

**Masarykova univerzita v Brně**

**Ekonomicko-správní fakulta**



**BPV\_MVVS Marketing ve veřejném sektoru**

**Skupinový projekt**

**DIVADLO FESTE**

**Podklady pro marketingové plánování**

**Zpracovali:** Renáta Adámková (349044)  
Dominika Borková (349086)  
Lucia Malastová (348715)  
Jan Peroutka (366204)  
Kateřina Sládková (356863)  
Lucie Suská (358394)  
Alexandra Weismannová (347555)

**Semestr:** jaro 2013

**Počet slov:** 8 403

## Obsah

1.	Charakteristika divadla Feste .....	4
2.	Matice širše sortimentu .....	5
	Matice širše sortimentu divadla Feste .....	5
3.	SWOT analýza a vyhodnocení SWOT analýzy pomocí plus-minus matice.....	7
	SWOT analýza.....	7
	Analýza vnějšího prostředí .....	7
	Analýza vnitřního prostředí .....	7
	SWOT analýza divadla Feste .....	7
	Vnější prostředí .....	8
	Vnitřní prostředí.....	9
	Plus-minus matice.....	12
	Plus-minus matice divadla Feste .....	12
4.	Porterova analýza 5-ti sil .....	14
	Porterova analýza 5 sil divadla Feste .....	14
	Stávající konkurence .....	14
	Nová konkurence .....	15
	Vliv / Síla dodavatelů.....	15
	Síla zákazníku (návštěvníků) .....	16
	Substituty .....	16
5.	Ansoffova matice .....	17
	Ansoffova matice divadla Feste .....	17
6.	Fundraisingový audit .....	19
	Fundraisingový audit divadla Feste.....	19
	Seznam možných zdrojů .....	19
	Okruh možných dárců.....	20
	Vhodné fundraisingové metody .....	20
	Rozpočet .....	21
7.	Plán sponzorství.....	23
	Sponzorství teoreticky .....	23
	Proč sponzorovat divadlo .....	23
	Sponzorství divadla Feste.....	24
	Kdo může divadlo Feste sponzorovat.....	24
	Co můžeme v divadle Feste sponzorovat .....	24

Co na oplátku může divadlo Feste nabídnout.....	24
8. Komunikační audit.....	26
Cílové skupiny.....	26
Umělci.....	26
Veřejnost (vysokoškoláci, středoškoláci).....	26
Členové klubu Feste.....	27
Jednorázoví dárci (fyzické, právnické osoby).....	28
Veřejné instituce.....	28
Prostředky.....	28
Webové stránky, Facebook.....	28
Transparentní účet.....	29
Plakátová propagace.....	29
Výroční (závěrečná) zpráva.....	29
Náklady.....	29
9. Mediální plán.....	31
Divadlo Feste a mediální kampaň.....	31
10. Literatura a zdroje.....	35
11. Seznam tabulek.....	36
12. Seznam obrázků.....	37
13. Příloha.....	38

## 1. Charakteristika divadla Feste

Divadlo Feste je nezávislé brněnské profesionální divadlo. Už jeho zajímavý a poutavý název částečně odkrývá pozadí toho, jaké divadlo Feste je. Divadlo bylo založeno v roce 2006 a bylo pojmenováno podle šaška ze Shakespearova Večera tříkrálového.

Jedná se o poměrně mladé, ale velmi dynamické, moderní a rozvíjející se divadlo, které vždy hledá novou cestu ke specifickému divadelnímu ztvárnění. Součástí jejich repertoáru je dokumentární, pohybové, cross-over, činoherní divadlo i improvizace. Je pro něj typická autorská tvorba mladých zhruba třicetiletých autorů a inscenátorů, kteří mají jasný pohled i názor na současnou společnost a svět. Ředitel divadla Jiří Honzírek je zároveň velmi aktivním inscenátorem a hercem divadla.

Hlavním cílem divadla Feste je informovat. Cíleně se zaměřuje na ožehavá politická a sociální témata a neváhá bez jakékoliv přetvářky a pokrytectví tuto problematiku představit ve skutečném světle. Herci divadla dokážou diváka zaujmout a hlavně v něm vzbudit zájem. Kromě kulturního zážitku si účastník představení odnáší spoustu otázek v hlavě a chuť o tématu dále přemýšlet. Diváci divadla Feste jsou vzdělaní, hloubaví, nejsou přezíraví a lhostejní vůči okolí.

Divadlo Feste, není jen úzkoprofilově zaměřené, ale snaží se tvořit napříč celým politickým a sociálním spektrem. V jeho divadelním repertoáru můžeme najít hry, které reflektují jednak nedávnou československou historii, jednak naši současnou politickou scénu, globální problémy a boj s terorismem, nepopulární sociální témata, ale divadlo také spolupracuje s vědeckými pracovišti Masarykovy univerzity a pro svá díla používá například výsledky jejich vědeckých výzkumů a opírá se o odborné rešerše daných společenských témat. Usiluje o rozvoj otevřené občanské společnosti a nebojí se společnost konfrontovat i s těmi nejožehavějšími tématy.

Divadlo se setkává se stále pozitivnějšími ohlasy a kulturními kritikami a získává stále více svých příznivců. Jak už jsme zmínili výše, jedná se o nezávislé divadlo a neziskovou organizaci, která si postupně buduje svoje „zázemí“ a „klientelu“ v podobě pravidelných diváků. V současné době je finančně nezávislé asi z 46%, jinak je závislé na dotacích a grantech. Dlouhodobým cílem divadla je však finanční nezávislost v plné výši.

Naším hlavním semestrálním cílem bylo vytvoření co nejefektivnější marketingové strategie pro divadlo. Pomocí jednotlivých marketingových nástrojů a analýz jsme zjišťovali, jakou pozici na trhu divadlo Feste zaujímá, na co by se mělo více zaměřit, co zlepšit a od čeho naopak upustit. Součástí každé podkapitoly je také soubor doporučení.

## **2. Matice šíře sortimentu**

Většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, což znamená více či méně rozsáhlý sortiment nabízených služeb. K jeho přehledu slouží matice šíře sortimentu. Jde o tabulku, kde je přehledně zobrazeno, jaké služby organizace nabízí a jakých skupin zákazníků se dané služby dotýkají. Pozitivem matice je její přehlednost a z výsledků vyplynou cílové skupiny. Záporom matice je zcela jistě veliká subjektivita názorů lidí, kteří ji sestavují.

### **Matice šíře sortimentu divadla Feste**

Divadlo Feste má následující nabídku služeb: divadelní představení, benefiční večery, Klub divadla Feste, permanentky pro diváky, propagační materiály, účast na festivalech a projekty (YOUGO! 2011, by. BY, I kráva má svou knihu, Moje 20. století a Týden lidských práv). Po sestavení matice, kdy dané služby jsou v levém sloupci a cílové skupiny v řádku, nám jasně vyplývá nejsilnější cílová skupina Divadla Feste. Nejvíce služeb je zaměřených na skupinu pracujících a vysokoškoláky, popřípadě důchodce. Nejméně oslovovanou skupinou jsou děti a tedy i rodiny a základní a střední školy. Pokud na matici nahlédneme z jiné strany, jako „nejúspěšnější“ služba z pohledu matice šíře sortimentu se jeví propagační materiály. Ty si může prohlédnout či vzít každý. Ovšem otázkou je, jak moc jsou efektivní a jaký mají poté vliv na návštěvnost. Na druhém a třetím místě jsou projekty a divadelní představení.

V tomto konkrétním případě bychom asi nedoporučovali se za každou cenu snažit zacílit i na skupiny diváků, kteří v matici dopadli „nejhůř“. Divadlo má svou vizi, do které dětská představení moc nezapadají.

Tabulka 1: Matice šíře sortimentu divadla Feste

MATICE ŠÍŘE SORTIMENTU- DIVADLO FESTE								
	děti	rodiny	školy (ZŠ,SŠ)	pracující	VŠ	důchodci	komerční subjekty	
divadelní představení			√	√	√	√		4
benefice				√			√	2
Klub Divadla Feste		√		√	√	√	√	5
permanentky		√	√	√	√	√		5
propagační materiály	√	√	√	√	√	√	√	7
festivally		√	√	√	√	√		5
projekt YOUGO! 2011		√		√	√	√	√	5
projekt by. BY		√		√	√	√	√	5
projekt I kráva má svou knihu		√		√	√	√	√	5
projekt Moje 20. století		√		√	√	√	√	5
projekt Týden lidských práv		√		√	√	√	√	5
	1	9	5	11	10	10	8	

### **3. SWOT analýza a vyhodnocení SWOT analýzy pomocí plus-minus matice**

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou ze základních metod marketingového auditu.<sup>1</sup> Je to metoda získávání informací o podniku, organizaci nebo například projektu, které slouží k následné analýze situace na trhu. Pomocí analýzy subjekt určí své silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti či nevyužité rezervy (Opportunities) a rizika či hrozby (Threats). Díky těmto poznatkům se může daný subjekt zamyslet a změnit například strategii svého následného rozvoje nebo zjistit příčinu krizové situace, krize apod.

