů. Poslední předplatné s názvem *HaDivadlo High Five* je zaměřené pouze na pět nejoblíbenějších inscenací. Program *HaDivadlo 6x* nabízí významně sníženou cenu pro studenty. Obdobným způsobem by se mohl posílit program pro studenty středních škol. Možností by bylo nabídnout například zvýhodněný, pravidelný vstup pro celou třídu nebo zvýhodněný program pro zájemce v den jeho narozenin, jak to již funguje např. v obchodních řetězcích. Na škodu by určitě nebylo navázat spolupráci se středními (nejlépe umělecky zaměřenými) školami, které vychovávají mladé tvůrčí lidi. Nabízí se pro ně možnost jak zvýhodněného vstupného, tak realizace workshopů, přednášek či poskytnutí prostor pro jejich činnost.

¹¹ ICG-Capability. In: *Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací* [online]. s. 43–45. [cit. 2019–03–25]. Dostupné z:

http://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2017/06/TISK_ICG_Anay%CC%81za-Transformace-pr%CC%8Ci%CC%81spe%CC%8Cvkovy%CC%81ch-organizaci%CC%81_25052017.pdf.

¹² *Ibid.*, s. 181.

¹³ *Ibid.*, s. 43–45.

¹⁴ Předplatné. In: *HaDivadlo* [online]. [cit. 2019–04–11]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/vstupenky/predplatne/>.

Další z možností, jak by se *HaDivadlo* mohlo ekonomicky pozvednout, je najít si vhodného sponzora třeba z řad progresivních mladých firem, o které není v Brně nouze. Mohlo by se také inspirovat konceptem dárcovství, které je jako významný zdroj financování neziskových organizací oblíbené v angloamerickém prostředí a současná mladá generace by k němu mohla mít pozitivní vztah (viz. silný trend crowdfundingu).

Hrozbou, která je pro *HaDivadlo* aktuální, jsou komunální volby a s nimi spojené jiné kulturní preference než podpora divadla, potažmo experimentální scény. Z toho plyne také možnost krácení dotačních programů v oblasti kultury, která je bohužel aktuální v kterémkoliv politickém nastavení.

1.1.3 Socio–kulturní faktory

V otázce zvýšení návštěvnosti *HaDivadla* hraje roli i aktuální kulturní dění. Příkladem pro to by mohlo být nedávné televizní vysílání seriálu *Most!*, který zviditelnil některé z hereckého souboru po celé ČR. Jejich příznivci by tak mohli jimi obsazené inscenace vyhledávat a navštěvovat častěji než jiné divadelní hry. Další příležitost by pak mohla být zařazení tematických představení do programu, která souvisí s nějakým významným výročí (např. 100 let od založení Československa).

HaDivadlo by rovněž mohlo využít nového pronajatého prostoru v budově *Alfa pasáže*, který nyní slouží pouze jako zázemí kanceláře. Lze jej však využít pro zajištění hlídání dětí rodičů, kteří mají zájem navštívit podvečerní představení. Během něho by tak o jejich potomky bylo postaráno třeba v podobě výtvarné dílny, kterou lze v prostoru realizovat. Šlo by o vstřícný krok zaměřený na tuto cílovou skupinu, které by tímto byl usnadněn přístup ke kultuře.

Jednou z dalších příležitostí pro *HaDivadlo* je i bar ve foyer, ve kterém by se návštěvníci divadla mohli déle zdržovat po představení, například při příležitosti navazujícího hudebního programu. *HaDivadlo* by rovněž mohlo častěji pořádat vernisáže a výstavy, aby bar mohli navštěvovat i ti lidé, kteří zatím nemají v plánu navštívit některé z divadelních představení. V zázemí divadla by je však mohl zaujmout plakát nebo jiná z tiskovin, ty by v nich pak mohly vzbudit zájem nějakou z inscenací navštívit.

Hrozbu pro *HaDivadlo* pak představuje především velká konkurence. O ní je dopodrobna pojednáno v podkapitole 1.2.1 *Srovnatelné společnosti* a 1.2.5 *Alternativní produkty* v Brně.

1.1.4 Technologické faktory

V dnešní době je velice důležité držet se na pulzu technologického pokroku. Vývoj v posledních letech jasně poukazuje na rostoucí důležitost online marketingu, co by nemělo určitě opomenout ani *HaDivadlo*. Jelikož nemá finanční prostředky na masivní reklamu na billboardech, tramvajích či citylightech, je pro něj velice výhodné soustředit se na online prostředí, které poskytuje mnoho možností propagace za menší obnos peněz či dokonce úplně zdarma. Příležitostí pro *HaDivadlo* je tedy efektivní sladění všech dostupných online kanálů a také sledování a přizpůsobování se novým trendům v této oblasti (např. vznik nových sociálních sítí, populární typy online obsahu či nové možnosti inzerce).

S tím souvisí také možné změny uživatelských návyků v oblasti využívání technologií. Významnou změnou byl v poslední době například přechod většiny uživatelů z počítače na mobil, co zapříčinilo takřka nutnost mít dobrý responzivní web. Je velice těžké odhadnout, co bude následovat, nicméně je důležité být připravený na podobnou změnu pružně reagovat.

Možnou hrozbou pro *HaDivadlo* by mohlo být zastarání technického vybavení, které divadlo používá, či zvyšování cen divadelní techniky, která je nezbytná pro řádný chod divadla. Oba tyto faktory by mohly eventuálně znamenat vysokou výdajovou položku v rozpočtu organizace.

Tabulka 1: STEP analýza

	Příležitosti	Hrozby
Politicko-legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none">- transformace p.o. na VKI, ústav, nebo celé <i>CED</i> na interní holding- plán Brna podpořit pro město typické experimentátorství, inovátorství a nadhled	<ul style="list-style-type: none">- náklady na změnu jsou vyšší než přínosy z interního holdingu- odklon od státních a městských plánů v oblasti kulturní politiky
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none">- Brno jako dynamické mladé město- dárcovství a sponzoring	<ul style="list-style-type: none">- komunální volby a změna zastupitelstva- krácení dotačních programů
Socio-kulturní faktory	<ul style="list-style-type: none">- propagace herců prostřednictvím seriálu <i>Most!</i>- reakce na významná výročí- zlepšení přístupu ke kultuře pro znevýhodněné skupiny (např.	<ul style="list-style-type: none">- vysoká konkurence (<i>Feste</i>, <i>BuranTeatr</i> a další)

	rodiče s dětmi) - poskytování multi-uměleckého programu (např. vernisáže, koncerty)	
Technologické faktory	- nové trendy v nástrojích online marketingu - změna uživatelských návyků v oblasti používání technologií	- zastarání technického vybavení divadla - vysoké ceny divadelní techniky

1.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil je analýza odvětví a jeho rizik odvozujících, jak silná je konkurence ve sledovaném odvětví a ziskovost ve sledovaném tržním sektoru. K tomu využívá pět klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost organizace. Podle Kotlera mezi tyto faktory patří:

- *rivalita mezi konkurenty* (tj. *srovnatelné společnosti*) – organizace by měla zjistit jak silná je konkurence na trhu v daném odvětví, výše nákladů na propagaci a zda je konkurenceschopná;
- *vyjednávací síla dodavatelů* (tj. *dodavatelé*) – konkurenceschopnost organizace záleží na tom, jak silná je vyjednávací síla dodavatelů, se kterými organizace spolupracuje, například podle velikosti dodavatelů nebo množství dodavatelů na trhu v daném odvětví;
- *ohrožení ze strany nových konkurentů* (tj. *nováčci*) – nová konkurence nevstupuje na trh v případě vysokých fixních nákladů při vstupu na trh nebo pokud na trhu existuje firma, která má nějakou konkurenční výhodu;
- *vyjednávací síla odběratelů* (tj. *zákazníci*) – zákazník může významně ovlivnit cenu některých komodit;
- *ohrožení ze strany nových substitutů* (tj. *alternativní produkty*) – produkty a služby určitého charakteru, mohou být zákazníkem nahrazeny produkty a službami s podobnými vlastnostmi, přičemž tato situace představuje pro firmu ohrožení.¹⁵

¹⁵ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress, s. 46–48.

Konkurenční prostředí, ve kterém operuje *HaDivadlo*, je blíže popsáno v následujících řádcích.

1.2.1 Srovnatelné společnosti

Níže uvedené společnosti se, obdobně jako *HaDivadlo*, zaměřují na diváka náročného, který primárně nevyhledává mainstream a produkty populární kultury, ale který je pro alternativu a upřednostňuje díla umělecky kvalitní.

„*HaDivadlo se pod (...) uměleckým vedením Ivana Buraje otevřeně definuje jako společensky kritické a angažované, progresivní divadlo výrazné dramaturgie a nekonvenčních scénických řešení, která vyplývají z částečné generační spřízněnosti režisérských tvůrců či spolupracovníků.*“¹⁶ Je součástí *Centra experimentálního divadla*, které pod sebe pojímá čtyři menší alternativní a experimentální divadla v Brně. Stejně jako *Divadlo Husa na provázku*, jež lze i přes tento svazek vnímat jako jistou konkurenci, *HaDivadlo* sází na koncept nepravidelné dramaturgie, a to za účelem hledání nových cest metodou experimentu. Jeho poetika je silně ovlivněna osobností režiséra s jeho vyhraněným rukopisem.

HaDivadlo reflektuje společensko-politické problémy. Obdobou tomuto jevu je angažovaná kulturní platforma s těžištěm v divadelním umění *Divadlo Feste*, které se dále zaměřuje i na témata tabuizovaná a sociální. *Divadlo Feste* pak četně pracuje s momenty a postavami historickými, a propojuje svět umění se světem humanitních věd.

Dalším konkurentem je pro *HaDivadlo* experimentální divadlo *BuranTeatr*, které inscenuje i autorskou tvorbu či neotřelým způsobem pojímá dramatické texty. Klade důraz na zajímavé a srozumitelné zpracování, řemeslně precizní a myšlenkově aktuální výklad dramatu.

Za další srovnatelné společnosti lze jen s mírnými podobnostními odchylkami (např. kapacita publika, širší repertoáru a pod.) označit kupříkladu *Studio Marta*, *Studio Paradox*, *Kabinet Múz*, *Café Práh*, *Divadlo Druhý Pád*, *Divadlo Barka*, *Divadlo Bolka Polívky*, *Divadlo na Orlí*, *NdB Reduta* a japonské *Divadlo Kjógen*. Dětské publikum by pak mohlo oslovit loutkové *Divadlo Líšeň*, *Divadlo Polárka* nebo *Divadlo Radost*.

¹⁶ CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvková organizace v roce 2017. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018, s. 37.

Dále pak CED může *HaDivadlu* konkurovat také v případech, kdy své divadelní prostory poskytuje hostování českým i zahraničním příbuzným divadlům a mezinárodním festivalům.

1.2.2 Dodavatelé

Činnost organizace je závislá od řady různých dodavatelů (herci, technici, zvukaři, kostyméři, grafici a další), díky nimž je vůbec možné zabezpečit řádný chod divadla. *HaDivadlo* momentálně zaměstnává 14 herců (2017)¹⁷, nicméně angažuje také herce hostující. Je běžné, že jeden herec působí zároveň ve více divadelních uskupeních a projektech alternativního či komerčního charakteru, nebo také v televizi či filmu (např. Cyril Drozda působí jako stálý člen hereckého souboru *HaDivadla* a nově také jako jedna z hlavních postav v úspěšném televizním seriálu *Most!*). Časová vytíženost a případná fluktuace herců může být rizikovým faktorem pro činnost divadla. Podobně to platí i pro divadelní techniky a jiné kreativní pracovníky z branže (grafici, kostyméři, vizážisti apod.).

Oblastí, v které se divadlo musí zcela spolehnout na externí služby, je doprava. *HaDivadlo* realizovalo v roce 2017 celkem 16 tuzemských zájezdů a 4 zahraniční¹⁸. Náklady na cestovné a reprezentaci jsou po mzdových výdajích hned druhou nejvyšší výdajovou položkou v jeho rozpočtu¹⁹. Úlohou managementu divadla je tedy zabezpečit pohodlnou přepravu účinkujících a materiálního vybavení, které má často specifické parametry (křehké, nadrozměrné kulisy apod.). Jelikož divadlo nevlastní žádné auto či dodávku, dopravu zabezpečuje prostřednictvím externích dodavatelů. Zajištění vhodné a spolehlivé přepravní varianty je klíčové pro realizaci zájezdů ansámblu, které pomáhají šířit povědomí a upevňovat dobrou pověst *HaDivadla* i mimo domácí brněnskou scénu.

Aktuální výzvou pro *HaDivadlo* je také zabezpečení profesionálních služeb v oblasti nového designu webové stránky. Plně funkční a atraktivní online prezentace by mohla přilákat další platící diváky. Nicméně tržní ceny v oblasti webdesignu sahají nad rámec finančních možností *HaDivadla* a proto se musí spolehnout na to, že jim bude někdo ochotný pomoci i za méně peněz (nebo dokonce úplně zadarmo). V tomto ohledu je tedy divadlo plně závislé na ochotě svého dodavatele spolupracovat za takto omezených podmínek.

¹⁷ CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. *Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvková organizace v roce 2017*. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018, s. 98.

¹⁸ *Ibid.*, s. 47.

