



BURANTEATR

Detailní marketingová analýza divadla brněnského divadla Burantéatr

Nela Binarová

Alžběta Dalecká

Anna Hnilicová

Jana Hradečná

Nikola Jiřikovská

Alena Kalvodová

Denisa Nicklová

Vlastimil Zelina

Počet slov: 13 933

Obsah

Úvod.....	1
Představení organizace.....	2
1. Analýza vnějšího prostředí.....	4
1.1. PEST Analýza	4
1.1.1. Politicko-legislativní faktory	4
1.1.2. Ekonomické faktory	5
1.1.3. Socio-kulturní faktory	5
1.1.4. Technologické faktory.....	5
1.2. Model Michaela Portera (Porterova analýza pěti sil).....	6
1.2.1. Výskyt nováčků.....	6
1.2.2. Alternativní produkty	7
1.2.3. Zákazníci	7
1.2.4. Dodavatelé a jejich vliv	7
1.2.5. Srovnatelné společnosti	8
2. Analýza vnitřního prostředí.....	9
2.1. Analýza postavení na trhu – postavení v odvětví.....	9
2.2. Matice šíře sortimentu	10
2.3. Analýza zdrojů	11
2.3.1. Lidé.....	11
2.3.2. Procesy	11
2.3.3. Know-how	12
2.3.4. Značka	13
2.3.5. Finanční analýza.....	13
3. SWOT, strategie a cíle.....	15
3.1. SWOT analýza	15
3.2. Strategie.....	16
3.3. SMART cíle	18

3.4.	Poziční mapa	20
4.	Komunikační audit	22
4.1.	Cílové skupiny.....	22
4.2.	Vnější komunikace	22
4.2.1.	Komunikační kanály.....	22
4.2.2.	Zhodnocení.....	23
4.2.3.	Náklady	24
4.2.4.	Návrhy.....	24
4.3.	Vnitřní komunikace	24
5.	Komunikační kampaň „Bud' buran!“	25
5.1.	Polep dodávky	25
5.2.	Plachta na brněnský orloj	26
5.3.	Zapojení baru.....	27
5.4.	Buran do ulic	28
5.5.	Jiné propagační materiály.....	28
6.	Fundraising.....	29
6.1.	Současné zdroje, jejich rozložení	29
6.2.	Hospodaření za roky 2011, 2012, 2013 a budoucí potřeby	30
6.2.2.	Náklady Buranteatru.....	30
6.2.3.	Výnosy Buranteatru.....	31
6.3.	Identifikace potřeb na základě let minulých.....	32
6.4.	Stanovené SMART cíle a návrhy k jejich dosažení	34
6.5.	Stanovení nejvhodnějších metod, zdrojů a okruhů dárců.....	35
6.5.1.	Individuální dárcovství.....	36
6.5.2.	Firemní dárcovství.....	37
6.5.3.	Nápad - Cesta přes nepeněžitou pomoc.....	37
6.5.4.	Granty.....	37
6.6.	Nastavení měření efektivity fundraisingových metod	38
6.	Sponzorství.....	39

6.1. Cílová skupina: Fyzické osoby.....	39
6.2. Cílová skupina: Právnícké osoby	39
6.3. Cílová skupina: Fyzické i právnícké osoby.....	40
7. Akční cíle	41
Závěr.....	42
Seznam grafů.....	43
Seznam obrázků	43
Použité zdroje.....	44
Přílohy	1
Příloha 1 – Akční plán.....	1

Úvod

Celá tato práce se zabývá detailním rozbohem postavení malé neziskové organizace a následného marketingového plánování a vytvořením marketingové strategie pro jednu konkrétní organizaci. Jelikož všichni máme blízko ke kultuře a tím i divadlu, tak jsme se rozhodli, že si pro naši týmovou práci zvolíme malé divadlo Buranteatr, sídlící v Brně na Sokolském stadionu. Toto divadlo je od roku 2014 označované jako spolek, každoročně disponuje s poměrně malým rozpočtem a nemá žádné stálé zaměstnance.

Tato marketingová analýza divadla Buranteatr je rozdělena do osmi kapitol, které na sebe vzájemně navazují, rozvíjejí jednotlivé oblasti a jsou i navzájem propojeny. První část se zaměří na analýzu vnějšího prostředí, neboli makroprostředí a budou ji tvořit dva typy analýz. Druhá část se naopak bude zabývat analýzou vnitřního prostředí divadla, neboli mikroprostředím, kde využijeme tři různé typy analýz. Následující třetí část nám dají dohromady dvě předchozí části, a vznikne nám tak souhrnná SWOT analýza, ve které také určíme konkrétní SMART cíle a strategie vhodné pro Buranteatr a vytvoříme rovněž jeho poziční mapu. Ve čtvrté části budeme dále rozpracovávat již stanovené strategie s tím, že se zaměříme na komunikační audit Buranteatru, a to konkrétně na současné vnější a vnitřní komunikační kanály. Tomu bude následovat pátá část, kdy navrheme novou komunikační kampaň pro divadlo s názvem „BUĎ BURAN!“, která bude obsahovat naše konkrétní návrhy a nápady i s obrázky. Šestá část projektu se bude zabývat fundraisingovým auditem a návrhy, jak právě pomocí fundraisingu získat více finančních zdrojů pro divadlo. Následující sedmá část bude řešit vhodný plán sponzorství pro organizaci. Poslední část projektu se pak bude zabývat stanovením akčních cílů, ty budou vycházet již z předešlých kapitol a shrnou tak celou naši týmovou práci.