SWOT analýzu můžeme rozdělit na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

#### **Analýza vnějšího prostředí**

Také analýza příležitostí a ohrožení. Vychází ze zkoumání prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Do struktury tohoto makroprostředí můžeme zahrnout: přírodní, ekonomické, politické, legislativní, demografické, technologické, kulturní, sociální a globální prostředí. Cílem analýzy makroprostředí je určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikace možných rizik a ohrožení.<sup>2</sup>

#### **Analýza vnitřního prostředí**

Neboli analýza silných a slabých stránek. Je tvořena analýzou externího a interního mikroprostředí firmy.

Externí mikroprostředí neboli blízké okolí organizace, tvoří: zákazníci, dodavatelé, konkurence, marketingoví prostředníci a veřejnost.

Interní mikroprostředí tvoří výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v dané organizaci existují a určují mantinely, v nichž se může činnost organizace pohybovat.<sup>3</sup>

#### **SWOT analýza divadla Feste**

Analýzu divadla Feste jsme rozdělili na vnější a vnitřní prostředí.

---

<sup>1</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>2</sup> tamtéž

<sup>3</sup> tamtéž

## Vnější prostředí

Nejdříve jsme zkoumali prostředí, které divadlo obklopuje a tudíž ho divadlo jako takové nemůže samo zcela ovlivnit. Patří zde, jednak příležitosti, což jsou kladně působící faktory, které nabízí vnější prostředí a jež divadlo sice nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít. Dále jsou to hrozby, což jsou negativně působící faktory, které pocházejí z vnějšího prostředí a jež divadlo také nemůže přímo ovlivnit, ale může eliminovat jejich dopad.

Jako první příležitost jsme identifikovali zisk zahraničních sponzorů. Díky spolupráci se studenty v programu Erasmus a hraní her s titulky by mohli projevit zájem zahraniční sponzoři. Druhou příležitost vidíme v konkurenci. Chápeme ji jako příležitost rozvoje a vývoje. Reaguje na podobně zaměřená představení jiných divadel, ať už v Brně nebo v celé České republice. Tato forma zdravé konkurence je určitým hnacím motorem pro činnost divadla. Dále za konkurenci obecně považujeme také ostatní divadla (a jiné kulturní stánky), která se nemusí nutně zabývat obdobně specifickým žánrem jako divadlo Feste. Poslední příležitost divadla Feste, vidíme v možné změně dotační politiky. Jelikož divadlo je neziskovou organizací, je závislé na darech a příspěvcích. Pokud by se například město nebo Evropská unie rozhodla pro další období začít více podporovat kulturu a mohlo se zažádat například o nějakou dotaci nebo grant, bylo by to pro divadlo velikým přínosem.

Jako hrozbu jsme identifikovali stejně jako u příležitostí konkurenci. Důvodem je, že konkurence může toto divadlo ovlivnit pozitivně i negativně. Pokud by ostatní divadla začala hrát podobně zaměřené hry, divadlo by mohlo ztratit své diváky. Nezáměr cílové skupiny jako druhá hrozba je více méně odvozena od možného vzniku konkurence. Diváci se přesyť touto tematikou a nebudou mít již nadále zájem navštěvovat tato představení. Nezáměr herců o účast v tomto divadle může nastat z důvodu, že herci v tomto divadle většinou nejsou zaměstnání na plný úvazek. Hercům může být například prodloužen pracovní úvazek v jiných divadlech a již nebudou mít čas na divadlo Feste. Poslední hrozbu vidíme v možném nezájmu pronájmu prostor. Divadlo nevlastní žádné prostory, kde by mohlo pravidelně hrát svá představení a proto je odkázáno a musí spoléhat na pronájem prostor cizích. Kabinet Múz, kde divadlo pořádá většinu svých představení v současné době, umožňuje divadlu pronájem za velice výhodných podmínek, ale do budoucna se situace může změnit a hledání nových prostor by nemuselo být časové a finančně jednoduché.



## Vnitřní prostředí

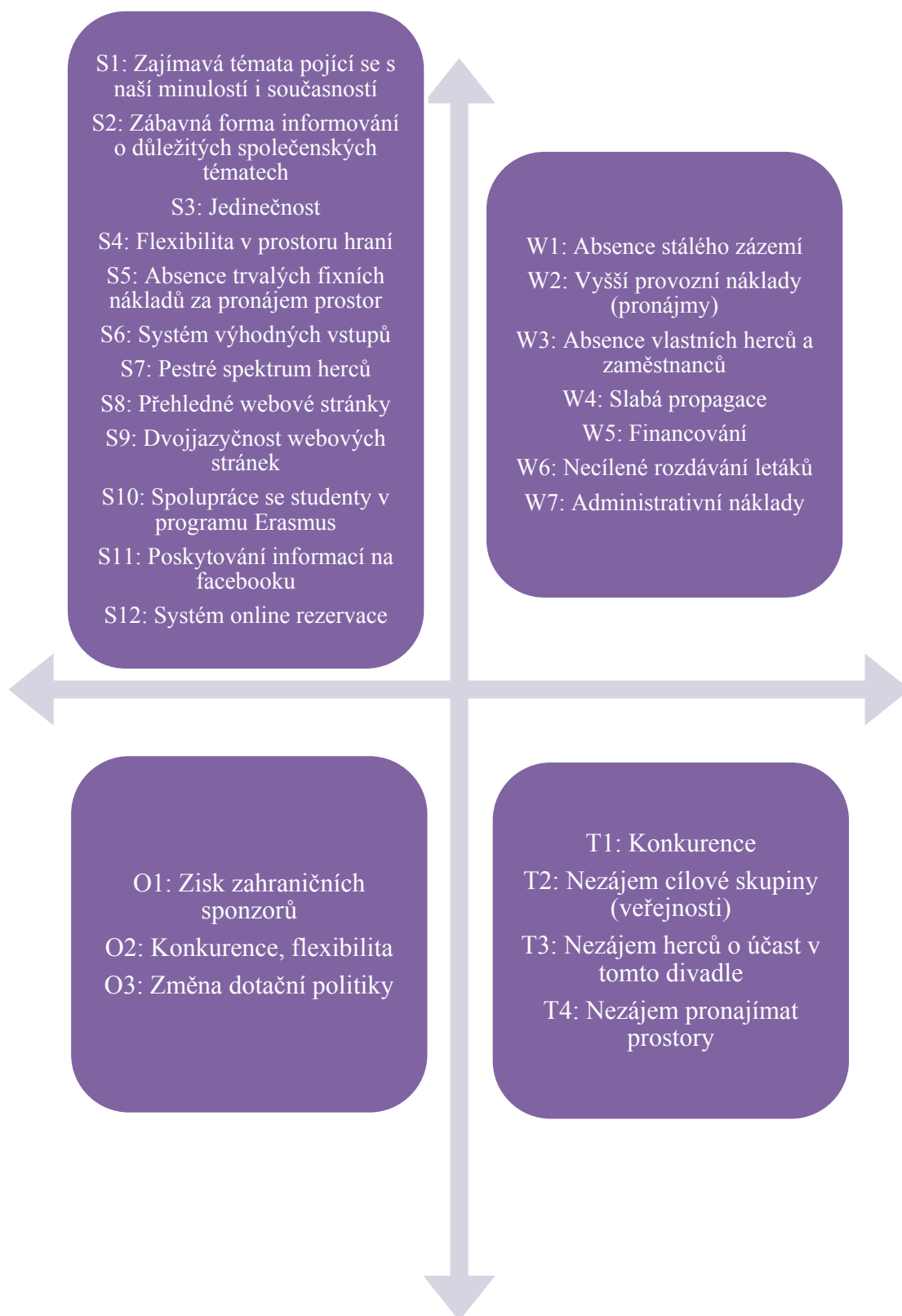
Dále jsme se zaměřili na podmínky a prostředky, které divadlo má nebo nemá k dispozici. Patří zde silné stránky, což jsou kladně působící faktory, které může divadlo přímo ovlivnit. Zadruhé jsou to slabé stránky - negativně působící faktory, které divadlo ovlivnit nemůže.