¹⁹ *Ibid.*, s. 115.

1.2.3 Nováčky

V Brně se objeví nový divadelní soubor *Terén*, který se připojí pod hlavičku CED na místo dnes už zaniklého *Divadla u stolu*²⁰. Svou činnost má započít 1. září 2019 a bude pravděpodobně nejvíce experimentálním útvarem tohoto seskupení. Připojením souboru vznikne pro *HaDivadlo* nový spojenec, partner, ale zároveň se může stát jeho výrazným konkurentem.

1.2.4 Zákazníci

Zákazníci (odběratelé) mají zásadní vliv na fungování organizace, protože jejich účast na aktivitách v divadle tvoří významný podíl na jeho celkovém zisku (cca 30 % zisku je tvořen z prodeje vstupenek)²¹. *HaDivadlo* záměrně vytváří programovou náplň určenou především pro cílovou skupinu, jimiž jsou studenti středních a vysokých škol a mladé, zejména vysokoškolsky vzdělané, diváky. Cílové skupině studentů se snaží uzpůsobit i cenu vstupného (jsou tzv. cenově zvýhodněné) a je nutné podotknout, že i přes sníženou cenu se daří zisk neustále zvyšovat. Aby divadlo i nadále navštěvovala tahle cílová skupina, je vhodné si udržet umělecky vyhraněný repertoár a příznivou cenu sníženého vstupného.

1.2.5 Alternativní produkty

Je důležité brát v potaz, že potenciální publikum *HaDivadla* by z brněnské nabídky mohlo upřednostnit některý z alternativních produktů.

Významným odvětvím konkurujícím divadlu je oblast filmu. Jedním z míst, určených k hromadnému sledování filmových představení, je *Kino Art*. V jeho programu lze nalézt premiéry, filmové klasiky, seriálové maratony, tematické večery a festivaly. Oplývá nezaměnitelnou atmosférou, která přitahuje nejen filmové příznivce. *Kino Art* se obsahem programu pak významně přibližuje *Univerzitní kino Scala*, které nabízí kvalitní dramaturgii, pestrou škálu festivalů a kulturních akcí s rozumnou cenovou politikou.

Dalším alternativním produktem, který by mohl být upřednostněn před návštěvou divadla, je nabídka hudebních akcí, kterých lze v Brně nalézt pestrou škálu. Potenciální návštěvník *HaDivadla* by tak mohl navštívit například *Radost*,

²⁰ O nás. In: *Centrum experimentálního divadla* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/cs/ced/about/>.

²¹ CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. *Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvková organizace v roce 2017*. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018, s. 114.

Klub Desert, Hudební kavárnu Stará Pekárna, Fléda Club, SONO Centrum, Jazz bar U kouřícího králíka, DuckBar, Hudební kavárnu a klub Trojka nebo Metro Music Bar.

K divadlu se úzce přibližuje také autorské čtení, které se v Brně uskutečňuje na několika místech jako je *Literární čajovna Skleněná louka* nebo *Schrott - Industrial Music Bar and Gallery*.

Latentní konkurenci pak představuje téměř jakákoliv jiná aktivita, kterou případný divák *HaDivadla* upřednostní před návštěvou jej samého. Může ji představovat výtvarné umění, gastronomie, turistika, sport a další.

2. Analýza vnitřního prostředí

2.1 Analýza zdrojů

V rámci analýzy zdrojů může být užitečným nástrojem tzv. audit zdrojů, který hledá odpověď na otázky:

- jaké zdroje má organizace k dispozici
- jak efektivně jsou zdroje využívány
- jak flexibilní jsou zdroje v organizaci
- zda jsou zdroje vzájemně vyvážené²²

2.1.1 Lidé

Jak je uvedeno ve *Zprávě o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace, v roce 2017* vykazovalo HaDivadlo celkem 31 zaměstnanců. Z toho 5 administrativních pracovníků, 14 umělců a 12 divadelních techniků²³. Současným ředitelem CED je Miroslav Oščatka, který navázal na dlouholetou práci Petra Oslzlého. Samotné vedení HaDivadla se pak skládá z uměleckého šéfa Ivana Buraje, dramaturga Matěje Nytry a intendantky Anny Stránské, která má na starosti produkci a marketing.

Herecký soubor je složen z Lucie Andělové, Cyrila Drozdy, Marka Kristiána Hochmana, Zbyška Humpolece, Agáty Kryštůfkové, Miroslava Kumhaly, Jana Lepšíka, Marie Ludvíkové, Táni Malíkové, Miloslava Maršálka, Simony Pekové, Magdaleny Strakové, Jiřího Svobody, Jiřího Miroslava Valůška a 6 hostujících herců/hereček. Tvůrci a autory v HaDivadle jsou Miroslav Bambušek, Viktorie Knotková, Georg Büchner, Maxim Gorkij, Jan Kačena, Andrej Platonov, J. A. Pitínský, Jiří Pokorný, Vojtěch Bárta, Heiner Müller, Henrik Ibsen, Marián Amsler, S.d.Ch. Wolfram Lotz, Filip Nuckolls, Jan Horák, Michal Pěchouček, Kamila Polívková a Petra Hůlová.

Zázemí divadla tvoří na pozici ferman, inspekce hlediště, produkční stojí Anna-Natalia Fajnorová. Vstupenky a vzdělávání zajišťuje Lenka Hornáková. Ve

²² KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera, s. 52.

²³ CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. *Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace v roce 2017*. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018, s. 98.

spolupráci je Veronika Starova. Promo má na starost Magdaléna Hlatká. Hlavní pokladní je Svatlana Buyevich. Mistrem výroby, hlavním technikem se stal Tomáš Nerád, inspicient je Miroslav Kumhala, šéf světel Jakub Kubíček, mistr světel Adam Gazárek a František Kumhala, AV technik Ondřej Hanslian, šéf zvuku David Fadinger, mistr zvuku Karel Hanák Fláva a Pavel Boika, předák jevištní techniky Roman Švanda, dalšími jevištními techniky jsou Adam Krutiš, Michal Matoušek a Mikuláš Utinek, garderobiérkami jsou Kateřina Kumhalová a Barbora Hortvíková a rekvizitářkami Eva Pešová a Markéta Hasilová.²⁴

HaDivadlo se v porovnání s ostatními brněnskými divadly řadí, co do počtu pracovníků vedoucích pozic a velikostí stálého hereckého souboru, spíše k těm menším. Z uvedeného lze vyvodit, že by mohlo být ku prospěchu navýšení pracovních pozic (např. expert na marketing, fundraiser) pro dosažení větší efektivity práce. Například v případě intendantky Anny Stránské, která v divadle zastupuje více pozic. Přílišná zátěž jednotlivce může vést k takovým dopadům jako je stres, popřípadě i syndromu vyhoření. To se pak může odrazit na celkovém chodu a fungování divadla samotného. Navýšení pracovních pozic však souvisí zejména s aktuální finanční situací a možnostmi divadla.

2.1.2 Procesy

Hlavní poskytovanou službou *HaDivadla* je divadelní inscenace; je tedy stěžejní, aby proces tvorby a uvedení inscenace byl efektivně nastavený.

Při vzniku inscenace divadlo zohledňuje svůj dramaturgický plán (téma v roce 2018 je *Práce*), publikum, aktuální dění, rozpočet, atd. Dramaturg podle toho vybírá hodící se text společně s uměleckým šéfem, následně hledají vhodného režiséra. Dochází k textovým úpravám, k výběru herců, ke scénografickým a kostýmním návrhům, k výběru hudby. Dále přichází na řadu zkoušky všech těchto složek a jejich synchronizace na jevišti. Následuje generálový týden a inscenace může mít premiéru.

Zhruba měsíc před premiérou je nutné započít propagaci připravované inscenace, která probíhá několika formami. Například malované plakáty, dále to může být velice specifický prostředek, a to jsou tužky vyrobené k dané inscenaci, program, banner na Moravském náměstí, citylighty, propagace na sociálních sítích, konkrétně na *Instagramu*, *Facebooku* (pozvánky na událost), newsletter. Vzhledem k výše popsanému nedostatku lidských zdrojů se však propagace někdy

²⁴ Lidé. In: *HaDivadlo* [online]. [cit. 2019–03–13]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/lide/>.

zpozdí a není nastavena dostatečně efektivně (program je uveden na webové stránce až uprostřed aktuálního měsíce, není využitý potenciál placené reklamy na Facebooku apod.). Způsob komunikace s publikem koresponduje s cílovou skupinou divadla.

2.1.3 Know-how

Specifikace *HaDivadla* tkví v jeho experimentální a autorské tvorbě. Mezi know-how se v tomto případě dají zařadit režiséři, kteří zde působili a působí, dramaturgové, dále umělci šéfové, ředitel *CED*, herci, a další osoby, které se podíleli a podílejí na chodu instituce²⁵. Dále by se mohlo hovořit i o prostoru, ve kterém v danou dobu divadlo působilo (pětkrát změnilo místo působitě). Nyní instituce sídlí v *Alfa pasáži*, v bývalém kině, kde je prostor velmi specifický pro divadelní tvorbu.

Za know-how *HaDivadla* může být zjednodušeně považována celá jeho minulá a současná tvorba, která vytvořila z divadla místo, které se vymezuje svou autorskou a experimentální tvorbou, reakcí na aktuální ale i minulé sociálně politické klima a progresivní dramaturgií od mainstreamových divadelních institucí a souborů²⁶.

2.1.4 Značka

Je definována jménem *HaDivadlo*, odvozeného z dřívějšího názvu *Hanácké divadlo*, které doprovází také vkusné logo. V černém kruhu je bílý letec, který má symbolizovat Ikarose nebo anděla, jehož křídla roztavil vosk, když mířil ke slunci. Logo vzniklo na základě knihy *Zneuznaní Edisoni* a je vždy používáno v černobílé kombinaci.

Dalším charakteristickým znakem, který tvoří značku divadla, je písmo. Font *Neue Haas Grotesk*, který instituce používá aktuálně a má v plánu si ho ponechat i do budoucna, tvoří bezpatkové písmo. I u nových webových stránek a tiskových materiálů drží *HaDivadlo* jednotný designový koncept, který vychází z loga a aktuálně používaného fontu. Webové stránky *HaDivadla* jsou jednoduché a elegantní a je zde zachována černobílá kombinace.

Značku divadla nepochybně formuluje i jeho poetika. Poetika divadla se významně vyhraňuje politickým směrem již od 80. let minulého století. V minulosti

²⁵ Historie. In: *HaDivadlo* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/info/sekce-3/>.

²⁶ *Ibid.*

se *HaDivadlo* podílelo na politickém a uměleckém projektu s divadlem *Rozrazil a Husa na provázku*, který měl přispět k proměně politických a společenských poměrů. *HaDivadlo* patří od roku 1992 společně s divadlem *Husa na provázku* pod *Centrum experimentálního divadla*.²⁷

Již od svého vzniku je pro tvorbu a dramaturgii *HaDivadla* důležité autorské divadlo a reakce na aktuální i minulé sociálně politické klima. Dnes se vyznačuje také experimentální tvorbou a progresivní dramaturgií, která je v Brně jedinečná.²⁸ Značka *HaDivadla* je tedy směsicí lehce odlišitelného vizuálního stylu a jedinečné divadelní poetiky, která v sobě kloubí návaznost na autorskou tradici divadla z 80. let i chuť experimentálně posouvat hranice divadla stále dál.²⁹

2.1.5 Finanční analýza

Roční výnos za rok 2017 byl pro *HaDivadlo* 15 695 065 Kč. Mezi nejvýznamnější přijatou dotaci patří částka 10 720 000 Kč od Územního samosprávného celku (město Brno), 1 725 000 Kč od Ministerstva kultury ČR v rámci programu na podporu profesionálních divadel a poté 60 000 Kč od Jihomoravského kraje. Na dotacích tedy divadlo získalo 12 505 000 Kč, což je téměř 80% z celkového zisku.

Výnosy z vlastní činnosti tvoří částku 2 933 979 Kč, z toho je 1 846 970 Kč výnos ze vstupného vybraný na vlastní scéně. Kromě vstupného má divadlo příjem 673 657 Kč z různých zájezdů, které podniká na území České republiky (*Dream factory*, *Divadelní Flora Olomouc* apod.) i v zahraničí (*Kiosk*, *Drama Queer festival*), což činí částku 137 238 Kč. Finance pochází i od hostujících souborů (213 850 Kč) a z reklamy (54 000 Kč).

Samostatný zisk je z pronájmu prostor, tj. 220 778 Kč, který *HaDivadlo* poskytuje např. v rámci *Mezinárodního festivalu divadelních škol SETKÁNÍ/ENCOUNTER*. Ostatní výnosy jsou buď za prodané zboží, což činí 28 305 Kč, nebo jsou blíže nespecifikované (7 003 Kč).

Roční náklady činily 15 643 727 Kč. Významnou položku tvoří mzdy pracovníků 7 906 519 Kč, ostatní osobní náklady 2 127 193 Kč a náklady sociální pojištění 2 687 265 Kč. Mezi ostatní náklady se řadí materiál, energie, oprava a údržba divadla, cestovné, náklady související s činností divadla apod. *HaDivadlo* v

²⁷ Historie. In: *HaDivadlo* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/info/sekce-3/>.