Představení organizace

Počátky divadla Buranteatr jsou spojeny s rokem 2003, kdy se dva studenti Divadelní fakulty JAMU - Michal Zetel a Jan Šotkovský rozhodli realizovat své představy o divadelním provozu mimo existující divadla. Byli přesvědčeni, že hlavní náplní divadla je pobavit a zaujmout diváky a že v kolektivu spojeném podobným divadelním programem je možné dosáhnout umělecky, ale i ekonomicky lepších výsledků než tam, kde členy divadla pojí jen společná výplatní páska.¹ Jejich sen tak byl obdobou tzv. divadel malých forem ze zlaté éry českého divadla v 60. a 70. letech.

Soubor se od září roku 2004 usídlil v Olomouci v budově bývalého operetního divadla pod názvem Tramtarie. Navzdory úsilí všech zúčastněných se však myšlenka rozjet každodenní divadelní provoz ukázala jako neschopná pokračování, když správa olomouckého magistrátu odmítla podpořit vznikající divadelní těleso větší sumou než symbolickou. V důsledku toho se pak v roce 2005 téměř všichni členové souboru vrací zpět do Brna.

Téhož roku se formuje samotné nové divadlo Buranteatr. Název vznikl podle silného stepního větru, který si vane bez ohledu na vnější podmínky, a měl korespondovat se snahou divadla činit věci po svém bez ohledu na řeči jiných, tady naplňovat vizi organizace, jak jít navzdory všemu a všem za svým snem. Mezi veřejností se však zažila myšlenka, že divadlo nese název podle člověka neomaleného a neotesaného, přezdívka „Burani“ nicméně souboru nevadila a zvykl si na ni. Vzhledem k absenci financí soubor zkoušel v provizorních podmínkách od opuštěných továrních hal po sklepní prostory Divadla Husa na provázku, bez střechy nad hlavou kočoval po Brně a dané podmínky se na umělecké úrovni souboru začaly podepisovat značně negativně.

Štěstí se na „Burany“ usmálo v roce 2008, kdy jim firma Knihy Dobrovský poskytla divadelní prostor v 1. patře svého knihkupectví na Joštově ulici v centru města Brna.² Divadlu se za dva roky působení v daných prostorách podařilo stabilizovat provoz, získat si stálou diváckou obec, upoutat zájem médií a posunout se více směrem k profesionalizaci. Následně se Buranteatr v roce 2010 přestěhoval do nově vzniklého multikulturního prostoru Stadion na adrese Kounicova 22. V tzv. Stadecu, který vznikl na podporu kvalitních nezávislých uměleckých aktivit, jež prozatím nezískaly dostatečnou finanční podporu z veřejných rozpočtů, pak působí Buranteatr dodnes, přičemž od prosince roku 2012 se stal sám nájemcem tohoto kulturního centra. Daný prostor umožňuje divadlu střídát k hraní velkou (pro 150 diváků) a malou (pro 70 diváků) divadelní scénu.

Buranteatr je již osmou sezónu stálou součástí brněnské profesionální divadelní scény, o čemž svědčí zvyšující se návštěvnost i narůstající zájem ze strany odborné veřejnosti. Snaží se být divadlem pro širokou diváckou obec, stabilní jádro diváků představují studenti, nicméně se zaměřením dramaturgie na osobité adaptace klasických děl vzrůstá i počet návštěvníků střední a starší generace. Divadlo se pravidelně účastní divadelních festivalů, jde mimo jiné např. o Dream Factory v Ostravě,

¹ BURANTEATR.CZ. O divadle [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>>.

² Tamtéž.

Divadelní Luhačovice, 13+ v Praze, pardubický GRAND festival smíchu či Divadelní Floru Olomouc a hojně se věnuje rovněž zájezdové činnosti.

Buranteatr je v českých podmínkách svého druhu unikátem, kdy udržuje kontinuální provoz de facto repertoárového divadla.

1. Analýza vnějšího prostředí

1.1. PEST Analýza

Buranteatr jako nezisková organizace závislá poměrně velkou měrou na finančních dotacích veřejných subjektů, ale zároveň na práci dobrovolníků, je právě na změny vnějších faktorů velmi náchylná. V následující analýze se zaměříme na faktory, které mohou mít výrazný vliv na fungování této organizace, které rozdělujeme na politické, ekonomické, sociokulturní a technologické.

1.1.1. Politicko-legislativní faktory

Mnoho příležitostí, ale zároveň hrozeb přichází se změnou politického složení vlády České republiky a lze předpokládat, že i s blížícími se volbami do městského zastupitelstva města Brna. Konkrétněji se vláda ve svém programovém prohlášení zavazuje k podpoře amatérských uměleckých aktivit, regionální kultury a veřejné kulturní služby poskytované neziskovými organizacemi, což je však příliš obecné tvrzení pro vyvozování konkrétních příležitostí.³ V současné době má divadlo možnost žádat o dotace v rámci Programu státní podpory profesionálních divadel orchestrů a sborů⁴ nebo potom na evropské úrovni v rámci Operačního programu Kulturní dědictví a současné umění⁵, a to například na workshop či divadelní festival (některé výzvy jsou otevřeny až do roku 2014, přestože hlavní období Operačních programů trvalo do roku 2013.) Naopak eliminace těchto dotací by mohla být považována za hrozbu do budoucna.

Buranteatr na svých internetových stránkách nabízí k soukromému dárcovství, které si následně může dárci odečíst z daní. Pokud by došlo ke změně daňových zákonů, mohlo by to způsobit jak nárůst, tak pokles těchto příspěvků.