Jako silné stránky divadla vidíme především autorskou tvorbu, která se zaměřuje na zajímavá politická a společenská témata z naší minulosti i současnosti. V tom spočívá jedinečnost tohoto divadla a může se tímto jednoduše odlišit od divadel jiných. Jako další silnou stránku uvádíme absenci vlastních prostor a stálých zaměstnanců, kterou uvedeme také ve stránkách slabých. Klad této situace spočívá dle našeho názoru v tom, že divadlo je nuceno hledat prostory, kde by mohlo svá představení hrát. Díky tomu má často větší prostor pro využití neobvyklých a zajímavých míst než divadlo, které má svou vlastní budovu a není nuceno tímto způsobem přemýšlet. Další výhodou, která z této situace vyplývá, je že divadlo nemusí platit nájem stálých prostor nebo nést náklady na správu vlastní budovy. V absenci stálých zaměstnanců vidíme také jistou výhodu i nevýhodu. Výhodou je, že divadlo může například jednorázově nebo pro krátkou spolupráci oslovovat širší spektrum herců. Divadlo své diváky informuje o aktuálním dění jednak na webových stránkách a také na sociální síti Facebook, což je velice moderní cesta a snaží se tak více oslovit svou cílovou skupinu. Vizualizace webových stránek je přehledná, divák si zde může jednoduše najít rychle to, co potřebuje. Divadlo spolupracuje také se studenty v programu Erasmus, hraje v zahraničí a divadelní hry uvádí s titulky pro cizince. Z toho částečně vyplývá další výhoda webových stránek, kterou je dvojjazyčnost. Vstřícným krokem pro usnadnění a zlepšení podmínek pro diváky je existující systém online rezervace a také nově zavedený systém množstevních vstupenek, které lze využít pro více osob najednou nebo jako permanentka pro jednu osobu.

Absence vlastních prostor jako slabá stránka je myšlena tak, že pokud se nenajdou vhodné prostory pro hraní, herci nebudou mít kde zkoušet a může to znemožnit fungování divadla. Tato situace není aktuální, ale do budoucna by nastat mohla. Sice jsme uvedli, že výhodou absence trvalých prostor je snížení fixních nákladů za pronájem prostor nebo správu vlastního majetku, ale na stranu druhou by mohlo dojít také k situaci, kdy za občasné pronájmy prostor divadlo zaplatí více, než kdyby si nějaký prostor pronajímalo pravidelně. Absence vlastních herců a zaměstnanců sice může vést k pestrosti obsazení her, ale může vést k obtížnému obsazení rolí při nezájmu nebo nedostatku času herců zaměstnaných u jiných divadel. S tím mohou být spojeny vyšší administrativní náklady na koordinaci a domluvu

termínů, kdy mají herci čas. Slabou stránkou je také problematika financování, kdy je divadlo soběstačné z výběru vstupenek asi pouze z 46%. Jako nezisková organizace nedostává divadlo od ministerstva kultury žádné dotace a je závislé na darech apod. Propagaci divadla vnímáme také jako velice slabou stránku. Divadlo roznáší na některá místa v Brně letáčky, u kterých ovšem není jisté, že najdou svého čtenáře. V matici šíře sortimentu jsme uvedli, že se jedná o „nejúspěšnější“ službu, ale pouze z hlediska dostupnosti. Efektivnost tohoto prostředku je už věc druhá. Divadlo není zatím schopno identifikovat, zda se noví diváci přišli podívat na doporučení známých, protože někde viděli letáček nebo si o divadle přečetli například na Facebooku.

Tabulka 2:SWOT analýza divadla Feste



## Plus-minus matice

Jedná se o vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnání. Využívá se jako způsob využití výsledků SWOT analýzy jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie. Výhoda spočívá v tom, že umožňuje identifikovat priority strategických postupů organizace vytvořením pořadí identifikovaných silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) firmy.<sup>4</sup>

Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi námi vytipovanými silnými stránkami S, slabými stránkami W, spolu s příležitostmi O a hrozbami T. Rozlišuje se: silná oboustranně pozitivní vazba: ++; silná oboustranně negativní vazba: - -; slabší pozitivní vazba: +; slabší negativní vazba: - a žádný vzájemný vztah: 0. Součty hodnot řádků (O1-On, T1-Tn) a sloupců (S1-Sn, W1-Wn) matice nám dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované programy strategie rozvoje organizace. Hodnocení výsledků vah jednotlivých identifikovaných složek může provádět pověřený pracovník na základě svého subjektivního hodnocení, které musí vyplývat z hluboké znalosti dané problematiky a firmy.<sup>5</sup>

## Plus-minus matice divadla Feste

Matici jsme vyplnili dle našeho subjektivního dojmu dle získaných informací o divadle. Není to určitě jediný správný výstup a vyhodnocení SWOT analýzy.

Z našich výsledků vyplývá, že je vhodné i nadále využívat rozmanitosti herců. Dále je nutno zaměřit se na slabou propagaci a rizikové financování. Příležitostí, kterou je vhodné využít je možnost získání zahraničních sponzorů a jako největší hrozbu jsme identifikovali možnost vzniku konkurence.

---

<sup>4</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>5</sup> tamtéž

Tabulka 3: Plus mínus matice divadla Feste

	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	Σ	pořadí
	zahraniční sponzoři	Konkurence	dotace	konkurence	nezájem cílové skupiny	nezájem herců	nezájem pronájmu		
<b>S1</b>	Zajímavá témata	+	++	+	0	--	--	+	<b>1</b> 5.
<b>S2</b>	Zábavná forma	0	0	0	0	--	++	+	<b>1</b> 5.
<b>S3</b>	Jedinečnost	++	++	0	0	--	++	+	<b>5</b> 2.
<b>S4</b>	Hrací prostory	0	+	++	0	+	+	0	<b>5</b> 2.
<b>S5</b>	"Absence nákladů"	+	++	++	0	0	0	0	<b>5</b> 2.
<b>S6</b>	Výhodné vstupy	0	+	0	0	++	0	0	<b>3</b> 4.
<b>S7</b>	<b>Spektrum herců</b>	<b>0</b>	++	+	<b>0</b>	++	+	+	<b>7</b> <b>1.</b>
<b>S8</b>	Webové stránky	++	+	0	0	+	0	+	<b>5</b> 2.
<b>S9</b>	Dvojjazyčnost	++	+	0	0	+	-	0	<b>3</b> 4.
<b>S10</b>	Erasmus	++	+	0	0	+	0	0	<b>4</b> 3.
<b>S11</b>	Facebook	+	+	0	0	++	0	+	<b>5</b> 2.
<b>S12</b>	online rezervace	0	+	0	0	++	0	0	<b>3</b> 4.
<b>W1</b>	Absence vlastních prostor	-	-	0	0	0	0	-	- <b>3</b> 4.
<b>W2</b>	Vyšší provozní náklady	0	-	0	0	0	0	0	- <b>1</b> 5.
<b>W3</b>	Absence vlastních herců...	0	-	0	0	0	0	0	- <b>1</b> 5.
<b>W4</b>	<b>Slabá propagace</b>	--	--	<b>0</b>	<b>0</b>	--	<b>0</b>	-	- <b>7</b> <b>1.</b>
<b>W5</b>	Financování	-	-	--	0	0	0	--	- <b>6</b> 2.
<b>W6</b>	Necílené rozdávání letáků	0	--	0	0	--	0	0	- <b>4</b> 3.
<b>W7</b>	Administrativní náklady	0	-	--	0	0	0	0	- <b>3</b> 4.
	Σ	<b>9</b>	6	2	<b>0</b>	2	3	2	

#### 4. Porterova analýza 5-ti sil

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Porterova analýza pěti sil byla vytvořena v reakci na populární SWOT analýzu, kterou Porter považoval jako příliš obecnou a hrubou. Tu se mu však nepodařilo nahradit, v praxi jsou dnes používány obě.



Obrázek 1: Schéma Porterovy analýzy 5-ti sil

#### Porterova analýza 5 sil divadla Feste

##### Stávající konkurence

Konkurence v podobě jiných divadel má oproti divadlu Feste tu výhodu, že má dlouholetou tradici, vybudovanou klientelu a lidé jsou zvyklí do těchto divadel chodit a předávat reference dál. Jedná se hlavně o divadla jako jsou Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo, Buranteatr nebo jakékoli amatérské divadlo a samozřejmě velká divadla jako Janáčkovovo divadlo, Mahenovo divadlo nebo Městské divadlo Brno. Svou produkcí

a zaměřením představení se tato divadla velice liší, nenáročný divák však někdy nemá poptávku natolik specifickou, aby zaměření divadel a největší rozdíly byl vůbec schopen rozlišit. Co se týče ceny vstupenek, oproti konkurenci je cena v divadla Feste průměrná až podprůměrná, což samozřejmě hraje ve prospěch divadla.