²⁸ KOVALČUK, Josef. *Bylo jich pět a půl 30 let HaDivadla I (1974-1989)*. Brno: Větrné mlýny, 2006, s. 132.

²⁹ Historie. In: *HaDivadlo* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/info/sekce-3/>.

celkovém hospodářském výsledku s výnosem 15 695 065 Kč a náklady 15 643 727 Kč skončilo v kladném výsledku ve výši 51 338 Kč.³⁰

2.2 Analýza portfolia

V rámci zpracování situační analýzy organizace se kromě analýzy marketingového prostředí zpracovává i analýza portfolia produktů a služeb. Jeden z nástrojů, který se využívá pro analýzu výrobního portfolia je tzv. *matice širě sortimentu*.

Portfolio produktů *HaDivadla* je poměrně pestré. Těžiště jeho produkce je zcela logicky na divadelních představeních, které nabízí v různých časech ve snaze vyhovět široké škále diváků. Nejvíce představení se odehrává ve večerních hodinách (19:30) a je určeno pro dospělého diváka (od vysokoškoláka až po seniora). Nedávno přibyly i představení od 17:30, které vycházejí vstříc i středoškolákům či rodičům, kterým by pobyt v divadle v pozdějších večerních hodinách nemusel z různých důvodů vyhovovat (uspávání dětí apod.). V repertoáru *HaDivadla* jsou i představení pro dětského diváka (od března 2019 *O Josefíně včelce a její křehké dušence*), která začínají v 14:00 nebo 17:00, jsou však spíše okrajovou záležitostí, která není jádrem dramaturgie divadla.

Významnou roli v produkční řadě sehrávají také edukační aktivity - dramatické úvody a programy, které jsou poskytovány divákům zcela zdarma za účelem osvěty o dané divadelní hře a tematicke, kterou problematizuje. Inscenace i průvodní edukační aktivity jsou běžně k dispozici brněnskému divákovi, který může navštívit stálou scénu divadla v *Alfa pasáži*. Nicméně skrze časté zájezdy (v roce 2017 např. 16 tuzemských a 4 zahraniční) a festivaly (*Divadelní svět Brno, Tance Praha* a další) se *HaDivadlu* daří oslovit i mimobrněnského diváka (v rámci ČR i v zahraničí).

Mezi doplňkové činnosti, které přináší divadlu kýžené výnosy, patří pronájem prostor (pro komerční subjekty, hostující soubory a divadelní bar) a prodej zboží (merchandising). Občasnou produkcí, která především přináší divadlu

³⁰ Zpráva o výsledku a hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace v roce 2017. In: *Centrum experimentálního divadla* [online]. s. 115 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/cs/ced/mandatory/4/>.

přidanou hodnotu a pomáhá budovat její image, je pořádání různých nedivadelních uměleckých akcí a diskuzí v prostorách *HaDivadla (Diskuze A2, Soft)*.

Tabulka 2: Matice šíře sortimentu

SORTIMENT SLUŽEB	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ							ŠÍŘE SORTIMENTU
	(Pra) rodiče s dětmi	Školy	Studenti VŠ, VOŠ	Lidé v produktivním věku	Senioři	Mimo brněnský divák	Komerční subjekty	
Dětské inscenace	+	+	-	-	-	-	+	3
Podvečerní inscenace	-	+	+	+	+	-	+	5
Večerní inscenace	-	+	+	+	+	-	+	5
Edukace (dramatický úvod, program)	-	+	+	+	+	+	+	6
Série diskuzí s A2	-	-	+	+	+	-	-	3
Zájezdová činnost	-	-	-	-	-	+	+	2
Pronájem		-	-	-	-	-	+	1
Festivally	+	+	+	+	+	+	-	6
Občerstvení na baru	+	+	+	+	+	+	+	7
Merchandise	+	+	+	+	+	+	+	7
Nedivadelní umělecká činnost	+	+	+	+	+	+	-	6
HLOUBKA PRODUKČNÍ ŘADY PRO SEGMENT	5	8	8	8	8	6	8	

3. Souhrnná SWOT analýza a cíle

3.1 SWOT analýza

Při rozhodování na organizaci působí škála vlivů z jejího interního a externího prostředí. K jeho zmapování slouží SWOT analýza, ze které by mělo vyplynout, v jaké situaci se daná organizace zrovna nachází. Na základě toho organizace může uskutečnit marketingové plánování a s tím související aktivity.

SWOT analýza je v podstatě výsledkem dvou analýz. Jednou z nich je analýza mikroprostředí, tedy vnitřního, které sumarizuje silné a slabé stránky organizace. Mikroprostředí je tvořeno trhem. V tomto kroku je žádoucí prověřovat „*historii, finanční stabilitu, hospodaření, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace, její úspěšnosti, a v závěru definovat chyby, zákazníky, konkurenci*“ a dodavatele organizace, pokud je má.³¹

Druhou z nich je analýza makroprostředí, tedy vnějšího, která zkoumá možné příležitosti a hrozby pro organizaci. V tomto kroku je možné užití STEP analýzy, která obeznamuje se sociálními, technickými, ekonomickými a politickými podmínkami pro činnost organizace, spolu s demografickým vývojem a legislativou. Kromě toho pak i tržní prostředí, kterým se rozumí blízké okolí organizace. I zde to jsou opět dodavatelé, zákazníci a konkurence. Nedochozí zde však ke stejnému konstatování, jaké plynulo z analýzy mikroprostředí, nýbrž z něj lze monitorovat okolnosti, které nelze ničím ani nijak ovlivnit.

Výsledky SWOT analýzy by pak měly organizaci pomoci k určení váhy jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.³²

3.1.1 Silné stránky

Silnou stránkou *HaDivadla* je jeho lokalita, ve které se nachází. Divadlo sídlí v *Alfa pasáži* v centru Brna na ulici Poštovská, kde se návštěvníci mohou pohodlně dostat veřejnou dopravou i autem.

³¹ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2005, s. 36.

³² *Ibid.*, s. 36–37.

Mezi silné stránky *HaDivadla* lze zařadit i jeho vnější vizuální prezentaci. Lehce identifikovatelný a jednotný vizuální styl, s důrazem na minimalismus a černobílou barevnou kombinaci, se lehce vryje do paměti návštěvníků. *HaDivadlu* záleží na tom, jak se prezentuje a ke každé inscenaci má více typů důkladně propracovaných propagačních materiálů (plakáty, vtipné pohlednice, program ve formě skládačky s poutavými doprovodnými texty a jiné). Má také nápaditý merchandising (tašky a bloky vytvořené principem reuse ze starých kostýmů či programů, tužky s barevným dřevem a jiné). Tyto předměty jsou u návštěvníků divadla oblíbené a je o ně velký zájem.

K silným stránkám dále patří i samotný repertoár divadla. Kromě klasických inscenací jako např. *Paní Bovaryová* nebo *Maryša*, nabízí *HaDivadlo* také vlastní experimentální hry. Mezi divácky oblíbené inscenace patří také humorně laděná *Doma u Hitlerů aneb Historky z Hitlerovic kuchyně*, která je permanentně vyprodána. Přidanou hodnotou, kterou nenabízí žádné divadlo, jsou i tzv. dramatické úvody, kde se divák může dozvědět něco nového a zajímavého k dané inscenaci.

V divadle panuje rodinná atmosféra a tým pracovníků je velice soudržný. K dispozici je také divadelní bar, který mohou diváci navštívit před začátkem, o přestávce nebo po skončení představení, což může být pro mnohé příjemným doplňkem ke kulturnímu zážitku. Poslední, ale neméně důležitou pozitivní stránkou, je i cenové zvýhodnění vstupného, které snižuje bariéry v přístupu ke kultuře pro znevýhodněné sociální skupiny (např. student-last-minute na zbylá volná místa před začátkem představení, slevy pro seniory, držitelé průkazu ZTP či ISIC, pro skupiny nebo nezaměstnané).

3.1.2 Slabé stránky

Jednou z nejtěživějších slabých stránek je nedostačující prostor, který má divadlo k dispozici. Jedná se o bývalý kinosál, jež není pochopitelně uzpůsobený pro divadelní provoz. *HaDivadlo* je tímto prostorem velice limitované. Chybí zde zkušební prostory, adekvátní prostory pro administrativní část divadla, funkčnější zázemí pro zaměstnance; suterénní prostory divadla také mohou způsobovat zhoršené pracovní podmínky (např. nedostatek světla).

Vedle toho se vyskytuje problém s nedostatkem lidských zdrojů, které by mohli vykonávat různé funkce a dílčí úkoly, které nejsou možné v aktuálním stavu. Z tohoto důvodu je divadlo odkázané na několik málo zaměstnanců, kteří musí vykonávat svou práci a zároveň práci, která je nad rámec jejich pracovních

kompetencí. Pak může docházet k nedostatečnému řešení problému do hloubky věci a divadlu tak mohou uniknout příležitosti, jak divadlo lépe vyzdvihnout nebo zviditelnit. Ovšem tento problém je úzce spjatý s nedostatečným financováním instituce, které zase může být zapříčiněno i jeho jednostrannou orientací (*HaDivadlo* je kromě svých vlastních tržeb financováno pouze z veřejných zdrojů).

U vedoucích pracovníků se vyskytuje i problém s delegováním. Jelikož neexistuje dostatečná dokumentace k procesům organizace (např. plán online marketingové strategie, popis rutinních záležitostí, které je nutné udělat v den premiéry apod.), zaškolování nových pracovníků trvá dlouho a je neefektivní, což může vést k frustraci obou stran.

Z ekonomického hlediska mohou být pro *HaDivadlo* mínusem mezery v online marketingové komunikaci. Především jeho webové stránky jsou nedokončené, chybí v nich spousta informací, co může odradit potenciální zákazníky hledající kulturní program. Pro *HaDivadlo* také není z dlouhodobého hlediska výhodné prodávat příliš velkou část vstupenek se slevou; mělo by se zaměřit na to, jak přilákat do divadla více zákazníků, kteří by platili plné vstupné.

Poslední slabou stránkou je problém, kdy diváci po představení ihned odcházejí a nezdržují se v divadelním baru, který by mohl fungovat i několik hodin po představení a návštěvníkem baru by se mohl stát i náhodný kolemjdoucí. Z tržby baru by mohlo divadlo významně profitovat a vylepšit si tak svoji stávající finanční situaci. Avšak v tomto případě opět narážíme na problém v podobě lokace baru, který je v suterénních prostorách a přístup do něj vede přes pokladnu/vchod divadla. Důvodem může být také stísněný suterénní prostor, a to obzvláště v teplejších měsících, kdy se lidé zdržují raději v barech s venkovními terasami.

3.1.3 Příležitosti

Brno je studentské město, které žije kulturou a konkrétně divadelní scéna je v něm velice živá. Na své si přijdou různí diváci - od těch klasičtějších až po experimentátory, kteří jsou ochotni vyzkoušet neotřelé a často provokativní přístupy k divadlu. V Brně je také silná undergroundová a amatérská (nejen) divadelní scéna. Toto vše tvoří skvělé podhoubí pro *HaDivadlo*. Nicméně tak jako je tato situace pro *HaDivadlo* příležitostí, protože díky ní vůbec má svého diváka, plodí také potenciální hrozby, jakou je třeba vysoká konkurence či přehlčení diváka širokou divadelní nabídkou.

V posledních letech a zejména mezi mladou generací, která je pro *HaDivadlo*

hlavní cílovou skupinou, je velice rozšířená občanská angažovanost v důležitých společenských tématech, jakými jsou třeba ekologická krize, trendy extremismu a populismu v politice, nebo také reflexe témat z minulosti, jakými je komunistický režim, sametová revoluce či Československo. *HaDivadlo* má velkou příležitost tento společenský trend využít – publikum žízni po reflexi závažných témat, a právě ty často ve svých inscenacích stvrňuje umělecké vedení *HaDivadla*.

Z hlediska veřejné politiky je pro *HaDivadlo* zajímavou šancí možnost transformace (na zapsaný ústav, veřejnou kulturní instituci nebo interní holding) i ochota města Brna podporovat experimentální a inovátorské kulturní aktivity, které *HaDivadlo* nepochybně provozuje. Nicméně by se *HaDivadlo* z hlediska příležitostí nemělo limitovat jenom na hranice Česka. Důležité je pro něj sledovat novinky v oblasti marketingu a fundraisingu (neziskových kulturních) organizací ve světě, a zkusit se inspirovat různými úspěšně fungujícími formami dárcovství a sponzoringu. Taková inspirace by mohla divadlu přinést „ovoce“ především v oblasti finanční.

3.1.4 Hrozby

Největší hrozbou pro *HaDivadlo* jsou finanční potíže a dlouhotrvající podfinancování činnosti. Už teď je z nedostatku finančních prostředků nedostatečná kapacita pracovních sil, která může vést k nižší kvalitě činnosti (např. nedostatečná marketingová kampaň). Kvůli získávání financí může být narušena i ucelená dramaturgie divadla (v případě pronájmu, hostování apod. subjektům, které nejsou svým charakterem příbuzné filozofii *HaDivadla*).