Na nižší úrovni by jak hrozbu, tak příležitost mohla představovat Kulturní politika města Brna po ustavení nového zastupitelstva. V nedávné době již k několika reformám této politiky došlo, jak uvádí například Brno Kulturní.⁶

Příležitost v oblasti personální lze hledat například v početné základně studentů Janáčkovy akademie múzických umění, z nichž by mnozí bezesporu uvítali v rámci svých studií možnost praktického využití svých znalostí a schopností. Divadlu by také spolupráce s nimi mohla otevřít dveře k dotacím vztahujícím se k rozvoji mládeže. Ovšem právě zájem studentů (případně škol) lze

³ Programové prohlášení vlády ČR. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 14.2.2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

⁴ Ministerstvo Kultury: Granty a dotace. *Program státní podpory profesionálních divadel, orchestrů a sborů - výběrové řízení na rok 2013* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/program-statni-podpory-profesionalnich-divadel-orchestr-u-a-sboru---vyberove-rizeni-2013-161800/>

⁵ Dotace z EU ihned a bez starostí: Dotace na kulturní díla. CYPRUS ADVISORY. *Výzva na individuální projekty z Fondů EHP 2009 – 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/dotace-na-kulturni-dila/>

⁶ Změnu dotací pro kulturu provází kontroverze. In: *Brno Kulturní* [online]. 18.9.2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.brnokulturni.cz/tz-zmenu-dotaci-pro-kulturu-provazi-kontroverze/>

považovat za externí faktor, kdy právě v případě studentů JAMU může být vcelku nízký vzhledem k jejich vlastním institucím, ve kterých působí v rámci svého studia.

1.1.2. Ekonomické faktory

Divadlo samotné disponuje prostory a automobilem, které také poskytuje k pronájmu široké veřejnosti. Propagace této služby je otázkou vnitřního chodu divadla, nicméně lze konstatovat jisté vnější vlivy, které jsou s užívanou budovou a dopravním prostředkem spojeny. Hrozbu spatřujeme v případném růstu nákladů na jejich správu, konkrétněji vlivem zvýšení ceny vody a energií či nárůstu cen pohonných hmot, který by mohl prodražit časté zájezdy divadla do jiných koutů republiky.

Otázkou potom zůstává potenciální změna daňových zákonů, kdy by se například zvýšení sazby DPH mohlo projevit na zvýšení ceny vstupného a tedy odlivu diváků. Nicméně Vláda se prozatím zavázala ponechat sazbu daně z přidané hodnoty na původní výši⁷, což implikuje stabilnější prostředí a tedy stabilní výši vstupného.

1.1.3. Socio-kulturní faktory

Příležitostí by mohla být jeho odlišnost, kterou sledujeme už samotným názvem, který provokuje, a tedy zaujme. Nicméně toto by mohlo představovat i jistou nevýhodu mezi diváky starších generací, které může návštěva divadla už jen jeho jménem odrazovat. Hrozbou je tedy stále narůstající počet především malých nezávislých divadel nejrůznějších typů (například sledujeme boom improvizčního divadla), které své diváky lákají především na svoji „odlišnost od ostatních“.

Velkou příležitostí představují ocenění herců ale i samotného Buranteatru. Již v minulosti se divadlo umístilo v první desítce českých divadel v soutěži o cenu Alfréda Radoka a jeden z jeho herců byl oceněn titulem Talent roku 2011.⁸

1.1.4. Technologické faktory

Závěrem se zaměříme na materiální faktory, do nichž spadá i výše rozebraný pronájem prostor a vozidla. Dále je součástí divadla i bar, který však není otevřen každý den, ale pouze během představení. Stálo by tedy za hlubší analýzu, zda a za jakých podmínek by se vyplatilo (a tedy tvořilo příležitost) jej provozovat neustále. Především díky faktu, že ulice Kounicova je poměrně dobrou lokalitou k těmto účelům.

Skvělou myšlenkou již uvedenou v provoz je seznam věcí potřebných k právě zkoušeným představením na internetových stránkách divadla. Lidé tak mohou darovat své nepotřebné objekty na dobré účely a zároveň se jich tedy ekologicky zbavit. Příležitostí by tedy mohl být rostoucí zájem o dárcovství, nejen finanční, ale i materiální ze strany veřejnosti. Nicméně během námi sledovaného

⁷ Programové prohlášení vlády ČR. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 14.2.2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

⁸ O divadle. *Buranteatr* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>.

období je zde vyvěšena pouze jedna položka, což úplně nevyjadřuje velký zájem divadla o tuto formu pomoci, avšak zde se jedná o problém interního prostředí.

Velkou příležitostí dnešní doby jsou sociální sítě a média, která nabízí mnoho forem propagace, která ne vždy musí vyžadovat velké náklady. Buranteatr je sice aktivní na Facebooku, avšak nikoliv na Twitteru a Google+. Právě v souvislosti s přilákáním studentstva by divadlo mohlo uvažovat o spolupráci se studentskými médii jako například studentské Radio R, studentský portál LeMUr apod., která by bezesporu měla o tuto spolupráci zájem, jen je třeba ji odstartovat. (Například formou soutěže o lístky zdarma apod.)

Za technologickou hrozbu lze považovat rostoucí nároky na materiální zázemí představení v důsledku opotřebení materiálu, potřeby kulis a kostýmů na nové inscenace či zastarávání techniky a tedy s tím spojené finanční nároky.