### **Nová konkurence**

Jestli se někdo rozhodne založit v dnešní době divadlo, v podstatě mu v tom nic nebrání. Nová konkurence má relativně nízké bariéry vstupu do odvětví, nepotřebuje žádné speciální vzdělání ani povolení. O to těžší je se na přeplněném trhu prosadit, vybudovat o sobě povědomí a získat podporu diváků. Otázkou taky je, nakolik je možné sehnat vhodné prostory na zkoušení i samotná představení.

Nabídka divadelních představení v Brně je relativně široká a naplňuje potřeby zákazníka. Do jaké míry je ale poptávka po divadelních představeních a jejich zaměření specifická, nevíme.

### **Vliv / Síla dodavatelů**

Za dodavatele pro divadlo jsme označili herce, poskytovatele prostor, sponzory, firemní a individuální podporovatele. Pro Feste určitou roli hrají i organizátoři festivalů a divadla mimo Brno.

Role herců je v rámci fungování divadla stěžejní. Bez herců divadlo ze své podstaty fungovat nemůže. Jejich síla spočívá hlavně ve schopnosti vynucovat si vyšší finanční odměnu (v případě, že ji nedostávají, alespoň nějakou odměnu). Hrozí také jejich nezájem hrát pro divadlo Feste.

Prostory – jelikož aktuálně divadlo funguje v prostorách zadarmo případně za symbolický poplatek, hrozí riziko, že provozovatel začne požadovat za prostory peníze, což bude pro divadlo představovat problém.

Sponzoři – aktuálně divadlo podporuje Knihovnička, která umožňuje tisk letáků a propagačních materiálů za výraznou slevu. Taková partnerství jsou pro divadlo velmi výhodná, důležité je, aby divadlo nabídlo a umělo nabízet vhodné protislužby.

Jiný druh podpory – individuální podpora aktuálně funguje na principu klubu Divadla Feste. Členové mají z poskytování trvalého příkazu 100 Kč měsíčně určité výhody. Myslíme si ale, že tyto výhody nejsou dostatečně motivující a klub by měl poskytovat více výhod, které by motivovaly lidi divadlu přispívat pravidelně nebo jednorázově. Možnost přispět je i jednorázovým příkazem finanční nebo materiální pomocí darovací smlouvou.

Organizátoři festivalů – mají svůj význam u propagace divadla Feste jelikož díky nim se divadlo může prezentovat na různě zaměřených festivalech a rozšiřovat tak svou základnu pravidelných diváků a povědomí divadle.

Divadla mimo Brno často zvou divadlo Feste na představení mimo Brno, což hodně pomáhá divadlu v prezentování jejich flexibility co se prostor, ve kterých hrají, týče. Vzhledem k výše uvedeným informacím si dovolíme tvrdit, že dodavatelé mají v případě Divadla Feste velikou sílu a někdy až rozhodující roli.

### **Síla zákazníku (návštěvníků)**

Pro návštěvníky divadla mohou být divadelní představení nedůležitým (zbytným) statkem, který v případě finanční krize nebo potřeby své finanční prostředky investovat jinde jednoduše vyloučí ze spotřeby. Individuální finanční možnosti diváků divadlo nemůže prakticky ovlivnit a jediným nástrojem je zachytávat pravidelně ochotu diváků platit za představení a vyhnout se nepřiměřeně vysoké ceně.

Jelikož představení divadla Feste jsou specifická a vždy se vážou na nějakou historicky důležitou událost nebo aktuální problém ve společnosti, cílovou skupinou jsou hlavně vzdělaní lidé a vyžaduje se od nich samostatné nastudování okolností dané problematiky. Tady vzniká hrozba, že kvůli nevědomosti diváka nevznikne jeho zájem o představení a upřednostní pro něj jednodušší představení konkurenčních divadel.

Trh divadel je v Brně relativně nasycen, proto je divadlo na trhu spíše příjemcem ceny. Tu musí přizpůsobit konkurenci. Vliv zákazníků je důležitý, ale ne rozhodující.

### **Substituty**

Jak již bylo zmíněno, u některých zákazníků, u kterých poptávka není specifická, je pojem substitut úzce propojen s konkurencí. Každé divadlo se dá považovat za možný substitut, protože poptávka není specifická. Do určité míry je možné za substitut považovat i kino, politické nebo kontroverzní filmy mají v kinematografii také své místo. Pro některé lidi v dnešní době naneštěstí plně postačuje televize a do divadla se nepodívají nikdy.



## 5. Ansoffova matice

Ansoffova matice je analytická technika používána v marketingu a strategickém řízení, je jednou ze strategií orientovaných na růst organizace, který můžeme určit pomocí dvou základních prvků a jejich kombinací. Jedná se o rozvoj trhu a rozvoj produktu. Kombinaci těchto prvků zachycuje matice, kterou vytvořil Igor Ansoff v roce 1959. Umožňuje nám vhodně zvolit tržně-produktové strategie podniku a hodnocení souvisejících rizik.<sup>67</sup>

Ansoffova matice má dvě dimenze:

- vertikálně jsou popsány trhy – existující a nové
- horizontálně jsou popsány produkty – existující a nové

Tabulka 4:Obecná Ansoffova matice

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	<i>Tržní penetrace</i>	<i>Rozvoj produktu</i>
Nový trh	<i>Rozvoj trhu</i>	<i>Diverzifikace</i>

### Ansoffova matice divadla Feste

Tabulka 5:Ansoffova matice divadla Feste

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	<ul style="list-style-type: none"><li>•Členské vstupenky</li><li>•Zájezdy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Besedy, diskuze</li><li>•Prezentace</li><li>•Newsletters, publikace</li></ul>
Nový trh	<ul style="list-style-type: none"><li>•Výchovná představení</li><li>•Představení v jiných městech</li><li>•Představení na festivalech a workshopech</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dětské představení</li><li>•Dramatický, řečnický kroužek</li><li>•Suvenýry</li><li>•Reklama</li></ul>

Hlavní potenciál vidíme v lepším využití **tržní penetrace**, kterou představuje zesílení marketingového úsilí primárně k získání nových diváků, a diváků, kteří navštěvují konkurenční kulturní stánky a zvýšení zájmu u současných diváků. Toho dosáhneme zlepšením systému vstupenek pro členy Klubu divadla Feste, např. dárkovým poukazem na

<sup>6</sup> Škarabelová, Simona: Marketing ve veřejném sektoru, DSO, Brno 2005

<sup>7</sup> Jakubiková, Dagmar: Strategický marketing, 1. vyd., Praha : Grada, 2008, 267 s., ISBN 9788024726908

vstupenku zdarma nebo představením určeným pouze pro „VIP,“ tedy členy Klubu divadla Feste a další sponzory. Další možností udržení si určité míry popularity a loajality, je si na výjezdní představení vzít s sebou „skalní“ fanoušky divadla nebo členy Klubu divadla Feste.

**Rozvoj trhu** vidíme v možnosti přilákat na stávající představení nové skupiny diváků. Například žáky základních a středních škol, kterým se některá představení mohou hodit k výuce. Ti pak samozřejmě mohou slovem rozšířit povědomí o divadle Feste jak doma, tak u svých spolužáků. Stejnou taktiku můžeme využít pro přilákání cílové skupiny starších občanů, například pomocí slev či divadelních představení v kulturních domech. Další možností je rozšířit, v rámci možností kooperace herců, termíny a počet výjezdních představení po republice, čímž získáme zcela nový okruh diváků. Poslední možnost vidíme v působení na workshopech a festivalech, kde se aktuální tematika, dle zaměření festivalu může velmi dobře hodit a získáme tím početnou skupinu různých diváků, kteří posléze mohou už z vlastní iniciativy Divadlo Feste navštívit.

**Rozvoj produktu** je další možnou strategií. Její realizaci vidíme v rozšíření spektra produkovaných her a přidání diskuzí a besed s herci a autory k vybraným představením nebo premiérám či představením pro studenty. Dále může být vytvořen nový produkt ve formě emailových newsletterů, které budou dostávat jak členové Klubu divadla Feste, tak další sponzoři, majitelé prostor, lokální deníky, úřady apod.