Další hrozbou je i nové divadelní studio *Terén*, které zahájí svou činnost začátkem září 2019 a svým performativním charakterem by mohlo tvořit přímou konkurenci *HaDivadlu*. Z finanční analýzy je patrné, že důležitý článek v rozpočtu tvoří dotace, reálnou hrozbou by tedy mohlo být zkrácení dotačních programů, v krajním případě dotace žádné. Nestabilní politická situace by mohla mít za následek neočekávané změny v Zastupitelstvu a Radě města Brna a z toho plynoucí jiný zájem než je podpora kultury, jako je tomu doteď.

Svým originálním a experimentálním repertoárem se zde také vyskytuje možnost vzniku negativního postoje veřejnosti vůči velmi specifické dramaturgii divadla, která nemusí kolidovat s vkusem dostatečného množství diváků. To může také zapříčinit nezájem publika vůbec představení *HaDivadla* navštěvovat.

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - sídlo v dobře dostupné lokalitě v centru Brna - jednotný a lehce rozpoznatelný vizuální styl - experimentální autorská tvorba - poutavý jazyk textů k představením - vtipné a populární pohlednice - nápaditý merchandise na principu reuse - cenově zvýhodněné vstupné - dramatické úvody - rodinná atmosféra a soudržný tým - divadelní bar 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek různých prostorů (zkušebna, přednášková místnost, sklad kulís) - nedostatek lidských zdrojů (přetížení) - neschopnost udržet diváky v baru po představení (uniklé tržby) - chybějící dokumentace k procesům (problém při zaškolování) - těsný a málo flexibilní rozpočet (financování pouze z národních veřejných zdrojů) - mezery v online marketingové komunikaci (nedokončená webová stránka) - velká část vstupenek je prodána se slevou
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Brno je studentské město, které žije kulturou - zájem o alternativní kulturu - rostoucí zájem společnosti o angažované témata (ekologie, demokracie, totalita apod.) - možnost transformace na jinou právní formu (VKI, zapsaný ústav, interní holding) - ochota města podpořit jeho experimentátorskou a inovační tradici - nové trendy v oblasti online marketingu - dárcovství a sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> - nový soubor <i>Terén</i> jako konkurence - dlouhodobé podfinancování - krácení dotačních programů - nestabilní politická situace - nezájem publika o představení - negativní postoj části veřejnosti - narušení ucelené dramaturgie kvůli získávání financí (pronájem, hostování)

3.2 Marketingové memorandum

Marketingové memorandum slučuje slabé stránky a hrozby organizace uvedené ve SWOT analýze do tematicky rozdělených skupin. Takto sestavený seznam problémů se následně vyhodnocuje podle jejich závažnosti:

- nejnižší stupeň závažnosti
- střední stupeň závažnosti
- nejvyšší stupeň závažnosti³³

³³ *Další práce se SWOT analýzou* [online]. [cit. 2019-04-20] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2014/BKV_MVVS/um/Dalsi_prace_se_SWOT_analyzou.pdf.

Níže je uvedeno marketingové memorandum pro *HaDivadlo* vypracované dle SWOT analýzy. Hrozby a slabé stránky organizace jsou ještě více konkretizovány a rozděleny do čtyř kategorií: management organizace; HR - členové, dobrovolníci, stážisté; PR a marketing; financování a fundraising; produkty - projekty a realizace. Z hodnocení závažnosti jednotlivých problémů vyplývá, že nejvíce pozornosti je třeba věnovat oblasti financování a fundraisingu (skóre 15) a oblasti HR (skóre 9). V dalších oblastech problémy nedosahují nejvyšší závažnosti, je proto možné je pro tuto chvíli poněkud upozadit.

Tabulka 4: Marketingové memorandum

Skupina	Problém	Závažnost (1-3)	Skóre
Management organizace	Nedostatečné plánování	2	4
	Chybějící dokumentace k procesům	2	
HR - členové, dobrovolníci, stážisté	Nedostatek zaměstnanců	3	9
	Problém vedoucích pracovníků s delegováním pravomocí a úkolů	3	
	Kumulace funkcí	3	
PR a marketing	Rezervy v online marketingové komunikaci	2	6
	Nedostatečné zajištění media relations	1	
	Nenaplněná kapacita některých představení	1	
	Nedokončená webová stránka	2	
Financování a fundraising	Nedostatek finančních prostředků	3	15
	Nedostatek lidských zdrojů a času na kvalitní fundraising	3	
	Závislost na veřejných dotacích	1	
	Žádání o dotace nepřímo, prostřednictvím <i>CED</i>	1	
	Rezervy ve využívání nadnárodních dotací a financí ze soukromých zdrojů	3	
	Demotivačné platové ohodnocení	2	
	Nevyužití plného potenciálu baru (zisk z tržeb)	2	
Projekty - produkce, realizace	Program na webu/sociálních sítích (není včas)	2	5
	Absence zkušebních prostor	1	
	Nedostatečné skladové prostory	1	
	Problematické zajišťování zázemí pro hosty	1	

3.3 SMART cíle

V případě, že již organizace zpracovala svoji SWOT analýzu, může přejít k formulaci cílů a jejich rozpracování na dané období. Cíle by měly být konkrétní, mít vhodné načasování a přiměřené množství. Organizace nastaví tyto cíle a potom podle nich řídí své aktivity. Tento proces označujeme zkratkou MBO – v překladu řízení podle cílů. Aby uvedený systém fungoval, musí cíle splňovat čtyři kritéria:

- musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým
- cíle by měly být kvantifikovatelné, kdykoliv je to možné
- cíle by měly být realistické
- cíle musí být konzistentní³⁴

Všechny uvedené cíle jsou plánovány na období nové sezóny 2019/2020 (září 2019 až červen 2020):

1. Zapojit se do více dotačních programů než v minulé sezóně.
2. Přijmout specialistu na fundraising alespoň na dohodu o pracovní činnosti nebo na poloviční úvazek.
3. Spustit hlídání pro děti spojené s výtvarnou dílnou k podvečerním představením.
4. Navázat spolupráci s dalšími deseti školami, které přijdou navštívit představení.
5. Zvýšit podíl prodaných vstupenek za plnou cenu o 20% oproti minulé sezóně.
6. Začít pobírat 40% podíl z tržeb baru.
7. Zajistit zvýšení tržeb z prodeje merchandisingu o 30%.
8. Vytvořit dokumentaci k alespoň polovině rutinních procesů organizace.

³⁴ KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 82–83.

3.4 Cíle v oblasti IMAGE

Cíle v oblasti image jsou neměřitelné, podobné prohlášení, vizí či posláním organizace.³⁵

HaDivadlo:

1. Podpoří projekty s ekologickou tematikou.
2. Se zasadí o další rozvoj alternativní divadelní kultury v Brně.
3. Bude nadále upozorňovat na důležité společenské problémy a výzvy dnešní doby.
4. Zasadí se o (nejen) umělecké vzdělávání dětí a mládeže.

³⁵ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2005, s. 37.

4. Komunikační audit

4.1 Online dotazník

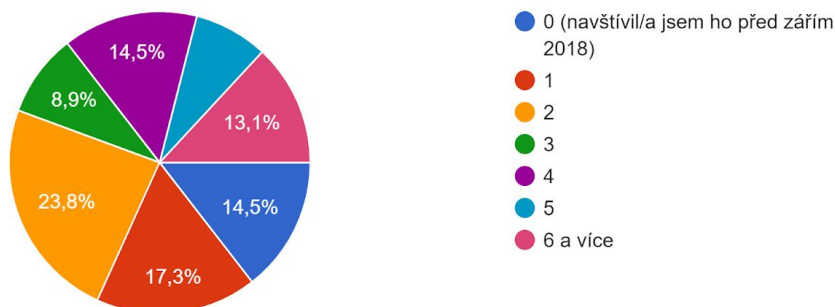
Ve snaze zjistit, kdo je divákem *HaDivadla* (a tedy jeho cílovou skupinou) a identifikovat jeho preference a potřeby, jsme jako podklad pro komunikační audit zrealizovaly online dotazování. Dotazník³⁶ byl šířen na oficiálním *Facebooku* a *Instagramu HaDivadla* a také pomocí e-mailového newsletteru *HaDivadla*. Cílem bylo získat alespoň 120 odpovědí. Tohle číslo bylo stanoveno dle kapacity sálu, tedy s cílem oslovit jedno vzorové publikum *HaDivadla*. Výsledky překonaly očekávání – po jednom týdnu³⁷ sběru dat, kdy byl dotazník uzavřen, se podařilo nasbírat 214 relevantních odpovědí. Dotazník obsahoval otevřené a uzavřené otázky, s možností výběru jedné nebo více odpovědí. Bližší výsledky jsou uvedeny níže.

4.1.1 Návštěvník

První otázka byla kladena za účelem odfiltrování těch, kteří v *HaDivadle* doposud nikdy nebyli a nemohli by tak zodpovědět následující otázky. Zároveň se díky ní zjistilo, kolikrát respondenti navštívili *HaDivadlo* v aktuální sezoně. Zhruba 41% dotazovaných jej navštívilo 1–2 krát, dalších 44% 3 krát a více a zbylých 15% ho navštívilo naposledy v některé z minulých sezon. Z dat je patrné, že *HaDivadlo* se těší poměrně velké divácké základně, která jej navštěvuje pravidelně.

Kolikrát jste navštívil/a *HaDivadlo* v aktuální sezoně? (od září 2018 doposud)

214 odpovědí



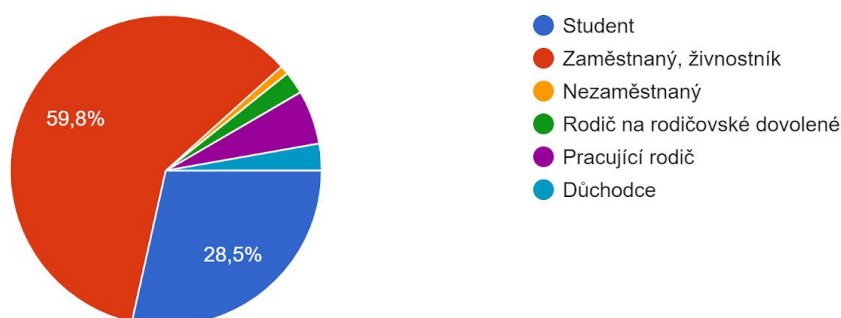
³⁶ Dostupné z: <https://forms.gle/WAV5gUxfvrLykAmEA>.

³⁷ 20. 4. – 27. 4. 2019

Nejpočetnější skupinou mezi návštěvníky jsou pracující dospělí (59,8%), dále pak studenti (28,5%). Menší část publika tvoří rodiče (pracující i na rodičovské dovolené), nezaměstnaní a důchodci. Nicméně jelikož se dotazník šířil pouze online, je pravděpodobné, že se nepodařilo oslovit velkou část starších návštěvníků. Odhadem by jich tak mohlo být více než 2,8%.

Jste?

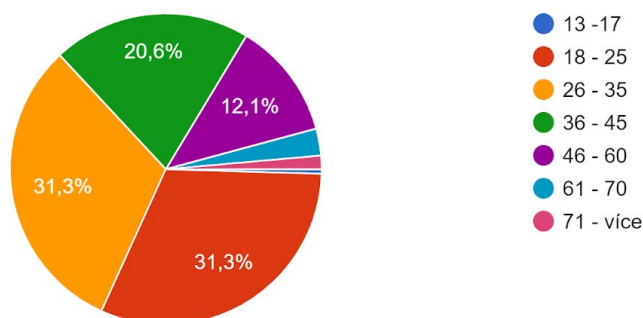
214 odpovědí



Dotazník vyplnilo 73,4% žen a 26,6% mužů. Nejpočetnější věkovou skupinou jsou mladí dospělí ve věku 18-35 let (62,6%).

Jaký je váš věk?

214 odpovědí



4.1.2 Rodič

Ve speciální sekci byly rodičům kladeny doplňující otázky ohledně jejich specifických potřeb. Jelikož jeden z možných SMART cílů pro *HaDivadlo* byl stanoven jako spuštění hlídání pro děti spojené s výtvarnou dílnou k podvečerním představením.

Dotazník vyplnilo 17 rodičů, což je poměrně malý vzorek. Je k dalšímu zamyšlení, jestli je rodičů zajímajících se o představení *HaDivadla* skutečně málo, nebo se jen nepodarilo je tímto způsobem oslovit. *HaDivadlu* doporučujeme pokusit se tuto cílovou skupinu ještě blíže oslovit a prozkoumat, jelikož jsou v ní potenciální noví zákazníci.

64,7% respondentů nemá problém s návštěvou *HaDivadla* kvůli tomu, že by nedokázali zajistit hlídání pro děti; 35,3% tento problém zakouší. Většina (52,9%) by měla zájem o hlídání dětí zajištěné *HaDivadlem* během představení. Nejvíce by preferovali hlídání formou hereckého workshopu pro děti (58,8%), dále pak formou kreativních dílniček (47,1%), a menší část by preferovala hrací koutek (29,4%).

4.1.3 Komunikační kanály

Respondenti nejraději využívají ve volném čase tyto komunikační kanály: *Facebook* (82,2%), e-mail (75,7%) a *Instagram* (39,7%). Je proto zcela na místě, že *HaDivadlo* pokrývá všechny tyto kanály a je na nich aktivní.