1.2. Model Michaela Portera (Porterova analýza pěti sil)

Všichni, kdo nějakým způsobem obklopují subjekt, jsou rozděleni do 5 kategorií: srovnatelné společnosti, nováčci, alternativní produkty, zákazníci a dodavatelé. Těchto pět skupin působí v jistém napětí a ovlivňují chod organizace či projektu. „Analýza odvětví neodhaluje optimální strategii, nýbrž efektivně izoluje oblast, které je potřeba věnovat pozornost.“⁹

Buranteatr je divadlo působící v Brně. Jeho dva zakladatelé před rokem 2003, kdy jej založili, toužili splnit si sen o divadle – klubu, který stál i na počátku vlny malých českých divadel v 60. a 70. letech.¹⁰

1.2.1. Výskyt nováčků

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je u divadelní scény poměrně vysoké. Důkazem toho je existence divadel, která vznikla v nedávné době. Z konkrétních příkladů lze uvést např. Divadlo na Orli s podtitulem Hudebně - dramatická laboratoř JAMU, které vzniklo v říjnu roku 2012, Divadlo plyšového medvídka, sdružené od roku 2011, jehož hostujícím místem je mimo jiné právě Brno a okolí, samotný Buranteatr, který je součástí brněnské divadelní scény od roku 2008, či Absolutní divadlo z roku 2006.

Divadla bohužel nejsou schopna významně snižovat své náklady rozšiřováním svého repertoáru, navíc je zde problém omezené kapacity. Také kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká a tudíž hnacím motorem nově vzniklých divadel budou především velmi vysoké počáteční náklady, což je motivací pro vznik nových žánrů a adaptací známých her, díky kterým by upoutala určitý segment diváků. To na druhou stranu podporuje stávající divadla v sebe rozvíjení. Celkové fungování divadla

⁹ KAISER, Michael M. Strategické plánování v umění: praktický průvodce. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 35.

¹⁰Buranteatr. *O DIVADLE* [online]. [cit. dne (7. 3. 2014)]. Dostupné z: <<http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>>.

je pak velice závislé na poskytnutých dotacích od města. Ve spoustě případů je právě toto důvodem, proč se divadla rozhodnou ukončit svou činnost.

Skupina nováčků představuje poměrně silnou pozici zejména proto, že tito nováčci představují konkurenty. Nicméně Buranteatr je prozatím v českých podmínkách svého druhu unikátem, kdy udržuje kontinuální provoz de facto repertoárového divadla.

1.2.2. Alternativní produkty

Množství alternativních produktů je vysoké a záleží na tom, jak úzce budeme na definici konkurence Buranteatru pohlížet. Z širšího pohledu jde v podstatě o cokoli, co by mohlo plnit stejnou či obdobnou a dostačující funkci a poskytovat takový užitek, aby byla naše služba nahrazena. Emocionální a umělecké zážitky tak může obdobně jako návštěva Buranteatru přinášet např. návštěva kina, galerie, koncertu či uměleckého festivalu.

Alternativní produkty nepochybně představují skupinu se silnou pozicí a významnou hrozbou, kdy mohou Buranteatru ukrást diváka tím, že mu nabízejí celou řadu právě již výše zmíněných volnočasových aktivit.

1.2.3. Zákazníci

V rámci poskytování služeb (divadelních představení) má Buranteatr v Brně celou řadu konkurentů, s čímž souvisí vysoká síla zákazníků (odběratelů). Situace se odvíjí od stanovení cen jednotlivých představení jinými divadelními scénami, poptávka je elastická a pro Buranteatr by mělo být stěžejní především promyšlení jeho cenové politiky.

Stávající zákazníky Buranteatru bychom pak mohli rozdělit zejména do čtyř skupin, a to studenty středních škol (15%), studenty vysokých škol (55%), dospělé ve věkové kategorii 30 - 40 let (10%) a dospělé ve věkové kategorii 40 - 50 let (10%). V případě středních škol je podstatný především prodej celého představení školám, což Buranteatru poskytuje jak plné obsazení míst v publiku, tak budování potenciálních zákazníků (budoucích vysokoškoláků). Nejsilnější skupinu zákazníků představují vysokoškolští studenti, což je úzce spojeno se skutečností, že Brno je významným místem univerzitního vzdělávání celorepublikového významu. Nevýhodou je však snížená cena vstupného pro tyto vysokoškoláky, která mnohdy nepokryje vstupní náklady na produkt. Význam posledních dvou skupin zákazníků by pak mohl spočívat např. v tom, že by se z nich mohli rekrutovat potenciální sponzoři či dárci, kteří si k divadlu vybudovali osobní vztah.

1.2.4. Dodavatelé a jejich vliv

Vzhledem k tomu, že námi zkoumaný spolek funguje jako divadlo, většina dodavatelů jsou umělci – herci, kteří se podílí na jednotlivých inscenacích. Nemají však vlastní divadelní soubor, vzhledem k tomu, že Buranteatr působí jako nezisková organizace, nedokázali by své herce dostatečně zaplatit. Proto většina z nich pracuje na licenční smlouvy a hercům dávají honorář pouze v případě, když na to zbydou peníze. Soubor funguje na bázi dobrovolnictví. Neúčinkují zde však pouze zatím neznámí či

začínající herci, ale i některé hvězdy brněnských divadel, jako například herci z Městského divadla Brno. Co spatřujeme jako riziko je právě to, že divadlo nemá žádný stálý kolektiv herců a vzhledem k tomu, že všichni pracují, respektive musí pracovat, i někde jinde, je tedy těžší se domluvit na zkouškách či zařazení více inscenací do programu, především kvůli časové harmonizaci.