Poslední možnou strategií je **diverzifikace produktu i trhu**, tato strategie však nese nejvyšší riziko. Možnosti této strategie jsou omezeny jak zdroji, tak lidským kapitálem a absencí vlastních prostor. Představuje však určitý možný plán do budoucna, např. při získání vlastních prostorů nebo financí. Uvažujeme zavedení představení pro děti mateřských a nižších ročníků základních škol a s tím spojený vznik dramatického a řečnického kroužku pro děti a dospělé, čímž by se využily prostory i v době, kdy se nehraje. Dále je možnost výroby a prodeje reklamních a upomínkových předmětů s logem divadla, např. trička, kšiltovky, placky, záložky apod. Ty představují jednak zdroj dodatečných finančních prostředků, tak i reklamu „zadarmo,“ prezentovanou nositeli těchto upomínkových předmětů a zařazení se k určité skupině lidí. Také můžeme k další propagaci využít klasických reklamních nosičů, jako jsou reklamy v městské hromadné dopravě, výlepy plakátů a spoty v rádiích. Nicméně tyto druhy reklamy už jsou poměrně finančně náročné a bylo by vhodné sjednat určitou protihodnotu.

NOVĚ: FORMULOVAT AKTUÁLNÍ CÍLE!!!!

## 6. Fundraisingový audit

Pojem fundraising se skládá ze dvou anglických, významových částí „fund“, což znamená fond, nebo finanční zdroj a „raise“, které lze přeložit jako získat, nebo opatřit. Podle odborné literatury se jedná o cílenou, profesionální a organizačně i časově promyšlenou aktivitu k získání prostředků pro financování veřejně prospěšné, nebo dobročinné činnosti.<sup>8</sup> Pro takovou aktivitu je třeba uvědomit si své cíle a poslání, určit možné zdroje a okruh dárců, který připadá v úvahu. Dále je důležitá volba vhodných fundraisingových metod, kterých bude využíváno.

### Fundraisingový audit divadla Feste

Aktivita v oblasti fundraisingu jsou pro divadlo Feste, které je svým zaměřením velmi specifické na poměrně úzkou skupinu občanů, velice důležité. Zvláště, pokud, jak samo uvádí, nechce být závislé na dotačních programech veřejných rozpočtů, aby jeho tvorba mohla podávat skutečný obraz o naší době, kterou se chtějí tvůrci divadelních her zabývat. Divadlo umí celkem jednoznačně, stručně a výstižně vyjádřit své poslání a cíle, kterých chce dosáhnout. Je si také vědomo své originality, na které staví svoji image a odlišuje se od konkurence.

### Seznam možných zdrojů

- vlastní zdroje (vstupné, zájezdy)
- dary od fyzických osob
- dary od právnických osob
- prostředky z veřejných zdrojů
  - o město Brno
  - o Jihomoravský kraj
  - o Ministerstvo kultury
  - o Státní fond pro kulturu
  - o Evropské fondy
- Sponzoring

---

<sup>8</sup> POLÁČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity, 1. vyd. Praha: Portál 2005 120 s. ISBN 80 – 7178 – 694 – 2.

Divadlo se chce co možná nejvíce osamostatnit a získat nezávislost na prostředcích z veřejných zdrojů, musí tedy upřít více pozornosti do oblasti dárcovství a sponzoringu. Je však třeba řešit i neutěšenou a nespravedlivou situaci s přerozdělováním peněžních prostředků z rozpočtu města Brna a při tlaku na změnu přerozdělovacího systému se spojit s dalšími „diskriminovanými“ subjekty.

### **Okruh možných dárců**

- obyvatelé města Brna a blízkého okolí
- firmy
- poskytovatelé veřejných prostředků
  - o Magistrát města Brna
  - o Jihomoravský kraj
  - o Dotační program Ministerstva kultury
  - o Státní fond pro kulturu
  - o Fondy EU
- poskytovatelé prostor
- studenti VŠ
- spolupracující umělci

Okruh dárců nelze chápat pouze jako dárcce finančních prostředků, ale rovněž dárců volného času, znalostí a dalších produktů.<sup>9</sup> Významnou a zajímavou skupinou jsou poskytovatelé prostor, kde je hlavním představitelem v současné době Kabinet Múz, v němž má divadlo domácí scénu. Podobné podmínky je vhodné se pokoušet vyjednat i s pronajímateli prostor pro site-specific.

Zajímavou skupinou jsou i studenti vysokých škol a to nejen uměleckých, ale bezesporu i ekonomických při tvorbě žádostí o granty, o dotace. Pomoci mohou i spolupracující umělci, kteří se mohou vzdát části, nebo celého svého honoráře vzhledem k možnosti seberealizace v projektech, která jim jiná divadla nenabízejí.

### **Vhodné fundraisingové metody**

- samofinancování
- žádost o grant

---

<sup>9</sup> LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost, 1. vyd. Praha: ICN 1996

- členství (Klub divadla Feste)
- inzerce
- direct mail (e-mailová kampaň)
- internet (webové stránky, facebook)

Doporučujeme pokračovat v žádostech o veřejné prostředky, ať už od města, kraje, ministerstva, tak také nepodcenit čerpání prostředků z evropských fondů v dalším programovacím období.

Velmi vhodnou metodou se jeví členství v podobě Klubu divadla Feste, kdy se členové klubu zavazují poslat měsíčně na účet divadla určitý finanční obnos. Při správném fungování zajistí divadlu předem predikovatelné, opakující se příjmy od stálých dárců, kteří získávají kromě množství výhod, od informovanosti o novinkách v divadle, před možnost rezervace místa, až po mediální prezentaci na oficiálních dokumentech divadla. Kladné body dostává také transparentní účet, díky kterému členové mohou bez problémů sledovat, na co byly peníze určeny. V tomto projektu je rozhodně dobré pokračovat, i když zatím není zcela využit jeho potenciál. K jeho lepšímu fungování by mohl pomoci jakýsi předstupeň členství v podobě jednorázového příspěvku, nebo opakovaných, avšak nepravidelných příspěvků, kdy by dárci a potenciální člen Klubu Feste mohl vyzkoušet využívání některých výhod, které ze členství plynou. Náš návrh je takový, aby dárci viděli, jak se s penězi naložilo, a dostával informace o novinkách divadla, což nebude administrativu nijak dodatečně zatěžovat.

Další vhodnou metodou je bezesporu inzerce, kdy spolu s informacemi o programu divadla je možné informovat i o možnosti finančně podpořit divadla, přímé oslovování pomocí direct mailu a důležitá je i prezentace divadla na webových stránkách a sociálních sítích.

## **Rozpočet**

Následující dvě tabulky zachycují hospodaření za roky 2011 a 2012 v absolutních a relativních číslech. Jak je vidět, největší nákladovou položku tvoří honoráře umělců, které se blíží k polovině celkových nákladů. Tato položka spolu s náklady na cestovné bude fluktuovat podle počtu odehraných představení. Vzhledem k rozšíření pracovního týmu o manažera divadla lze očekávat také vyšší osobní náklady. Prostředky získané od nových dárců by mělo divadlo primárně využít na lepší propagaci divadla.

Z výnosové části bilance je jasné, že divadlo je stále z velké části závislé na dotačních programech z veřejných rozpočtů. Očekáváme, že pokud budou úspěšná naše doporučená

opatření, mohlo by se divadlu v průběhu budoucích pěti let podařit dosáhnout výrazně vyšší samostatnosti.

Tabulka 6: Rozpočet v letech 2011 a 2012 v Kč

Rok	2011	2012
<b>Náklady celkem</b>	<b>493 927,90</b>	<b>613 409,06</b>
Materiál	54 311,40	27 622,00
Cestovné	15 640,50	51 202,90
Honoráře	178 575,00	263 350,00
Nájemné	34 700,00	58 268,00
Osobní náklady	65 200,00	161 609,00
daně a poplatky	17 480,00	8 154,51
Ostatní náklady	128 021,00	43 202,65
<b>Výnosy celkem</b>	<b>492 917,49</b>	<b>612 562,73</b>
Vlastní činnost	172 839,20	237 325,00
dary, příspěvky		45 150,00
dotace, granty	320 000,00	330 000,00
Ostatní výnosy	78,29	87,73
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>- 1 010,41</b>	<b>- 846,33</b>

Tabulka 7: Rozpočet v letech 2011 a 2012 v %

Rok	2011	2012
<b>Náklady celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Materiál	11%	5%
Cestovné	3%	8%
Honoráře	36%	43%
Nájemné	7%	9%
Osobní náklady	13%	26%
daně a poplatky	4%	1%
Ostatní náklady	26%	7%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Vlastní činnost	35%	39%
dary, příspěvky	0%	7%
dotace, granty	65%	54%
Ostatní výnosy	0%	0%

## 7. Plán sponzorství

### Sponzorství teoreticky

Pojem sponzorství je definován v zákoně č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy. V § 1 (4) uvedeno: Sponzorováním se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu pojem sponzorství v žádné formě neupravuje a z toho důvodu se „sponzoři a obdarovaní“ řídí definicemi daru a darování stanovených tímto zákonem.