Jak vyplynulo z další otázky, návštěvníci se dozvídají o představeních *HaDivadla* nejčastěji skrze jejich webové stránky (69,6%) – je proto nezbytné, aby *HaDivadlo* dbalo na jejich údržbu, pravidelnou aktualizaci, úplnost a pravdivost. Dále je pak významným informačním zdrojem *Facebook* (47,2% události, 40,2% příspěvky), doporučení známých/přátel (45,8%) a papírové propagační materiály (37,9%). Tištěná média (15,9%), venkovní reklama (23,4%), newsletter (20,1%) nebo *Instagram* (17,3% fotka, 9,8% stories) lákají méně, ale ne zanedbatelně.

Zajímavé jsou údaje o *Instagramu*. I když je mezi návštěvníky poměrně oblíbený a používaný, zjevně jej tolik nevyužívají pro hledání informací o představeních. Je možné, že na *Instagramu* upřednostňují sledování jiného obsahu – např. zákulisní informace, soutěže nebo fotky z premiér. Tento předpoklad by bylo žádoucí prověřit dalším testováním.

4.1.4 Výběr představení

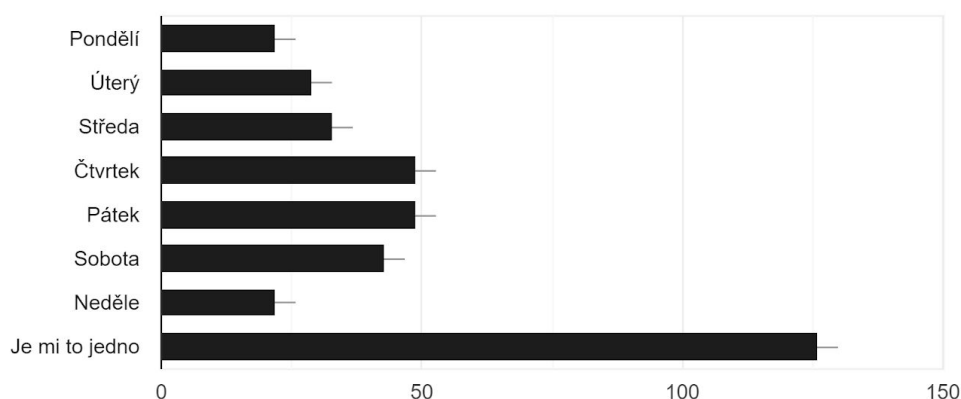
Respondenti se primárně rozhodují, které představení navštíví podle divadelní hry a jejího tématu (78%), dále pak na základě doporučení známých (50,9%), pragmaticky podle dne a času (38,3%) či dle autora/režiséra divadelní hry (34,6%). Za povšimnutí stojí, že pro 39,7% je kritériem pro výběr představení *HaDivadlo* samotné – lze tedy říci, že pro tuto skupinu *HaDivadlo* představuje

určitou značku, dalo by se možná říci i záruku kvality. Cena vstupného sehrává zanedbatelnou roli (3,7%).

Co se týče dne představení, většině dotazovaných na něm nesejde (58,9%), ostatní upřednostňují hlavně čtvrtky a pátky (22,9%). Žádný z dní v týdnu se nejeví jako vysloveně nevyhovující. Většina preferuje večerní představení (80,8%) před podvečerními (30,4%), přičemž v této otázce mohli zvolit obě odpovědi.

Který den v týdnu upřednostňujete?

214 odpovědí



V závěru této sekce nás zajímalo, jestli dotázáni chodí na dramaturgické úvody před představením. Ukazuje se, že spíše ne (66,8%). Jako důvody uvádějí nejčastěji, že o nich nevědí (33 odpovědí), nebo že je nestíhají z časových důvodů (30 odpovědí). Pět lidí se na dramaturgické úvody dívá na *YouTube*, sedm lidí je zatím nenavštívilo, ale rádi by.

Jasně se ukazuje, že o dramaturgických úvodech není dostatečně informováno. Drtivá většina (74,3%) dotazovaných také nevěděla, že je možné je zhlédnout na *YouTube*. Jelikož *HaDivadlo* vnímá dramaturgické úvody jako jednu z možností vzdělávání veřejnosti, které je pro něj důležitou hodnotou, doporučujeme v této oblasti zapracovat na komunikaci s diváky (např. přehlednějším umístěním informace na webových stránkách, výraznější propagací na sociálních sítích či v tištěných materiálech).

4.1.5 Vstupné

Daná sekce se zabývá otázkou spokojenosti návštěvníků *HaDivadla* s cenou vstupného. 93% respondentů uvedlo, že s aktuální cenou vstupného jsou spokojeni, nespokojených je pak 6,1%. Na otázku proč tomu tak je zaznělo pětkrát z

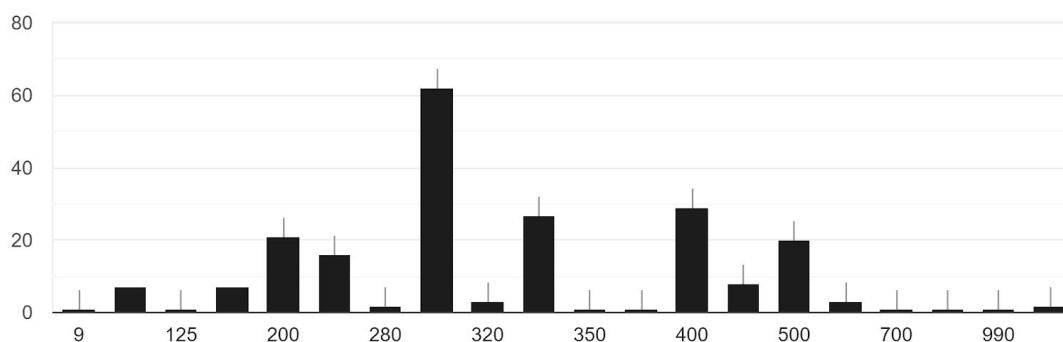
dvanácti nasbíraných odpovědí, že cena vstupného je příliš vysoká, za příliš nízkou ji pak považují dva dotazovaní.

Následující otázka se zaměřovala na kategorii využívaných slev při koupi vstupenek. Nejvíce respondentů nevyužívá žádnou slevu (48,1%). Nejčastěji využívanou je studentská sleva na ISIC, EYCA nebo jiný průkaz (23,8%). Další je speciální sleva z kategorie student-last-minute (15,4%), 6,1% využívá Voucher Českých drah, 5,6% dotazovaných volí hromadné vstupné, 4,7% tvoří seniorské vstupné, a několik jednotlivců pak využívá slevy pro držitelé průkazu ZTP a ITIC karty. Poslední kategorii zvýhodněného vstupného pro nezaměstnané nevyužívá žádný z nich. Z otevřené možnosti „jiné“ vyplývá, že využívané jsou také slevy pro studenty uměleckých škol a slevy přes facebookovou skupinu *HaDi friends*.

Na otázku kolik by byl respondent ochoten maximálně zaplatit za vstupenku do *HaDivadla* jako nejčastější odpovědí zaznívalo 300 Kč, tuto částku uvedlo 29% dotazovaných. Dále 400 Kč, kterých by zaplatilo 13,6%, 350 Kč by zaplatilo 12,6% z respondentů a 200 Kč, jako své maximum, uvedlo 9,8%, vstupenku v hodnotě až 500 Kč by si pak koupilo 9,3% dotázaných. Celá škála odpovědí byla v rozmezí od 9 Kč do 1 000 Kč. Z odpovědí vyplývá, že 300–350 Kč by byla optimálně zvolená cena vstupenky, kterou by bylo ochotno zaplatit nejvyšší možný počet respondentů.

Kolik jste ochotná/ý maximálně zaplatit za vstupenku? (v Kč)

214 odpovědí



Možnost předplatného v *HaDivadle* je známa 77,1% a zbylých 22,9% o něm neví. Pozoruhodné je, že i když velká část návštěvníků o existenci předplatného ví, koupilo si ho pro sebe nebo jako dárek pouze 12,1% respondentů.

Z této sekce vyplývá, že s cenou vstupenek jsou návštěvníci spokojeni. Nejvyužívanější slevovou kategorií je studentská a za nejvhodnější zvolenou cenou vstupenky by pak bylo 300–350 Kč. Z dotazníku plyne, že většina o prodeji

předplatného ví, ale nezakupuje jej. Bylo by tak nasnadě zvážit námi doporučenou Vánoční kampaň, která by mohla prodej předplatného zvýšit.

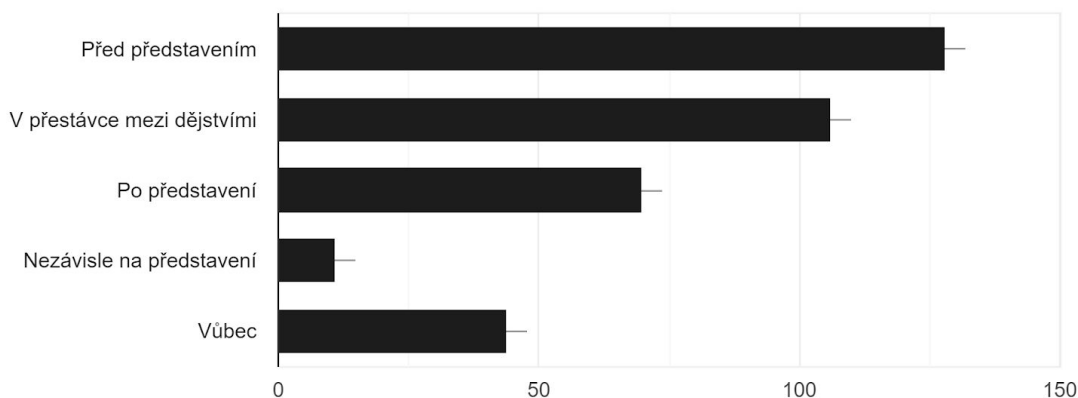
4.1.6 Divadelní bar

Sekce se zabývá divadelním barem a jeho návštěvností. Na samotnou návštěvnost se zaměřovala první otázka. Z odpovědí plyne, že bar navštěvuje 77,6% dotázaných a 22,4% jej nenavštěvuje. Otevřená otázka dále zjišťovala, proč tomu tak je. Z 32 odeslaných odpovědí vyplývá, že lidé nemají potřebu bar navštěvovat, nebo nemají čas, odrazuje je fronta, volí jinou alternativu (např. *Kavárnu Švanda*), nebo vůbec nevědí, že bar v divadle je.

Další otázka byla zaměřená na čas, kdy návštěvníci divadelní bar navštěvují. Nejčastěji je bar navštěvován před představením (59,8%), o přestávce jej navštíví 49,5%, po představení 32,7%, nezávisle na představení 5,1% a 20,6% respondentů pak bar nenavštěvuje vůbec. U této otázky bylo možné zvolit více možností odpovědí.

Kdy navštěvujete divadelní bar?

214 odpovědí



Pro zhodnocení stávajících služeb baru byla zvolena otevřená otázka. V průměru je většina dotazovaných se službami spokojena, někteří služby hodnotí jako dostačující na poměry divadelního baru, někteří si stěžují na nedostatek chlebíčků, nebo na špatnou kvalitu vína a zazněl i požadavek na rozšíření nabídky (např. alkoholické nápoje, veganské chlebíčky). Pokud by *HaDivadlo* chtělo docílit vyšší návštěvnosti baru nebo opakovaných návštěv, mohlo by zvážit výše zmíněné požadavky.

4.1.7 Merch

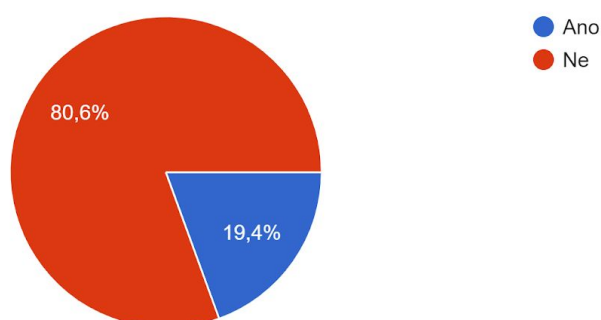
V následující sekci byla věnována pozornost merchandisingovým produktům. Jelikož tato otázka byla zařazena později, odpovědi se nasbíralo o něco méně v počtu 180.

HaDivadlo poskytuje škálu výrobků vyrobených povětšinou re-use metodou. Zajímalo nás, které z produktů divadla návštěvníci znají. Nejvíce jich zná trička (57,2%) a tašky (40, 6%). Poté nejčastější odpovědí bylo, že žádné (33,9%). Povědomí o ostatních produktech jako zápisníky, zástěry, apod. však panuje taky.

Další otázkou bylo, kolik z respondentů si již některý z merchandisingových výrobků zakoupilo. Ze odpovědí vyplynulo, že 80,6% si nezakoupilo žádný z nich a zbylých 19,4% dotázaných ano.

Koupil/a jste si někdy některý z merchandisingových produktů *HaDivadla*?

180 odpovědí



Otevřená podotázka pak zjišťovala, z jakého důvodu si její lidé nezakoupili. Ze 108 odpovědí byla nejčetnější ta, že merch není důvod/potřeba si kupovat (21 hlasů). Dalších 13 respondentů o něm neví, 9 z nich uznává minimalismus, 8 obecně nevyhledává reklamní produkty a 6 dotázaných si výrobek sice ještě nezakoupilo, ale má to v plánu.