Významnou část, kterou můžeme kromě herců zařadit do této skupiny, tvoří i finanční zdroje. Drtivá většina financí, které Buranteatr získává, pochází z veřejných zdrojů ve formě dotací. K hlavním donátorům v roce 2013 patří Ministerstvo kultury (200 tisíc Kč), Jihomoravský kraj (200 tisíc Kč) a město Brno (450 tisíc Kč), přičemž právě Brno můžeme považovat za nejdůležitějšího podporovatele. V menší míře divadlo dostává i dary od soukromých subjektů (39 tisíc Kč). Nicméně i „Burani“ se snaží být v této oblasti soběstační. Tržby ze vstupného a služeb, v roce 2013, představují 35 % příjmů. Situace financování je ovšem velmi ošidná. Nelze se spoléhat na stálý přísun zdrojů od stejných partnerů, jelikož konkurence v umělecké oblasti je poměrně veliká.

1.2.5. Srovnatelné společnosti

Pokud se na to podíváme zeširoka, konkurence Buranteatru je opravdu veliká. Jenom v Brně působí na 26 různých divadel, jak je uváděno na webových stránkách Statutárního města Brna.¹¹ Některým, jako je například Mahenovo divadlo, Janáčkovovo divadlo či Městské divadlo Brno nemůžou Burani moc konkurovat, vzhledem k jejich žádanosti a oblíbenosti lidmi, ale i tzv. jménem. Na druhou stranu, Buranteatr se zaměřuje, co se týče diváků, především na studenty, a ti mnohdy nemají dostatek financí na to, aby si mohli dovolit navštívit dražší představení v některém z výše uvedených divadel. Burani se snaží moderně zpracovat historické hry, jako například v současnosti jejich známou inscenaci *Misanthropia*, což právě pro studenty může být lákavé.

V Brně je však také spousta podobně malých organizací, jako je Buranteatr, mezi kterými jistě funguje ostřejší konkurence. Mezi ně patří například Centrum experimentálního divadla, které zastřešuje tři divadelní celky – Divadlo Husa na Provázku, HaDivadlo a Divadlo U stolu. Dále pak Divadlo Líšeň či Divadlo Facka sídlící na Lidické, ale i Studio Marta, jenž je zařízení divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění.¹²

¹¹ Statutární město Brno. *Divadla* [online]. [cit. dne (7. 3. 2014)]. Dostupné z: <<https://www.brno.cz/turista-volny-cas/kultura/divadla/>>.

¹² Studio Marta. *O divadle* [online]. [cit. dne (7. 3. 2014)]. Dostupné z: <<http://www.studiomarta.cz/index.php?p=o-divadle>>.

2. Analýza vnitřního prostředí

2.1. Analýza postavení na trhu – postavení v odvětví

Divadlo Buranteatr řadíme do uměleckého odvětví. Analyzujeme-li jeho postavení na trhu, máme na výběr ze 4 kategorií – *monopol*, *oligopol*, *dokonalá konkurence* a *monopolistická konkurence*. Protože v ČR fungují také jiná divadla, první možnost můžeme vyloučit. *Oligopol* znamená, že existuje jen pár velkých firem, které nabízejí diferencované či standardizované výrobky, a jelikož Buranteatr patří mezi malá divadla a malých divadel je na českém trhu mnoho, tuto možnost můžeme rovněž zamítnout. Nyní tedy musíme volit mezi dokonalou a monopolistickou konkurencí. Pokud by byl Buranteatr dokonalým konkurentem, znamenalo by to, že mnoho konkurentů nabízí stejné výrobky či služby – Buranteatr by tedy podobně jako ostatní divadla nabízel téměř shodný produkt. Přikláníme se tedy ke kategorii *monopolistické konkurence*, pro niž je charakteristická soutěž více subjektů o stejnou skupinu či skupiny zákazníků. V Brně působí na 26 různých divadel, přesto každé z nich může současně působit jako monopol, jelikož každé je specifické a jedinečné.¹³

Buranteatr se snaží od konkurence odlišit tím, že působí jako divadlo malých forem, dále klade důraz na dramatický text a herecké jednání, kdy se snaží divákovi ukázat známé historické hry, přepracované na dnešní dobu, jako takovou parodii s úctou.¹⁴ Spojení jedinečné současné dramaturgie a výjimečných hereckých osobností, to je Buranteatr.¹⁵

Mimo to, pokud zohledníme typ organizace – spolek, tak můžeme říci, že ve středu Brna Burani téměř nemají konkurenci, především proto, že většina brněnských divadel působí jako příspěvková organizace (p.o. divadla Statutárního města Brna jsou Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Divadlo Radost, Centrum experimentálního divadla).¹⁶ Nejbližší divadelní soubory typu spolek se nacházejí v Líšni – Divadelní studio Dialog, Kuk & Cuk na Lesné, Divadlo na stromě v Žabovřeskách či Divadelní studio Věž na Starém Brně. Právní forma jim umožňuje čerpat dotace a granty nejen z veřejných, ale i soukromých rozpočtů. Co se týká vstupu na trh nových subjektů, je zde zachována volnost, jež je znakem monopolistické konkurence. Do roku 2013 byl Buranteatr veden jako občanské sdružení. Se změnou nového občanského zákoníku od ledna 2014 dochází i k změnám u sdružení, které se tímto považují za spolky. Spolek zakládají alespoň tři zakladatelé. Pokud se shodnou na podobě stanov, mohou podat návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku. Vstup na trh založením nové organizace tedy není nijak zvlášť složitý.¹⁷

¹³ MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. 1.vyd. dotisk Praha: Grada, 2009, 768s. IBSN 978-80-7169-891-3, str. 325

¹⁴ Zjištěno při rozhovoru s tajemnicí Martinou Procházkovou dne 26.2.2014

¹⁵ České dědictví UNESCO. *Buranteatr - divadlo - Brno* [online]. [cit. dne (14.3.2014)]. Dostupné z: < http://www.unesco-czech.cz/9_2052_buranteatr-brno/>.