Dle některých autorů je sponzoring jednou ze součástí komunikačního mixu (spolu s reklamou, podporou prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing).<sup>10</sup>

Několik definic sponzorství:

*„Investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, které otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Je to nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.“<sup>11</sup>*

*„Za sponzorství se považuje dohoda, ve které sponzor podniká akce ekonomické povahy, v zájmu sponzorované věci. Předpokladem sponzorství je ekvivalence vzájemně závislých služeb: sponzor čerpá buď přímé, nebo nepřímé výhody z dohody, a sponzorovaná organizace přijímá finanční podporu.“<sup>12</sup>*

Obecně by se všechny definice daly shrnout takto: Jedná se o jakýsi obchodní vztah, kdy hlavním rysem je poskytnutí služby nebo finančních prostředků obdarovanému, kdy obdarovaný dárci poskytne nějakou protislužbu.

### Proč sponzorovat divadlo

J. Dvořák říká, že divadlo je vnímáno jako veřejný zájem a veřejná kulturní služba, tzn. veřejně prospěšná služba. Dále tvrdí, že instituce divadla představuje společenské fórum obcí, které nabízí setkání a veřejný dialog na základě autentičnosti a živosti. Dokazuje to listopad 1989. Divadlo je zpředmětněním kulturního dědictví, historie kultury, tradic, souboru architektonických i uměleckých památek.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> PAĎOUROVÁ, Veronika. *Analýza sponzorských aktivit vybraného podniku*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

<sup>11</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1997. s 80

<sup>12</sup> KLINCEWICZ, K. „Ethical aspects of sponsorship.“, *Journal of Business Ethics*. [online]

<sup>13</sup> DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak* Praha: Pražská scéna, 2004. s.62. ISBN 80-86102-53-X

I z těchto důvodů můžeme říct, že sponzorování divadla může dodat sponzorující fyzické a právnické osobě nejen na prestiži.

### **Sponzorství divadla Feste**

Z pozice neziskové organizace, kterou divadlo Feste je, se jeví jako trochu zbytečné uvažovat o sponzorství z hlediska – koho může divadlo sponzorovat. Divadlo je spíše v situaci, kdy peníze potřebuje, než že by s nimi chtělo někoho sponzorovat. Jako nezisková organizace negeneruje zisk, který by mohla dále investovat, a proto se raději zamysleme nad situací, kdo by divadlo mohl sponzorovat a co mu za to divadlo může nabídnout jako již zmíněnou protislužbu na oplátku, která se u sponzoringu očekává.

### **Kdo může divadlo Feste sponzorovat**

Zjednodušeně řečeno může divadlo financovat kdokoli. Jakákoli fyzická či právnická osoba. U divadla jakožto součásti kulturní scény je ta výhoda, že má poměrně široké spektrum potencionálních klientů i sponzorů. Vždyť kdo z nás nebyl někdy v divadle. Pro sponzory je také výhoda toho, že divadlo je „na očích“ a tak velmi vděčně plní protislužbu formou reklamy.

### **Co můžeme v divadle Feste sponzorovat**

Opět se dá říci, že cokoli. Sponzor může sponzorovat divadlo jako takové, nekonkrétně, pouze z důvodu jakéhosi stoupnutí v ceně v očích veřejnosti. Dále může sponzorovat třeba jednotlivá představení, ke kterým má nějaký vztah, ať už osobní nebo související s historií či činností firmy. Přispět může také na kostýmy, make-up, kulisy či „nákup herců a režisérů“ apod. V neposlední řadě divadlo potřebuje také určité technické a administrativní zázemí. Z tohoto důvodu i poskytnutí nebo přispění například kancelářských potřeb není pro divadlo bezcenné.

### **Co na oplátku může divadlo Feste nabídnout**

Divadlo může jako protislužbu nabídnout zejména umístění firemního loga na vstupenkách a všech svých propagačních materiálech jako jsou například informační letáčky, měsíční programy v městské hromadné dopravě a na osvětlených reklamních plochách umístěných po městě, programy inscenací, pozvánky zasílané e-mailem apod. Jednoznačně může být logo uvedeno také na webových stránkách divadla nebo na facebookovém profilu. Další možností je nabídnutí plochy pod jevištěm. Sponzor zde může umístit informační tabuli



(„reklamu“), kterou má divák po celou dobu představení na očích. Divadlo může v pauzách během představení rozdávat nebo někde umístit v prostorách letáky či katalogy sponzora. Sponzorovi mohou být nabídnuta lepší místa k sezení na představení nebo se může konat soukromé představení jen pro sponzora ve formě „firemní akce“ s možností rautu apod.

Velmi dobře se osvědčila spolupráce s firmou Knihovnicka.cz, která divadlu nabízí zvýhodněný tisk letáků, na které si na oplátku dává své logo. Trochu škoda je, že není využita i druhá strana letáků, na kterých je umístěn program divadla.

## 8. Komunikační audit

Komunikační audit je zásadním nástrojem pro zavedení systematické práce s veřejností. Je vhodné ho provádět jak v úvodu práce s veřejností, tak i v jeho průběhu. Při realizaci je důležité definovat zájmy, role a poslání neziskové organizace, určit cílové skupiny, jejich potřeby, zájmy a očekávání, vytvořit cíle vůči jednotlivým cílovým skupinám, zvolit nejvhodnější nástroje ke komunikaci a zamyslet se nad náklady a realizovatelností plánu.<sup>14</sup>

Poslání, stejně jako zájmy a role divadla Feste jsme si již definovali dříve. Je se také vědomo svého postavení na trhu a své jedinečnosti.

### Cílové skupiny

#### Umělci

Jde o specifickou skupinu veřejnosti, která spolupracuje s divadlem na jeho tvorbě, vytváří program divadla a ovlivňuje jeho směřování. Jedná se o herce, dramaturgy, scénáristy, kteří se chtějí podílet na divadelní tvorbě odlišné od převážné většiny divadel v České republice.

**Potřeby, zájmy:** Jde o možnost seberealizace, možnost otevírat aktuální, zajímavá a pro divadlo netradiční témata, ať už jde o mladé začínající umělce, kterým se otevírá možnost projevit svůj potenciál a své názory na aktuální témata občanské společnosti, tak renomovaným umělcům, kteří pro tuto tvorbu nemají ve svých domovských divadlech prostor.

**Cíle ke skupině:** Navazování nové spolupráce a optimalizace spolupráce se stávajícími umělci, kteří budou mít možnost seberealizace a prezentace své práce. Je nutná koordinace a správný výběr, jaké budou nakonec realizovány.

#### Veřejnost (vysokoškoláci, středoškoláci)

Jedná se o skupinu lidí, kterou má oslovit tvorba divadla Feste. Jsou to kriticky smýšlející občané s vyšším vzděláním, kteří uvažují o směřování společnosti, s všeobecným přehledem o společenských problémech.

---

<sup>14</sup> ŠKARABELOVÁ, S. Marketing ve veřejném sektoru, DSO, Brno 2005

**Potřeby, zájmy:** Jejich zájmem je střídat se s názory na celospolečenské problémy, otevírání aktuálních témat občanské společnosti v populární, zábavné a netradiční formě. Na zevrubné nastudování veškerých pro ně zajímavých společenských témat jim nezbyvá dostatek času, proto rádi přijmou tuto formu, u které se nejen poučí, ale při zajímavém provedení též pobaví a relaxují.

**Očekávání** souvisí se správným výběrem tématu, který každý jeden jedinec považuje za aktuální, pro sebe přínosný a zajímavý. Není jednoduché najít správný klíč, podle kterého se dá určit, jakým okruhem témat zaujmeme nejširší okruh veřejnosti, proto je velmi důležité sledovat aktuální dění ve společnosti.

**Cíle ke skupině:** Zaujmout svou tvorbou co nejširší okruh veřejnosti a vzbudit v divácích svými představeními pocit nejen dobré zábavy, ale též získání nových, zajímavých informací

### **Členové klubu Feste**

Jedná se o část veřejnosti, která již byla tvorbou divadla oslovena a která se rozhodla být více vtažena do fungování divadla. Je to skupina lidí, která podporuje divadlo pravidelnou finanční částkou a tím umožňuje divadlu větší samostatnost a svobodu při umělecké tvorbě.