Z otevřených odpovědí na otázku spokojenosti s cenou merchandisingových výrobků vychází s téměř shodným počtem (kolem 15 hlasů), že zákazníci jsou buď spokojení, nebo cenu merche neznají.

Zajímavým podnětem, který z dotazníku nejen plyne, ale objevil se přímo i v odpovědích, by bylo zřízení e-shopu na webových stránkách *HaDivadla*. Umožnilo by to nejen lepší dostupnost výrobků a informací o nich pro zákazníky, ale i větší tržbu z vedlejší činnosti.

4.1.8 Hodnocení HaDivadla

Respondenti měli možnost vyjádřit se k tomu, jak by charakterizovali tvorbu *HaDivadla*. Nejčastěji se v otevřených odpovědích nacházelo, že tvorba *HaDivadla* je alternativní, originální, experimentální, progresivní a témata her jsou vhodná pro náročného, přemýšlivého diváka. S menší frekvencí se objevilo, že je skvělé, zajímavé, předvádí netradičním způsobem klasické hry a je společensky angažované.

Otázka, co na *HaDivadle* diváci oceňují, je úzce spjata s jeho charakteristikou. Nejčastější odpovědí byl herecký soubor. Na velmi podobné úrovni byla i atmosféra divadla, jeho útulné prostředí a s tím související komorní scéna, kdy má divák často pocit přímého splynutí s dějem na jevišti, kontaktu s herci. Do prostředí divadla lze zahrnout i dobrou polohu a jeho přístupnost. Respondenti oceňují, že tvorba divadla je originální a nebojí se řešit aktuální společenské problémy. Odvaha, stejně jako dobrá dramaturgie, zazněla jako další z odpovědí.

Na otázku, co by mohlo divadlo zlepšit, více jak třetina dotazovaných neznala odpověď. Zbytek by se dal zařadit do čtyř sekcí. První z nich je lepší dramaturgie. Respondenti by si přáli zvýšit pestrost her a udělat je více srozumitelnější. Druhá sekce se týkala židlí, které jsou především nepohodlné a úzké. Třetím nedostatkem se stala propagace a marketing *Hadivadla*. Padly stížnosti na komunikaci s divákem a nepřehledné zpracování webu. Čtvrtý nedostatek je kouř, ať už umělý či cigaretový. Divák by ocenil méně kouře na jevišti a s tím byl spjat i problém špatného ovzduší v sále.

4.1.9 Alternativa HaDivadla

Na otázku, které divadlo je alternativou *HaDivadla*, bylo nejpočetnější skupinou odpovědí suverénně *Divadlo Husa na provázku* (více jak 100). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že *HaDivadlo* nemá žádnou alternativu (cca 30) a poté následoval *BuranTeatr*. Zmíněny byly v zanedbatelném množství i *Divadlo Bolka Polívky*, *Divadlo Feste*, *ND Reduta*, *Studio Marta*. Zajímavým výstupem by mohl být fakt, že celkem velké množství lidí vnímá divadlo jako jedinečné a nepřisuzuje mu žádnou jinou zastupitelnou alternativní scénu.

Mezi další divadla, která respondenti v Brně navštěvují, jich nejvíce označilo *Divadlo Husa na Provázku* (86%) a poté, celkem překvapivě, *ND Brno* (činohru) z 66,4%. Ostatní divadla jako *BuranTeatr*, *Divadlo Bolka Polívky*, *Studio Marta*, *ND Brno* (balet) měla shodně kolem 40% návštěvnosti.

Po předešlé otázce není velkým překvapením, že se s největším procentuálním rozložením umístilo na prvním místě *Divadlo Husa na provázku*. Spíše zajímavým zjištěním je ale *ND Brno. Reduta* jako činoherní soubor *Národního divadla* se sice párkrát objevil ve zmíněné alternativě k *HaDivadlu*, ale že se činohra *ND Brna* projeví v tak velkém měřítku odpovědí na tuto otázku, je zajímavé.

4.2 Komunikační audit

4.2.1 Zájmy, role, poslání

HaDivadlo se profiluje jako divadlo společensky kritické a společensky angažované, progresivní, s výraznou dramaturgií a nekonvenčním scénickým řešením. Zakládá si tak zejména na svém repertoáru, který oslovuje náročného diváka, s dobrým vkusem, upřednostňujícího alternativní produkty a umělecky kvalitní díla před populární kulturou. To tvoří jeho jedinečný charakter, díky němuž se *HaDivadlo* dostává do povědomí řady lidí, kteří se orientují v brněnském divadelním prostředí, a snadno jej tak rozeznat od jeho konkurence. Jejich posláním je tak přinášet kvalitní divadlo lidem, kteří se zajímají o kulturní a společenské dění nebo o téma životního prostředí, čímž vyvolává jejich zamyšlení se a následnou diskuzi, která by mohla vést až ke změně stávajícího stavu k lepšímu.

4.2.2 Cílové skupiny

Jak vyplynulo z online dotazování, hlavní cílovou skupinu *HaDivadla* tvoří mladí dospělí ve věku 18–35 let. Lze mezi nimi nalézt studenty, studenty uměleckých oborů i pracující a rodiče. Nezanedbatelnou, o něco méně početnější skupinou, jsou starší dospělí a důchodci. Dětského diváka *HaDivadlo* oslovuje jen příležitostně v rámci dětských představení. Typově navštěvují *HaDivadlo* zejména lidé, kteří nejsou příliš konzervativní, nebojí se experimentů a alternativních řešení, oblibují současné umění a zajímají se o aktuální společenské dění. Konkrétné složení publika se však liší od představení a při některých se může lišit i výrazněji (např. *Doma u Hitlerů aneb Historky z Hitlerovic kuchyně* oslovuje i mainstreamového diváka).

4.2.3 Využívané komunikační prostředky

HaDivadlo využívá širokou škálu komunikačních prostředků. V první řadě je to propagace na sociálních sítích. Na *Facebooku* se několikrát do týdne objevují příspěvky týkající se divadelního dění, např. fotografie ze zkoušek, pozvání na nové inscenace, apod. Na *Instagramu* jsou především fotografie a stories ze zákulisního života. Neméně důležité jsou i webové stránky, kde si divák zajistí informace o představení a divadle obecně či e-mailový newsletter. Na *YouTube* se sporadicky objevují dramaturgické úvody a hudba z představení a na *Soundcloud* i nahrávky z divadelních diskuzí. Dalšími komunikačními kanály je *Český rozhlas Vltava* a *Česká televize* s pořadem *ArtZóna*. Tato a další média jsou obesílána tiskovými zprávami. *HaDivadlo* také využívá formu tiskovin- letáků, měsíčních programů, plakátů a pohlednic k inscenacím. K propagaci slouží i banner na Moravském náměstí v Brně, citylighty (10 ks na rok), méně častěji pak *RailReklam* na brněnském Hlavním nádraží, samolepicí folie na brněnských tramvajích a také vitrína *Kavárny Spolek*.

4.2.4 Rozpočet v oblasti komunikace a PR

V roce 2018 se pohyboval v průměru okolo 40 000 Kč na měsíc. Od ledna 2019 se tyto částky navýšily na 70 000 Kč měsíčně, stále však nejsou zcela optimální. Na letní měsíce červenec a srpen jsou částky naplánované na 5 000 Kč a na vstup do nové sezony, tedy na měsíc září, pak na výši 120 000 Kč.

Přesnější čísla za první měsíce roku 2019 znějí následovně: leden 54 351 Kč, únor 92 453 Kč a březen 78 258 Kč.

Příklad položek za měsíc únor, co do rozpočtu marketingu, zahrnuje inzerci ve *Full Moon* 12 100 Kč, plakáty na představení *O Josefíně včelce a její křehké dušence* 1 940 Kč, plakáty na leden a únor 9 274 Kč, plakáty na představení *Maloměšťáci* 4 332 Kč, banner na *Moravské náměstí* - fixní náklad 1 500 Kč, obalové materiály 4 287 Kč, úprava webu 14 850 Kč, *SmartEmailing* 5 445 Kč, polepy na MHD 12 100 Kč a inzerce v MHD 1 311 Kč, *Facebook* a *Instagram* 13 865 Kč, tisk *RailReklam* 787 Kč a výlep *RailReklam* 2 662 Kč, a fixní náklad - smluvenou měsíční částku s grafičkou ve výši 8 000 Kč. Celkem tedy 92 453 Kč.

Příklad položek za měsíc březen pak zahrnuje: plakáty v MHD 1 311 Kč, *KAM v Brně* 4 356 Kč, *Facebook* a *Instagram* 13 005 Kč, grafička 8 000 Kč, Banner na *Moravském náměstí* 1 500 Kč a výroba 2 706 Kč, *Proti šedi* 3 000 Kč, fotografa 4 500 Kč, *Vimeo* 2 051 Kč, *SoundCloud* 3 076 Kč, k představení *Woyzeck*- tiskoviny 13

779 Kč a programy 2 541 Kč a tužky 4 561 Kč, inzerce *i-divadlo* 2 335 Kč, malba³⁸ 5 000 Kč, a rozšíření kontaktů SmartEmailing 190 Kč. Celkem tak 78 258 Kč. Březen, v tomto případě jako měsíc premiéry musí zahrnovat všechny materiály k ní.³⁹ Je tedy znát, že se rozpočet a náklady na reklamu a PR liší měsíc od měsíce.

4.2.5 Zhodnocení aktuální situace

V oblasti artikulování svých zájmů a poslání je *HaDivadlo* zdá se úspěšné. Jak vyplynulo z online dotazování, návštěvníci ho vnímají jako alternativní, originální, experimentální a progresivní divadlo, které cílí na přemýšlivého náročnějšího diváka. Rozeznávají také jeho společensky angažovaný a kritický rozměr.

Zdá se, že *HaDivadlo* využívá komunikační prostředky, které má v oblíbenosti i jeho cílová skupina. Mezery má v rámci svého webu, který není vždy aktuální a některé informace v něm chybí. V této oblasti by bylo žádoucí zajistit nápravu. Jako důležitý informační zdroj, díky kterému se návštěvníci dozvídají o inscenacích, je kromě webu také *Facebook* a události jeho prostřednictvím zveřejněné. Pro ně platí tentýž požadavek na aktuálnost a úplnost. Je na zvážení, jestli by *HaDivadlo* nechtělo propagovat své inscenace také v *Radiu Wave* nebo v pořadu jednoho z programů *České televize ČT Art Kultura+*, jelikož tyto kanály mají potenciál oslovit posluchače/diváka podobného návštěvníkovi *HaDivadla*.

Co se týče rozpočtu v oblasti komunikace a PR, bylo by velice žádoucí optimalizovat jej a to hlavně pomocí důkladného a racionálního plánování. Vynaložené sumy se v jednotlivých měsících výrazně liší, což není samo o sobě problém. Otázkou je spíše, jestli jsou všechny výdaje a jejich výše skutečně opodstatněné - viz. tužky za 4 561 Kč, nebo reklama na *Facebook* a *Instagram* ve výši 13 005 Kč.

³⁸ Znamená zakoupení díla a licence na malby, které se používají jako ústřední podklad pro propagaci inscenace, a na nichž jsou plakáty založeny.

³⁹ Všechny uvedené informace byly poskytnuty intendantkou Annou Stránskou..

5. Návrh komunikační kampaně

Na základě komunikačního auditu a přechodných analýz byly vytvořeny tři komunikační kampaně, které by mohla organizace uskutečnit. Dále jsou popsány se všemi potřebnými specifiky - je definován cíl a cílová skupina, popsán kreativní nápad a plán realizace, a závěrem jsou stanoveny i předpokládané náklady.

5.1 Fotosoutěž s pohlednicemi

Cíl

Primárně budovat vztah se zákazníky a podpořit návštěvnost a prodej merchandisingových výrobků; sekundárně budovat image a propagovat *HaDivadlo* jako instituci s přidanou hodnotou.

Cílová skupina

Stávající návštěvníci, kteří sledují sociální síť *HaDivadla*.

Kreativní nápad

Pohlednice s výroky z inscenací („Moc přemýšlíš“, „Avantgarda“, „Tahle zábava se konat nebude!“ a jiné) jsou mezi návštěvníky velice populární. Rádi si je připevňují na nástěnky doma či v práci. Záměrem kampaně je podpořit a hlavně ocenit tento spontánní trend - odměnit diváky za jejich přízeň a kreativitu, ale také využít této příležitosti na podporu prodeje vstupenek a merchandisingových produktů *HaDivadla*.

Plán realizace

Kampaň proběhne formou fotosoutěže na *Facebooku* a *Instagramu HaDivadla*. Prvně se vyhotoví plakát s výzvou popisující průběh soutěže:

1. Vyfoť se s pohlednicí a vstupenkou z *HaDivadla*.
2. Postni ji na *Instagram* nebo *Facebook* s #hadipohledy a označ @hadivadlo.
3. Za měsíc proběhne slosování 10 výherců. Vítězi získají poukázku v hodnotě 200 Kč, na kterou si mohou zakoupit libovolný merch nebo vstupenku!

Poukázky budou výhercům zaslány na jejich profily (FB, Instagram). Na každé poukázce bude unikátní kód (číselný nebo QR kód) jako ochrana proti falšování poukazu. V případě velkého zájmu se může výzva opakovat nebo se může ocenit více lidí. Příspěvek nebude sponzorovaný, jelikož je kampaň zaměřená na stávající fanoušky. Fotosoutěž se může propagovat také formou tištěných plakátů a letáků.