¹⁶ Statutární město Brno. *Organizace zřízené městem Brnem v oblasti kultury* [online]. [cit. dne (14.3.2014)]. Dostupné z: < <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-socialne-kulturni/odbor-kultury/organizace-zrizene-mestem-brnem-v-oblasti-kultury/>>.

¹⁷ §218 a 226, Zákon č. 89/ 2012 Sb., občanský zákoník

2.2. Matice šíře sortimentu

Tabulka 1: Matice šíře sortimentu

	Děti	Rodiče s dětmi	Školy	Studenti VŠ, VOŠ	Lidé v produktivním věku	Senioři	Firmy	Zahraniční publikum	Šíře sortimentu
Divadelní představení pro širokou veřejnost (včetně účasti souboru na festivalech)	-	-	+	+	+	+	+	-	5
Zájezdová představení	-	-	-	+	+	+	-	-	3
Pronájem prostora a vozidla	-	+	+	+	+	+	+	-	6
Bar v prostorách divadla	-	-	-	+	+	+	+	+	5
Projekt 4Together	-	-	-	+	+	+	+	+	5
Hloubka sortimentu	0	1	2	5	5	5	4	2	

Zdroj: autoři

Matice šíře sortimentu je jedním z nástrojů analýzy portfolia, s jehož pomocí lze identifikovat vnitřní prostředí organizace. Konkrétněji se zaměřuje na produkty a služby, které zkoumaný subjekt poskytuje, na straně druhé potom na subjekty, kterým je poskytuje. Znaménko plus v matici značí, že daná služba nebo produkt je spotřebováván určitým segmentem trhu, kdežto znaménko minus značí, že daná skupina spotřebitelů nemá o produkt či službu zájem.

V případě Buranteatru předpokládáme, že stěžejním aspektem v matici budou divadelní představení (v tomto případě jsme zahrnuli i představení v rámci festivalů, na kterých Buranteatr hostuje). Projekt 4Together¹⁸ jsme zařadili do samotné kategorie, přestože má velmi blízko k festivalu. Učinili jsme tak proto, že Buranteatr je jeho hlavním organizátorem a představení probíhají přímo v jeho prostorách. Nelze jej však zařadit mezi klasická představení, jelikož projekt cílí i na zahraniční obecnost. *Výsledky analýzy* ukazují, že nejvíce kategorií potenciálních zákazníků však může využít pronájem prostora a vozidla.

¹⁸ Unikátní projekt Buranteatru 4Together. ZETELOVÁ, Kamila. *Amatérská scéna* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.amaterskascena.cz/cl-unikatni-projekt-buranteatru-4together-120908231030>

Největší zastoupení zákazníků lze hledat na základě naší analýzy ve třech stěžejních kategoriích obyvatelstva, tedy studentů VŠ a VOŠ, lidí v produktivním věku a seniorů. Z analýzy bychom v podstatě mohli naprosto vynechat děti jako potenciální kategorii diváků, vzhledem k tomu, že divadlo žádná dětská představení nerealizuje.

2.3. Analýza zdrojů

2.3.1. Lidé

Kdo tvoří Buranteatr?

Buranteatr (BT) tvoří 41 lidí, z nichž 7 zajišťuje organizační stránku; v čele divadla stojí umělecký ředitel Mikoláš Tyc. Většina členů BT má souběžně angažmá také v jiných divadlech (Městské divadlo, Divadlo na Orlí, Divadlo U stolu apod.) a účastní se rovněž dalších projektů (např. herec a režisér Petr Jarčevský působil dříve také jako zdravotní klaun). Tyto skutečnosti mohou mít za následek omezení (zvláště časové) flexibility členů souboru, na druhou stranu známé tváře mohou pomoci přivést do BT diváky.

Co umí?

Kromě nastudování klasických či moderních her uvádí BT i vlastní díla - s divadlem spolupracuje Vojtěch Dlask, jež je autorem hudebního doprovodu hry **Dziady (podle románu Adama Mickiewicze, hudba Vojtěch Dlask, režie Michal Zetel)** oceněné v r. 2012 cenou Alfreda Radoka za nejlepší původní hru. V BT se soustředí všestranné osobnosti z oboru, řada z nich získala za svou práci umělecká ocenění (*Michal Isteník* – cena Alfreda Radoka 2011 talent roku, *Ivana Plíhalová* - 2002 Cena z nejlepší ženský herecký výkon (role Fanky v inscenaci Loupežník) apod.). Funkce členů BT jsou široké - někteří herci působí v BT i jako režiséři, popř. zastávají další funkce (produkce, PR, ...).

2.3.2. Procesy

Procesy zahrnují způsoby poskytování služeb a jejich nastavení, v případě Buranteatru místo, kde se divadelní představení uskutečňují, místo, kde jsou tyto služby spotřebitelům nabízeny či prodávány, a další aktivity zpřístupňující služby zákazníkovi.

Kromě toho, že má divadlo k dispozici stálý divadelní prostor, snaží se prosadit i mimo brněnský trh. S tím souvisí zájezdová představení pořádaná zhruba jednou do měsíce, která rozšiřují povědomí o Buranteatru a rovněž generují zisk. Konkrétně pak divadlo odehraje průměrně deset až dvanáct představení za měsíc a za sezonu uvede čtyři premiéry.

Co se týče distribučního místa Buranteatru, v současné situaci funguje internetová rezervace prostřednictvím e-mailu, telefonní rezervace a samotná pokladna v budově Sokolského Stadionu, přičemž zarezervované vstupenky je nutné vyzvednout na pokladně nejpozději patnáct minut před začátkem představení, poté jsou uvolněny zpět do prodeje.