**Potřeby, zájmy:** Jedním ze zájmů je určitě osobní prezentace jako podporovatele umění, kdy očekává své zviditelnění při představeních a tím sleduje své osobní zájmy. Dále je to jistě snaha podpořit z jejich pohledu smysluplnou a pro ně zajímavou uměleckou tvorbu, která se snaží odpoutat od byrokratického aparátu přidělování dotací a grantů na vybrané projekty. Nelze ovšem zapomenout na potřebu kontrolovat, jak divadlo s vloženými prostředky naložilo a podle toho se rozhodovat, zda v podpoře pokračovat, nebo ne.

**Očekávání:** Jednoznačně lze mluvit kromě programového uspokojení, tj. zda mě oslovují zpracovávaná témata, také o možnosti kontroly toku vložených peněz a zda je protihodnota poskytovaných nadstandardních služeb adekvátní vloženým prostředkům.

**Cíle ke skupině:** Snaha získávat nové členy a komunikace se stávajícími členy, kdy je velice důležitá zpětná vazba, při které bude zjišťována jejich spokojenost se členstvím a monitorovány jejich případné připomínky, nebo návrhy pro optimalizaci spolupráce.

## **Jednorázoví dárce (fyzické, právnické osoby)**

Jde o skupinu osob, která může být v čase velmi proměnlivá a je velmi důležité tuto skupinu zaujmout. Typicky to budou fyzické osoby, které mají blízko k umění a k tvorbě, kterou produkuje divadlo Feste, nebo právnické osoby, které vlastní, nebo řídí někdo, kdo má stejné, nebo podobné znaky. S touto skupinou je velmi důležité správně pracovat a konfrontovat ji s možností vstupu do Klubu divadla Feste.

**Potřeby, zájmy:** Hlavním zájmem, pokud nebudeme počítat podporu umělecké tvorby divadla, je zviditelnění fyzické, nebo právnické osoby a ovlivnění svého hospodářského výsledku. Dále jistě bude požadovat také možnost kontroly, jak bylo s poskytnutými prostředky naloženo.

**Očekávání:** Jde hlavně o zvýšení veřejného povědomí o dané fyzické, nebo právnické osoby jako subjektu, který vkládá prostředky do neziskového sektoru, resp. do umění.

**Cíle ke skupině:** Navazování nových kontaktů a snaha udržet stávající dárce, se kterými udržovat kontakt a postupně s nimi komunikovat možnost užší spolupráce až do podoby pravidelných příspěvků na provoz divadla, za která budou dostávat určitá privilegia (viz. Klub divadla Feste).

## **Veřejné instituce**

Specifická cílová skupina, která dotuje uměleckou tvorbu podle byrokraticky stanovených pravidel, na které se chce stát divadlo v budoucnosti nezávislé. Tato nezávislost by však v žádném případě neměla vyústit ve vyklizení pozic pro jiná divadla a neangažovanost v dotačních řízeních, ale minimálně udržení stávající pozice a marginalizaci těchto příjmů k příjmům z vlastní činnosti a přijatých darů a příspěvků.

## **Prostředky**

### **Webové stránky, Facebook**

Nejdůležitější nástroj komunikace s veřejností, kde informuje divadlo o svém programu, nabízí možnost on-line, nebo telefonické rezervace. Webové stránky lze hodnotit veskrze kladně, jsou přehledné, představují návštěvníkovi divadlo, informují o probíhajících projektech a zprostředkovávají ohlasy z médií na svou činnost.

Prostor pro zlepšení vidíme jednoznačně v anglické verzi stránek, která funguje pouze z části a v informovanosti o možnosti podpory, kdy by stálo za uvažovanou sjednotit části jednorázové podpory a členství v klubu Feste. Zatímco jednorázové podpoření je jasně viditelné v pravém sloupci na úvodní straně stránek, na členství v klubu Feste se musí návštěvník stránek „proklikávat“ přes záložku „O DIVADLE“. Navrhujeme sjednotit vše do záložky „Podpořte“, kde by návštěvník dále vybíral z možností jednorázové podpory a informací o klubu Feste.

### **Transparentní účet**

Velmi zdařilý a vhodný používaný nástroj pro komunikaci s dárci. Pokud tomu tak není, rozhodně bychom doporučovali rozšířit ho i pro jednorázové dárcce finančních prostředků.

### **Plakátová propagace**

Důležitý nástroj propagace programu představení a dalších projektů divadla Feste. Zde je jistě prostor pro zamyšlení nad distribucí letáků, protože, pokud jsou naší hlavní cílovou skupinou vysokoškolsky vzdělaní lidé, bylo by zcela jistě vhodné, aby se mimo jiné objevily i na fakultách jednotlivých brněnských vysokých škol.

### **Výroční (závěrečná) zpráva**

Neexistence výročních zpráv za poslední 2 roky považujeme za zcela zásadní problém vzhledem ke komunikaci jak se stávajícími, tak potenciálními dárci. Jedná se totiž o komplexní, ale zároveň jednoduché a srozumitelné shrnutí činnosti organizace. Absence tohoto shrnutí vysílá negativní signál, kdy organizace buď přesně neví, nebo neumí svou činnost a finanční situaci vystihnout a stává se tudíž méně věrohodnou. Doporučujeme proto tuto situaci rozhodně řešit, a pokud do nynějška nebyl nikdo schopen podle našich informací takovouto zprávu vytvořit, měl by to být pravděpodobně jeden z úkolů pro nového manažera divadla.

### **Náklady**

Vzhledem ke změnám, které navrhujeme, nedojde k výraznému navýšení potřeb finančních prostředků, jelikož se jedná spíše o optimalizaci a transformaci stávajícího stavu. Nejvyšší ocenitelnou položkou bude bezpochyby tvorba výroční zprávy, kterou ale budou

podle našeho předpokladu vytvářet zaměstnanci divadla (nejlépe nový manažer za spolupráce se stávajícím osazenstvem) a tudíž jsme tuto činnost neocenovali.

## 9. Mediální plán

Cílem mediálního plánování je výběr vhodné mediální strategie, která by co nejefektivněji oslovila zvolenou cílovou skupinu. Mediální plán je součástí marketingového plánu a opírá se o mediální strategie a analýzy. Před vypracováním plánu bychom měli mít na paměti cíle, které chceme za pomoci médií tímto plánem dosáhnout. K tomu bychom správně stanovili naše cíle, nám může pomoci pět základních otázek mediálního plánování:

1. CO? – Co chceme dosáhnout našim plánem? Chceme zvýšit povědomí o našich produktech/službách, chceme změnit postoj zákazníků k naší značce, nebo se chceme připomenout našim stálým zákazníkům? Tady musíme určit naše primární úlohy.
2. KDO? – Kdo je naší cílovou skupinou? Mít správně určenou naši cílovou skupinu je při mediálním plánu velice důležité. Většinou jí charakterizujeme na základě znaků, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání atd.
3. KDE? – Kde se naše reklama objeví? To v jakých typech médií se naše reklama objeví, záleží také na charakteru poskytovaného výrobku nebo služby.
4. KDY? – Kdy se má kampaň objevit? Načasování reklamy je také velice důležité. Chceme propagovat naše produkty v čase vrcholící sezony, nebo vždy na začátku měsíce, nebo před tím, než se objeví nový produkt?
5. KOLIK? – Kolik peněz jsme ochotní investovat do naší kampaně?

### Divadlo Feste a mediální kampaň

#### 1. CO?

V případě Divadla Feste je asi zřejmé, že svou mediální kampaň nebude směřovat k tomu, aby přitáhlo nové cílové skupiny. Hlavním záměrem tak bude spíše zvýšení povědomí o divadle u „své“ cílové skupiny. To znamená, aby se o něm dozvědělo co nejvíce vysokoškolských studentů nebo lidí, kteří jsou vzdělaní, mají svůj názor na věci, které se kolem nich dějí a rádi se přijdou podívat na představení, které jim nabídne jiný pohled na věci, než ten, který je prezentovaný v masových médiích. Takovýchto lidí není málo, obzvláště v univerzitním městě jako je Brno, jde však o to, abychom jsme dokázali naši kampaň nasměřovat právě na ně a zaujmout je.

## 2. KDO?

Kdo je naší cílovou skupinou je už jasné i z předcházejících analýz, takže na tomto místě je zbytečné se o tom nějak zvlášť rozepisovat.