Náklady

Jsou minimální. Finanční jenom na vyhotovení grafiky a případné tištění plakátů/letáků, které se mohou vyhotovit spolu s materiály k některé z inscenací. Důležité budou náklady časové, na uvedení a udržování chodu soutěže (důležitá je interakce skrz komentáře a *Líbí se mi to* na soutěžní příspěvky) a pak na její vyhodnocení. Nicméně je to práce, kterou zcela určitě zvládne stážist(k)a a nemusí se jí aktivně věnovat nikdo z managementu organizace.

5.2 Re-use merch

Cíl

Cílem je především propagace re-use merche, který by mohl znamenat nezanedbatelný vedlejší příjem pro divadlo. Re-use merch je celkem novinkou a hodně lidí o něm ještě neví. V povědomí jsou nejznámější jenom tašky a trička (viz. zhodnocení dotazníku). Cílem je zvýšit propagaci celé nabídky výrobků a s tím související prodej. Dalším cílem je i budování image, značky a důvěryhodnosti divadla pomocí stále aktuální eko problematiky, kterou re-use výrobek prezentuje.

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou všichni lidé, kteří mají v oblíbě *HaDivadlo*. Poté jsou to především diváci, kteří o výrobku vědí a ti, kteří chodí kolem poklady divadla, kde je možnost si jej zakoupit, což znamená opět diváci nebo návštěvníci baru.

Kreativní nápad

Nápadem jsou tašky, zástěry, pytlíčky, zápisníky a nicnack kelímky. Výrobky jsou převážně vyrobeny způsobem recyklace, např. staré divadelní programy jsou použity na výrobu deníků, látky z nepoužívaných kostýmů na výrobu tašek, apod. V

případě nicknack kelímků je jejich smyslem myšlenka udržitelnosti životního prostředí.

Plán realizace

Ideálním nástrojem je sponzorovaný příspěvek (reklama) na *Facebooku*. V jeho rámci se dá jednoduše založit reklama s velkým dosahem. Dá se určit věk odběratelů, podrobné zacílení, denní rozpočet, atd.

Náklady

Nastavením rozpočtu se dá finančně reklama snadno korigovat. Záleží jen na divadle za kolik a na jak dlouho chce reklamu zřídit. V poměru ceny a kýženého efektu je nejvhodnější varianta 300 Kč/týden po dobu 4 týdnů, což znamená investici 1 200 Kč za měsíc. Pokud by se prodalo dohromady zhruba 8 výrobků (hrnek stojí 150 Kč, batoh 160 Kč, taška 150 Kč či triko za 190 Kč), částka za reklamu na měsíc je zaplacená. Náklady jsou tudíž nízké a návratnost investice je několikanásobně převyšuje.

5.3 Vánoční kampaň na předplatné

Cíl

Cílem Vánoční kampaně je propagace a prodej abonmá. Za sekundární cíl by se dalo považovat zvýšení návštěvnosti a získání stálého diváka.

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou stálí, ale i noví potenciální návštěvníci *HaDivadla*, kteří chtějí získat výhodnější vstupenky na vybraná představení, nebo chtějí abonmá zakoupit pro své blízké, či přátelé jako dárek.

Kreativní nápad

Tato kampaň by měla navazovat na aktuální dva druhy abonmá: *HaDivadlo* 6x v hodnotě 1 500 Kč a 900 Kč snížená cena pro studenty, seniory a ZTP, které se vztahuje na libovolných šest inscenací z repertoáru *HaDivadla*, platné do 31. prosince daného roku. A druhým typem je *HaDivadlo High Five* v hodnotě 1 100 Kč, jenž platí na vybraných pět inscenací *Doma u Hitlerů aneb Historiky z Hitlerovic kuchyně*, *Strýček Váňa*, *Vernisáž*, *Náměsíčníci (imitace a tušení)*, '68, platné také do 31.

prosinec daného roku. A dalším typem je poukaz *HaDivadlo pro 2* na dva vstupy v hodnotě 550 Kč. Tyto dva druhy abonmá a poukaz na dva vstupy by byly prodávány před Vánoci a k nim by se vztahovala reklamní kampaň. V tomto případě počítáme se zvýšenou poptávkou po dárcích pro své blízké, a tím bychom chtěly zajistit i vyšší prodej abonmá a následně i možné rozšíření divácké obce.

Plán realizace

Tato kampaň by se spustila na začátku října a byla by propagovaná prostřednictvím médií. Přednostně by šlo o sociální sítě, konkrétně *Facebook* – sponzorovaný příspěvek. Dále by se mohl připojit i *Instagram*, kde by formou sponzorovaného příspěvku nebo instastories byl nejen sledující člen stránky zpraven o možnosti zakoupení vánočního předplatného pro sebe, či své blízké. Tuto informaci by bylo možné šířit i prostřednictvím newsletteru a samozřejmě webových stránek. Co se týká klasických médií mohly by být využity tiskové propagační materiály (letáky) s nabídkou vánočního předplatného. Předplatné by se dalo zakoupit přímo na pokladně divadla. Nabízí se využít i stávající možnost zaslat abonmá přímo do schránky za příplatek 100 Kč, který by měl pokrýt náklady za jeho doručení. Platba stávajícího abonmá pak probíhá přes fakturaci. Abonmá by pak bylo vydáváno nebo posíláno ve vánočních dárkových obálkách. Forma poukazu by byla papírová, jako stávající poukazy tisknuté na specifickém papíru se zakulacenými rohy, které jsou číslované (zajištění proti kopírování).

Náklady

V tomto případě by náklady byly závislé od formy zvolené propagace a toho, kolik lidí by chtělo divadlo oslovit. Naším cílem by bylo zvolit reklamu prostřednictvím *Facebooku* (sponzorovaný příspěvek), která by měla trvat od 1. října do 24. prosince. Běžný sponzorovaný příspěvek, který by pro naši kampaň byl efektivní by se mohl pohybovat kolem 300 Kč/týden. Ve vymezeném období, které činí zhruba 11,5 týdne by při výše uvedené sazbě činil 3 450 Kč. Avšak je nutné připočítat i zvýšenou sazbu za předvánoční období, kdy by měla kampaň probíhat. Příprava kampaně by neměla zabrat více než jeden týden, pokud by šlo pouze o kampaň probíhající na *Facebooku*. Dále by pak udržování kampaně mohlo probíhat zhruba jednou týdně.

6. Fundraisingový audit

Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizacím.⁴⁰

6.1 Dotace

V roce 2017⁴¹ tvořili dotace 80 % výnosů *HaDivadla*. Provozní dotace od Statutárního města Brna v hodnotě 10 720 000 Kč představovala nejvyšší výdajovou položkou. Dále *HaDivadlo* získalo dotaci z programu na podporu profesionálních divadel od Ministerstva kultury ČR (1 725 000 Kč), menší dotaci na offprogramové aktivity od Jihomoravského kraje (60 000 Kč) a dvě dotace od Magistrátu města Brna na podporu vzniku nových inscenací (260 000 Kč) a Festivalu STUD (200 000 Kč). Neobjevují se zde žádné dotace z fondů či nadací, ani nadnárodní dotace.

Tabulka č. 5: Přehled dotací obdržných v roce 2017 podle výroční zprávy CED

Poskytovatel	Projekt, účel	Částka
MK ČR	Dotace z programu na podporu profesionálních divadel	1 725 000,00
MK ČR	Celkem	1 725 000,00
JMK	Offprogramové aktivity	60 000,00
JMK	Celkem	60 000,00
MMB	Vznik nových inscenací	260 000,00
MMB	Festival STUD	200 000,00
MMB	Celkem	460 000,00

6.2 Prodej služeb

Výnosy z prodeje služeb *HaDivadla* dosáhly v roce 2017⁴² hodnoty 2 933 979 Kč. Z toho vstupné na představení s domovskou scénou bylo v celkové výši 1 846 970 Kč. Celkem se odehrálo 141 představení. Z nabízeného množství (15 196 ks) vstupenek se prodalo 13 205 ks. Celková návštěvnost představení na domácí scéně byla 86,9%.

⁴⁰ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007, s. 118.

⁴¹ Zpráva o výsledku a hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace v roce 2017. In: *Centrum experimentálního divadla* [online]. s. 114 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/cs/ced/mandatory/4/>.

⁴² *Ibid.*, s. 114.

Tržby z prodeje tuzemských divadelních zájezdů byly v celkové hodnotě 673 657 Kč. Konalo se 16 zájezdových představení na území České republiky. Návštěvnost byla 100%. Prodalo se 2 370 ks vstupenek. Tržby z prodeje zahraničních zájezdů byly v hodnotě 137 238 Kč. Celkem se odehrála 4 představení. Všechny na území Slovenské republiky. Celkové množství nabízených vstupenek bylo 355 ks. Stejně jako v případě tuzemských divadelních zájezdů, byla všechna představení na Slovensku vyprodaná.

Výnosy, které *HaDivadlo* získalo prostřednictvím reklamy se pohybovaly ve výši 54 000 Kč.

6.3 Pronájem

Výnosy z pronájmu byly v roce 2017 v celkové výši 220 778 Kč. *HaDivadlo* pronajímalo své prostory pro účely konání různých kulturních akcí, jako je například Mezinárodní festival divadelních škol s názvem *SETKÁNÍ/ENCOUNTER*.

6.4 Prodané zboží

Prodáváním zbožím za rok 2017 byly programy a merchandise-trička a hrnky. Plán výnosů za prodané zboží pro rok 2017 byl 25 000 Kč. Skutečnost výnosů za prodané zboží za rok 2017 činila 28 305 Kč. V předešlém roce 2016 byla skutečnost o 5 300 Kč vyšší.⁴³

6.5 Zhodnocení

V oblasti dotací by pro *HaDivadlo* mohlo být velice zajímavé zapojit se do některého z níže uvedených programů organizací:

- 1) *Česko-německý fond budoucnosti - Kultura*⁴⁴: podporuje kulturní projekty reflektující česko-německá témata (*HaDivadlo* má v repertoáru hry splňující tato kritéria a nepochybně i možnost vytvořit nové vyhovující inscenace);
- 2) *Visegrad Fund - Visegrad Grants*⁴⁵: podporuje spolupráci zemí V4 (*HaDivadlo* pravidelně spolupracuje s umělci a organizacemi zemí V4, ať už v rámci festivalů, zájezdů, nebo unikátních projektů);

⁴³ Zpráva o výsledku a hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace v roce 2017. In: *Centrum experimentálního divadla* [online]. s. 114 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/cs/ced/mandatory/4/>.

⁴⁴ Kultura. In: *Česko-německý fond budoucnosti* [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.fondbudoucnosti.cz/co-podporujeme/kultura/>.

⁴⁵ Visegrad Grants. In: *Visegrad Fund* [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/visegrad-grants/>.

- 3) *Kreativní Evropa - Kultura - Projekty evropské spolupráce*⁴⁶: podporuje schopnost evropských kulturních a kreativních odvětví působit nadnárodně a mezioborově (v minulých výzvách patřili mezi priority programu např. nadnárodní mobilita, budování publika či inovace - vše oblasti, v kterých by se *HaDivadlo* dokázalo zapojit);
- 4) *Fondy EHP a Norska - Kultura - Současné umění I. a II.*⁴⁷: podporují kvalitní a profesionální scénické umění s důrazem na interdisciplinaritu (program jako stvořený pro současnou a progresivní dramaturgii *HaDivadla*).

Důležité je nepochybně nadále sledovat dotační programy Magistrátu města Brna, Jihomoravského kraje, Ministerstva kultury ČR a Státního fondu na podporu kultury.

Tabulka č. 6: Důležitá data k podávání vybraných dotací v období 2019–2021

Datum	Událost	Organizace/Program
květen – 1. červen 2019	otevřený systém na podávání přihlášek	Visegrad Grants
30. červen	uzávěrka přihlášek pro projekty plánované na 4. čtvrtletí roku 2019	Česko-německý fond budoucnosti
červen – listopad 2019	otevřená výzva Současné umění I.	Fondy EHP a Norska
podzim 2019	vyhlášení výzvy Projekty evropské spolupráce 2020	Kreativní Evropa
září – 1. říjen 2019	otevřený systém na podávání přihlášek	Visegrad Grants
březen – květen 2021	otevřená výzva Současné umění II.	Fondy EHP a Norska

A protože je *HaDivadlo* příspěvkovou organizací, může kromě své hlavní činnosti, kterou organizace zpravidla sleduje účel a nějaký veřejně prospěšný cíl, jenž je v souladu s cíli a potřebami jejího zřizovatele, také činnost doplňkovou. Doplňková činnost má oproti hlavní činnosti povětšinou komerční charakter a má tak „umožnit lépe využít kapacity a prostředky příspěvkové organizace a přinést organizaci dodatečné finanční prostředky a zdroje. (...) Okruhy doplňkové činnosti (...) by

⁴⁶ Přehled výzev. In: *Kreativní Evropa* [online]. [cit. 2019–04–23]. Dostupné z: <https://www.kreativnievropa.cz/kultura/vyzva/>.