Jednotlivá divadelní představení Buranteatru jsou poskytována za vstupné, jehož nynější cena je diversifikována podle několika kritérií. Rozlišují se běžné ceny, ceny se slevou pro studenty, děti a

seniory a speciální zvýhodnění mají rovněž studenti JAMU a Divadelní vědy Brno. Dále se rozdílná cena váže k malým a větším představením, které divadlo rozlišuje, a vyšší cena je účtována za premiéry her oproti jejich reprízám. Jako novinku divadla lze označit permanentky pro pěti představení za zvýhodněnou cenu (4 + 1 zdarma), která láká jak stávající zákazníky, tak nové publikum. Permanentky platí vždy po celý kalendářní rok, nelze je ale uplatnit na premiéry a hostující soubory. Obecně pak cena žádných vstupenek není stupňována podle řad či míst sedadel. Přehled jednotlivých cen v Kč zachycuje následující tabulka.

Tabulka 2: Ceny vstupenek

	Běžná sazba (Kč)	Studentská, seniorská a sleva pro dítě (Kč)	Sleva pro studenty JAMU a Divadelní vědy (Kč)
Větší představení	200	150	30
Menší představení	180	130	30
Premiéry	~250	~180	-
Permanentky	700	550	-

Zdroj: vlastní zpracování dle www.buranteatr.cz/vstupenky

Mezi další způsoby divadlem poskytovaných služeb patří pronájem prostor, možnost posezení ve stálém baru, zakoupení publikace týkající se představení, CD či DVD a zakoupení propagačních předmětů instituce - triček, placek či jiných suvenýrů. Na propagační produkty se vztahuje poměrně vysoká poptávka, problémem je však nedostatečná dostupnost kvůli vyšším vstupním finančním nákladům. Jako vhodná se proto jeví spolupráce s reklamní firmou prostřednictvím dohody o sponzorství. Jelikož divadlo každoročně navštíví tisíce zákazníků, představovalo by to pro sponzora jistě zajímavou propagační činnost.

2.3.3. Know-how

Know-how znamená v českém překladu „vědět-jak“, tedy například v podniku jde o znalost výrobních postupů či speciálních receptur pro výrobu. Je to tedy něco, díky čemuž se jednotlivá společnost (v našem případě divadlo) od ostatních liší a co ji činí tak unikátní.

Za know-how divadla Buranteatr považujeme záměrné odsunutí do pozadí jak výtvarného, tak i hudebního doprovodu, a to z důvodu zdůraznění hereckého vystoupení. Výjimečný je rovněž odlišný předobraz hlavního hrdiny. Zatímco hlavní hrdina jiných divadel je osoba, která vyjadřuje složitost lidské existence, hrdina Buranteatru se přeci jen trochu odlišuje. Většinou jde o člověka, který nezvládá spletnost moderního světa a zkouší před ním uniknout pomocí vlastního sebeklamu.

Buranteatr je v současnosti jediným divadlem v celém Brně, které zachovává poslání divadel malých forem, kdy jde především o pobavení mladých diváků a zachování tvůrčí a umělecké úrovně.

2.3.4. Značka

Buranteatr je již osmou sezonou součástí Brněnské divadelní scény. V jeho případě se již dnes jedná o zavedenou značku, která se snaží reflektovat netradiční přístup k divadelním hrám. Dalo by se říci, že toto divadlo se snaží být jakési syrové, přímočaré, neotesané a neuhlazené.

2.3.5. Finanční analýza

Nyní se podíváme, jak si divadlo Buranteatr vedlo v hospodaření za rok 2013. Začneme náklady, a to jak plánovanými, tak skutečnými.

Tabulka 3: Náklady

	Plán na rok 2013	Skutečnost roku 2013
Materiál:	268 000 Kč	274 000 Kč
Energie:	0 Kč	83 000 Kč
Opravy a údržba:	80 000 Kč	57 000 Kč
Cestovné:	0 Kč	44 000 Kč
Služby celkem:	729 000 Kč	806 000 Kč
propagace	106 000 Kč	110 000 Kč
nájem	540 000 Kč	516 000 Kč
spoje	47 000 Kč	40 000 Kč
přepravné	0 Kč	0 Kč
ostatní služby	44 000 Kč	140 000 Kč
Osobní náklady:	1 820 000 Kč	800 000 Kč
mzdy a odvody	0 Kč	0 Kč
autorské honoráře	1 820 000 Kč	800 000 Kč
dohody	0 Kč	0 Kč
Ostatní náklady:	395 000 Kč	957 000 Kč
Náklady celkem:	3 300 000 Kč	3 021 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě závěrečné zprávy Buranteatru

Jak můžeme vidět z tabulky výše, plán nákladů Buranteatru na rok 2013 byl **3 300 000 Kč** a skutečnost byla **3 021 000 Kč**, což je o **279 000 Kč** nižší.

Dále se podíváme na výnosy, a to opět jak plánované, tak ty skutečné za rok 2013.

Tabulka 4: Výnosy

	Plán na rok 2013	Skutečnost roku 2013
Tržby:	1 950 000 Kč	1 024 000 Kč
ze vstupného	1 050 000 Kč	582 000 Kč
ze služeb	900 000 Kč	442 000 Kč
z prodaného zboží	0 Kč	0 Kč
Dary:	0 Kč	39 000 Kč
Členské příspěvky:	0 Kč	0 Kč
Neinvestiční dotace:	1 250 000 Kč	850 000 Kč
Požadovaná částka po městě Brně	600 000 Kč	450 000 Kč
Požadovaná částka po MK ČR	300 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní / např. městské části	350 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní výnosy:	100 000 Kč	1 051 000 Kč
Výnosy celkem:	3 300 000 Kč	2 964 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě závěrečné zprávy Buranteatru

Jak vidíme z tabulky výše, Buranteatr plánoval výnosy 3 300 000 Kč, skutečné výnosy byly však pouze 2 964 000 Kč, což je o 336 000 Kč méně.