## 3. KDE?

Kde se naše reklama objeví, je samozřejmě velice důležité. Dnešní doba nám nabízí široké spektrum možností, které můžeme využít. Od reklamy v tisku, televizi nebo rádiu přes různé plakáty či reklamní předměty až po internet, který je přímo ideálním prostředkem na šíření reklamy. V našem případě jsme však velice limitováni rozpočtem, který není veliký a na reprezentaci v něm také není mnoho peněz. V tom případě je jasné, že drahé reklamy v televizi nebo obří plakáty nepřicházejí v úvahu.

## 4. KDY?

To, kdy se má reklama objevit je zvláště u divadla celkem podstatné. Jestli budeme inzerovat vždy na začátku měsíce plánovaný program, nebo budeme propagovat jednotlivá představení zvlášť. Také si musíme promyslet, jestli chceme propagovat samotná představení, nebo chceme inzerovat divadlo jako takové spolu s jeho myšlenkami, slogany a jeho celkovým „nekomerčním“ zaměřením.

## 5. KOLIK?

Kolik peněz do toho celého můžeme dát je samozřejmě rozhodující a tuhle částku bychom měli znát již na začátku kampaně. Ani hodně peněz nám však nezaručí, že reklama bude úspěšná a proto je důležité zaměřit se spíše na kvalitu a nápaditost reklamy a její vhodné rozmístění.

### Co z toho vyplývá?

Vzhledem k tomu, že v rozpočtu divadla Feste, nezbyvá na reprezentaci moc peněz, což je zřejmé i z finančních výkazů, které jsme měli k dispozici, je nutné hledat cesty, které by náš rozpočet moc nezatížili a zároveň by byli efektivní. Dobrým znakem je, že divadlo už má vytvořenou nějakou tu svou „grafickou image“ a má také slogan, který je skvělý a který se také dá použít v reklamě. Je však možná trochu škoda, že se častěji nepracuje se samotným klaunem Feste, který by se dal také ztvárnit graficky a mohl by některým divákům pomoci pochopit celkovou myšlenku divadla.

Jak již bylo zmíněno na osobním setkání, divadlo pravidelně rozesílá letáčky s programem divadla. Bylo by však vhodné vědět, kde se tyto letáčky distribuují a tyto místa zkusit občas obměnit. Z některých zdrojů jsme se dověděli, že se letáčky objevují v některých kavárnách, což je skvělé, avšak pokud o nás už v těchto místech vědí a informace o nás jsou



„už“ schopni si vyhledat i na internetu je čas se posunout dál a oslovit zase nové „publikum“. V tomto případě, máme na mysli spíše některé fakulty různých univerzit, kterých v Brně rozhodně není málo. Na každé fakultě se najde mnoho prostor, kde se dá inzerovat a v hojném počtu také inzeruje. Z našich zkušeností víme, že si tyto nástěnky studenti často prohlížejí, hlavně když čekají na své hodiny, takže i tohle je určitě jedna z možností. Další možnost je například rozmístit pár letáčků v šalinách. Podle Dopravního podniku města Brna by cena za jeden letáček v šalině na měsíc byla 88Kč, pokud by byl celkový počet letáčků menší jako 200ks. Když bychom chtěli využít takovýto druh reklamy, bylo by vhodné zaměřit se na tramvajové linky, které jsou nejvíce vytiženy, a které jezdí na linkách kde je mnoho studentů a pracujících. Když si spočteme, kolik by nás stála inzerce aspoň 50 letáčků, tak výsledná suma vzhledem k našemu rozpočtu není zanedbatelná, avšak pokud by se nám investované peníze vrátili v podobě zvýšené návštěvnosti, bylo by to skvělé. A proto by to stálo alespoň za vyzkoušení. Udělat si průzkum návštěvnosti před objevením reklamy a porovnat ho s návštěvností po ukončení kampaně. Když budou změny viditelné, víme, že jsme spravili správné rozhodnutí.

Další možnost reklamy je příkladem jak se dají zabít dvě mouchy jednou ranou. Máme na mysli drobné reklamní předměty jako například reklamní odznaky (placky). Tento druh reklamy samozřejmě není žádná novinka. Reklamní placky využívá mnoho institucí jako například knihovny, muzea a také divadla. Nejdůležitější je vybrat vhodný motiv nebo obrázek či slogan a pak ho vhodně prezentovat na odznáčku. Pak můžeme placky rozdávat svým členům, dávat ke vstupenkám při nějakých příležitostech nebo prodávat je před nebo po představení za pár korun. Výrobní cena takového odznáčku je od cca 4Kč, když bychom prodávali odznaky jenom za 10-15Kč můžeme tím nejen přinést pár korun do rozpočtu, ale také si zařídit zajímavou reklamu. Takovýto odznáček na bundě či tašce může zaujmout někoho na ulici nebo v tramvaji a také přilákat nové hosty. No a na druhé straně samozřejmě může udělat radost věrným návštěvníkům. Při speciálních příležitostech by bylo možné spojit se s některými dobročinnými organizacemi a část z prodeje by šla na jejich konto (jako například při hře Dealeři fyzické lásky na konto týraných žen a podobně). V tomto případě by dobročinný účel mohl přilákat i více potenciálních kupců.

Na tomto místě bychom se ještě zmínili o akci (nápisu na chodníku), která se konala na Mendlově náměstí. Z naší strany si myslíme, že jde také o skvělý nekonvenční typ reklamy, který kolemjdoucí rozhodně zaujme. Je však trocha na škodu, že mnoho lidí si pamatuje, že „něco takového viděli,“ avšak téměř nikdo neví, že za tím stojí Divadlo Feste. A to je velická

škoda. A proto, věříme, že to nebyla poslední akce Divadla Feste, příště by bylo vhodné zaměřit se víc na to, aby si kolemjdoucí zapamatovali, že tohle jsou ti z Feste. :-)

NOVĚ: AKČNÍ PLÁNY – KDO, CO, DO KDY, ZA KOLIK UDĚLÁ

## 10. Literatura a zdroje

1. Divadlo Feste. [online]. Dostupné z: <http://www.divadlofeste.cz/>
2. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.
3. DVOŘÁK, J. Kreativní management pro divadlo aneb O divadla jinak Praha: Pražská scéna, 2004. s. 62. ISBN, 80-86102-53-X
4. FORET, M. Marketingová komunikace. 1997. s 80
5. JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing, 1. vyd., Praha: Grada, 2008, 267 s., ISBN 9788024726908
6. KLINCEWICZ, K. „Ethical aspects of sponsorship,“ *Journal of Business Ethics*. [online]
7. LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost, 1. vyd. Praha: ICN 1996
8. PAĎOUROVÁ, Veronika. *Analýza sponzorských aktivit vybraného podniku*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
9. POLÁČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity, 1. vyd. Praha: Portál 2005 120 s. ISBN 80 – 7178 – 694 – 2.
10. ŠKARABELOVÁ, S. Marketing ve veřejném sektoru, DSO, Brno 2005
11. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## 11. Seznam tabulek

Tabulka 1:Matice šíře sortimentu divadla Feste .....	6
Tabulka 2:SWOT analýza divadla Feste .....	11
Tabulka 3:Plus-minus matice divadla Feste.....	13
Tabulka 4:Obecná Ansoffova matice .....	17
Tabulka 5:Ansoffova matice divadla Feste.....	17
Tabulka 6:Rozpočet v letech 2011 a 2012 v Kč.....	22
Tabulka 7:Rozpočet v letech 2011 a 2012 v %.....	22

## 12. Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma Porterovy analýzy 5-ti sil .....	14
--	----

### 13. Příloha

Tento námi navržený, krátký dotazník je jednou z možností, jak lépe poznat své diváky. Nejen z pohledu cílové skupiny, ale mohl by také divadlu pomoci identifikovat z jakých propagačních materiálů a zdrojů se diváci o divadle dověděli a pomoci jim tuto situaci zlepšit. Získané poznatky by následně divadlo Feste mělo využít ke zrušení nefunkčních nástrojů propagace nebo se zaměřit na jejich zlepšení.

Dotazníky by mohly být rozdávány při kontrole lístků s prosbou o jeho vyplnění. Další možností je nechat dotazník ležet volně v prostorách před představením.

1. Pohlaví
  - žena
  - muž
2. Věk
  - 15-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-60
  - nad 60
3. Dosažené vzdělání
  - Základní
  - Střední
  - Vysokoškolské
4. Kde jste se o divadle Feste dozvěděl (a)?
  - Na Facebooku
  - Z doporučení
  - Z letáčku
  - Z webových stránek
  - Jinak. Jak? .....
5. Jste na představení?
  - Poprvé
  - Jsem pravidelný návštěvník
  - Chodím nepravidelně (kolikrát za rok?) .....
6. Ceny vstupenky by měla být
  - Vyšší
  - Nižší
  - Je akorát