⁴⁷ Současné umění. In: *Fondy EHP a Norska* [online]. [cit. 2019–04–23]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura/oblasti-podpory/soucasne-umeni>.

měly navazovat na hlavní účel organizace. (...) Doplnková činnost pak musí být sledována odděleně od hlavní činnosti“ účetně a daňově⁴⁸.

HaDivadlo by tak mohlo v horizontu 1–3 let zahájit prodej reklamních předmětů, který by napomohl navýšit finanční prostředky divadla. V současné době již *HaDivadlo* některé tyto předměty nabízí, konkrétně pak tužky, zápisníky, hrnky, nicnack kelímky, plátěné tašky, batůžky, pytlíčky, trička a zástěry, a sklidilo s nimi velký úspěch. Proto by se *HaDivadlu* vyplatilo začít s vedlejší činností.

Ty reklamní předměty, které by se vyrobily v rámci organizace by podléhaly DPH ve výši 21% a ty, které by organizaci zprostředkovala třetí strana by pak musely být zaevidovány do Elektronické evidence tržeb (EET). Tato možnost by spadala do druhé fáze EET, která odstartovala 1. března 2017 a týká se maloobchodu a velkoobchodu. V takovém případě by si *HaDivadlo* muselo zřídit pokladnu s EET systémem.⁴⁹

Další oblastí, kterou by *HaDivadlo* mohlo využít pro navýšení finančních prostředků je bar, který v jeho foyer provozují *Los Překápkos*. Ve stávajícím stavu *Los Překápkos* platí *HaDivadlu* pouze symbolickou částku za měsíční pronájem prostor. A protože by se divadlo a bar při něm fungující daly považovat za symbiózu, mohlo by se *HaDivadlo* s *Los Překápkos* v horizontu 1–3 let dohodnout, aby získávalo určité procento z tržeb z baru, nejlépe 40 %, a mohlo s ním tak dále nakládat. Dalším z důležitých kroků je také navýšení podílu prodaných vstupenek za plnou cenu alespoň o 20% oproti předešlé sezóně.

⁴⁸ Doplnková činnost. In: *Škola profi* [online]. [cit. 2019–04–10] Dostupné z: <https://www.skolaprofi.cz/33/doplnekova-cinnost-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Em3NO3qogwTPnvAH5mozB2k/>.

⁴⁹ *Ibid.*

7. Plán sponzorství

Po důkladném uvážení jsme došly k závěru, že v případě *HaDivadla* je vhodnější přistoupit k dárcovské kampani než ke sponzoringu. A to z toho důvodu, že hledání sponzora pro *HaDivadlo* může být problematické, v tom smyslu, že *HaDivadlo* je malá scéna se specifickou dramaturgií, která neoslovuje až tak široký okruh lidí, aby byl sponzoring lákavý a finančně výnosný pro velké firmy. Proto je podle nás lepší kampaň, která je zaměřená na diváky a menší finanční dary od fyzických i právnických osob. Primárně by tedy šlo o menší peněžní dary v řádech stovek až tisíc korun.

7.1 Dárcovská kampaň

HaDivadlo by mohlo zrealizovat dárcovskou kampaň, jež by spočívala v peněžním přispívání jednotlivých dárců přes internetový portál *GoOut*, který již divadlo využívá na prodej vstupenek, v rámci internetových stránek *HaDivadla*, nebo fyzicky na pokladně přímo v divadle. Dárce by se, dle zájmu, mohla stát fyzická i právnická osoba na základě oslovení divadlem prostřednictvím *Facebooku* či *Instagramu*.

Prvním krokem kampaně by bylo zajištění instantního fotoaparátu (*Polaroid*) a do něj příslušných náplní, tedy instantního filmu. Pro tento účel lze oslovit konkrétní firmu, například firmu *MEGAPIXEL s. r. o.*, která má pobočku v Brně, aby jeden fotoaparát s náplněmi *HaDivadlu* darovala. S tím, že si divadlo bude další náplně dokupovat samo.

Následující krok by znamenal zformulování a uveřejnění oslovení potenciálních dárců, které by mělo být dostatečně poutavé, například v podobě příspěvku na oficiální facebookové stránce *HaDivadla* doprovázený fotografií/emi nebo krátkým ilustračním videem.

Samotné jádro dárcovské kampaně by pak spočívalo v tom, že by si dárce vybral libovolnou rekvizitu některého z představení *HaDivadla*, které by v době přispívání bylo uvedeno v programu. Například tak sošku *Panny Marie z bytu Paní Bovaryové*, psací stroj z *Vyhnání Gerty Schnirch* nebo některou z loutek z představení *O Josefíně včelce a její křehké dušence*. Na tu by symbolicky přispěl jednou z uvedených finančních částek ve výši například buď 200 Kč, 500 Kč nebo 1 000 Kč či nižší nebo naopak vyšší *Jinou částkou*, kterou by dárce libovolně zvolil dle vlastního

uvážení. Na důkaz díku by mu pak byla pořízena fotka z instantního fotoaparátu s vybranou rekvizitou. Fotografie by byla vystavena na předem určeném místě v divadle, například na nástěnce ve foyer nebo přišpendlena na oponě, nebo by si ji dárce mohl odnést s sebou domů. „*Obdarovaná organizace pak dárci vystaví potvrzení o přijetí daru pro uplatnění nezdanielné části základu daně z příjmu. (...) Na potvrzení, popř. pokladním dokladu, by měl být uveden pojem ‚neúčelový dar‘, pro případ kontroly ze strany zřizovatele*“⁵⁰.

Instantní fotografie jsou jedinečné a v současné době stále více populární, proto by tato kampaň mohla zaujmout mnohé z řad příznivců *HaDivadla*. Finanční obnos by pak byl vybírán bez stanoveného účelu, není tak nutný předchozí souhlas zřizovatele příspěvkové organizace, jak tomu je v případě peněžních darů účelově vázaných, u kterých je stanoven účel a způsob jejich čerpání⁵¹. Darované prostředky by však měly primárně plynout na vznik nových inscenací.

V závěru také nutno zmínit, že tato kampaň je inspirovaná *Univerzitním kinem Scala* s jejím *Daruj Scale – Adoptuj sedačku*.

⁵⁰ Dary příspěvkovým organizacím. In: *Města a obce profi* [online]. [cit. 2019–04–24] Dostupné z: https://www.obecniportal.cz/33/dary-prispevkovym-organizacim-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuoX_Z6dzrNEKtfmNgj2I-wpJXiU/.

⁵¹ *Ibid.*

8. Akční plán

Tabulka č. 7: Akční plán pro přípravu na a samotnou *Sezonu 45 (9/2019-6/2020)*

Oblast	Cíl	Aktivita	Termín	Náklady	Odpovědná osoba
<i>Management organizace</i>	Vytvořit plán a dokumentaci pro příští sezonu	Přípravení podkladů a dokumentů na příští sezonu (plány v oblasti fundraisingu, komunikace, atd.)	červen-srpen 2019	v rámci mzdy zaměstnance	Anna Stránská
	Snížit zátěž vedoucích pracovníků	Zefektivnění procesu delegování díky: - jasnému přidělení úkolů, pravomocí a odpovědností jednotlivým pracovníkům - poskytnutí potřebných manuálů a dokumentace	od 1. 7. 2019	v rámci mzdy zaměstnance	Anna Stránská
<i>HR</i>	Zefektivnit získávání dotací a sponzorů	Přijetí specialist(k)y na fundraising	výběrové řízení v červnu 2019 nástup na pozici od července 2019	cca 10 000 Kč ⁵²	Anna Stránská
<i>Financování a fundraising</i>	Zvýšit příjem z dotací	Využít potenciál nadnárodních dotací: <i>Visegrad Grants</i> <i>Česko-německý fond budoucnosti</i> <i>Fondy EHP a Norska,</i> <i>Kreativní Evropa,</i> <i>Visegrad Grants,</i> <i>Fondy EHP a Norska</i>	Důležitá data (blíže v kapitole 6.5) květen - 1. červen 2019 30. červen červen - listopad 2019 podzim 2019 září - 1. říjen 2019 březen - 1. květen 2021	v rámci mzdy zaměstnance	Nový/á fundraiser/ka

⁵² Jedná se o hrubou mzdu dle Platové tabulky č.1 platné od 1. 1. 2019, 11. platová třída s praxí do 1-2 let

	Získat finance z vedlejší činnosti	Prodej reklamních předmětů (kampaň zaměřená na re-use merch)	od 1. 9. 2019	v rámci mzdy zaměstnance a nákladů na kampaň (cca 1 200 Kč/měsíc)	Veronika Starova
	Zvýšit podíl prodaných vstupenek za plnou cenu o 20 % oproti minulé sezóně	Efektivnější nakládání se vstupenkami, co nejméně nabízet volné vstupenky	od 1. 9. 2019		Všichni zaměstnanci
	Získat finanční prostředky díky dárcovské kampani	Založení dárcovské kampaně, kdy veřejnost může finančně podpořit divadlo	Od 2. 1. 2020		Anna Stránská
<i>Bar a merch</i>	Získávat 40% z tržby baru	Dohoda mezi barem a divadlem na odvodu 40% z tržby divadlu	uzavření dohody v létě 2019 a dále kontinuální pobírání podílu	v rámci mzdy zaměstnance	Anna Stránská
	Zajistit lepší dostupnost výrobků	Vytvořit e-shop/podstránku na webu	srpen 2019		Anna Stránská
	Zvýšit prodej i povědomí o výrobcích	Uspořádat kampaň na re-use merch	od 1. 9. 2019	cca 1 200 Kč za měsíc	Veronika Starova
<i>PR a komunikace</i>	Pracovat na vztahu se zákazníky a návštěvnosti divadla	Uspořádat fotosoutěž s pohlednicemi	od 1. 7. 2019	2 000 Kč	Stážisté
	Dokončit a zpřehlednit web	Doplnit všechny chybějící informace	léto 2019		Anna Stránská
	Zveřejňovat s předstihem události s divadelními inscenacemi na Facebooku	Delegovat činnost z vedoucích pracovníků na stážist(k)y	od 1. 9. 2019	v rámci mzdy zaměstnance	Stážisté
	Včasně informovat o divadelním programu	Měsíc dopředu mít program ve finální podobě umístěný na webu	od 1. 9. 2019	v rámci mzdy zaměstnance	Anna Stránská, Matěj Nytra
<i>Návštěvníci a image</i>	Vyměnit nepohodlné židle a vaky na sezení	Najít možnost, jak zlepšit sezení v sále + realizace	od 1. 7. 2019		Anna Stránská

	Spustit hlídání pro děti spojené s podvečerním představením	Formou výtvarné dílny nebo hereckého workshopu nap. v prostorách kanceláře	najít lektora: léto 2019 spustit od 1. 7. 2019		Anna Stránská
	Zasadit se o umělecké vzdělání dětí a mládeže	Navázat spolupráci s dalšími středními školami	od 1. 9. 2019	v rámci mzdy zaměstnance	Lenka Horňáková
	Upozorňovat na důležité společenské problémy současné doby	Do inscenací zařadit tematiku, která se týká důležitých problémů dnešní doby	kontinuálně	v rámci mzdy zaměstnance	Ivan Buraj
	Podporovat ekologické aktivity	Propagovat ekologické aktivity a témata prostřednictvím inscenací	kontinuálně	v rámci mzdy zaměstnance	Ivan Buraj
	Pofilovat <i>HaDivadlo</i> jako CSR organizaci	Implementovat principy společensky odpovědné organizace (důstojné pracovní podmínky, transparentnost, úspora energie apod.)	kontinuálně		Anna Stránská

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA. *Zpráva o výsledku hospodaření a činnosti Centra experimentálního divadla, příspěvková organizace v roce 2017*. Brno: Centrum experimentálního divadla, 2018. 128 s.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 274 s. Eupress. ISBN 978–80–7408–100–2.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978–80–247–4150–5.

KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. Praxe manažera. ISBN 80–7226–657–8.

KOVALČUK, Josef. *Bylo jich pět a půl 30 let HaDivadla I (1974–1989)*. Brno: Větrné mlýny, 2006. 454 s. ISBN 80–86907–18–X.

MARSHALL, G. W.; SOLOMON, M. R.; STUART E. W. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80–251–1273–X.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2005. 214 s. 978–80–210–4292–6.

Elektronické zdroje

Centrum experimentálního divadla [online]. Dostupné z: <https://www.ced-brno.cz/>.

Česko-německý fond budoucnosti [online]. Dostupné z: <http://www.fondbudoucnosti.cz/>.

Další práce se SWOT analýzou [online]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2014/BKV_MVVS/um/Dalsi_prace_se_SWOT_analyzou.pdf.

Fondy EHP a Norska [online]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/>.

HaDivadlo [online]. Dostupné z: <https://www.hadivadlo.cz/>.

ICG-Capability. In: *Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací* [online]. 290 s. Dostupné z: http://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2017/06/TISK_ICG_Analyza-Transformace-pr%C4%8C%C4%81spe%C4%8Cvkovy%C4%81ch-organizaci%C4%81_25052017.pdf.

Kreativní Evropa [online]. Dostupné z: <https://www.kreativnievropa.cz/kultura>.

Města a obce profi [online]. Dostupné z: <https://www.obecniportal.cz/>.

Škola profi [online]. Dostupné z: <https://www.skolaprofi.cz/>.