Na závěr porovnejme reálné náklady a výnosy. Reálné náklady činily **3 021 000 Kč** a reálné výnosy činily **2 964 000 Kč**. To nám ukazuje ztrátu za rok 2013 ve výši **57 000 Kč**. Rozpočty z více let se práce podrobněji zabývá v šesté kapitole.

3. SWOT, strategie a cíle

3.1. SWOT analýza

SWOT analýza pracuje se dvěma oblastmi, a to s vnějším prostředím (tzv. makroprostředí), které formuluje do příležitostí a hrozeb, a s vnitřním prostředím (tzv. mikroprostředí), které člení na silné a slabé stránky organizace.

SWOT analýza divadla Buranteatr:

Silné stránky (Strengths):

- S1: Renomé divadla
- S2: Vlastní stálá divadelní scéna
- S3: Spokojenost a věrnost zákazníků
- S4: Kvalita a originalita produktů a služeb
- S5: Obětavost a loajálnost pracovního týmu
- S6: Kvalita pracovního týmu
- S7: Nízké náklady výroby
- S8: Flexibilita divadla

Slabé stránky (Weaknesses):

- W1: Nízká finanční stabilita
- W2: Nízká efektivita distribuce
- W3: Omezenost výrobních kapacit
- W4: Nedostatečné pokrytí cílových skupin zákazníků
- W5: Absence profesionálů pro ekonomické pozice
- W6: Možnost ztráty členů souboru (např. z důvodu profesního růstu)

Příležitosti (Opportunities):

- O1: Rozšíření skupiny sponzorů
- O2: Vyšší počet zájezdových představení
- O3: Možnost změny dotačního systému
- O4: Vyšší prezentace v médiích
- O5: Zajištění profesionálů v ekonomické oblasti

Hrozby (Threats):

T1: Finanční závislost na divácích

T2: Stabilita kulturního centra Sokolský Stadion, kde se nachází divadelní scéna

T3: Silná pozice konkurenčních brněnských divadel

T4: Prognóza ekonomické situace - v případě poklesu ekonomiky tendence ke snížení výdajů od zákazníků i sponzorů

T5: Možnost snížení dotačních kulturních programů

Závěr

Jako nejsilnější stránku divadla Buranteatr hodnotíme jeho renomé. Je tomu tak zejména proto, že renomé poskytuje možnosti k získání vyšších finančních prostředků, kvalitních profesionálních pracovníků či nových skupin zákazníků a obecně přispívá k lepšímu vnějšmu obrazu divadla. Pověst divadla pak přímo ovlivňuje kvalita produktů a služeb a kvalita pracovního týmu, a proto tyto aspekty řadíme rovněž k těm významnějším silným stránkám.

Slabou stránkou ve vztahu k příležitostem a hrozbám je především nedostatečné pokrytí cílových skupin zákazníků. Buranteatr se zaměřuje především na diváckou skupinu vysokoškolských studentů, což brání např. širšímu povědomí o divadle mezi veřejností či rozvinutí sponzorství. Rozvoj organizace je pak ztížen i omezeností výrobních kapacit, a to materiálních i lidských.

Z příležitostí hodnotíme jako nejperspektivnější rozšíření skupiny sponzorů, čemuž mohou napomoci právě další příležitosti v podobě vyššího počtu zájezdových představení a vyšší prezentace Buranteatru v médiích.

Největší hrozba divadla je spojena s jeho finanční stránkou, konkrétně s omezenou možností vícezdrojového financování, kdy je Buranteatr finančně závislý na svých zákaznících.

3.2. Strategie

Dlouhodobé fungování jakéhokoliv podniku vyžaduje jistý výhledový koncept. Jednak je třeba obstát v konkurenci s jinými výrobky a službami, ale také hledat nové a udržovat své stálé zákazníky. I když je Buranteatr poměrně malou organizací, měl by se nad dlouhodobější i krátkodobou strategií zamyslet také.

a) Ansoffova tržní matice

Strategie tržní penetrace - se zaměřuje na možnosti, jak si udržet stálého diváka. V případě Buranteatru, používajícího především bezplatné formy reklamy, a tedy komunikace, s diváky je stěžejním kanálem Facebook fungující dle zveřejněných příspěvků poměrně úspěšně. Divadlo také nabízí permanentky, v rámci kterých divák získá 4+1 představení zdarma.

Strategie rozvoje trhu - má za cíl najít nového potenciálního diváka. Zde vidíme velký potenciál především v početné skupině studentů z mnoha brněnských univerzit. Konkrétněji oslovení studentských spolků provozujících mediální činnost. Například Rádio R či studentský portál LeMUr.mu formou poskytnutí volných lístků, o které by rádio vyhlásilo soutěž či redakce vyslala své členy na představení a poskytla následně recenzi. Stále se jedná o nízkonákladové formy propagace, které by mohly přilákat nemalé množství kulturně-aktivních studentů.

Strategie rozvoje produktu- odkazuje nejen na rozšiřování repertoáru, nových premiér případně externí spolupráci s herci jiných divadel, ale také inovativní služby jako pořádání festivalu. Buranteatr už jednu takovou zkušenost má za sebou. V rámci projektu 4Together došlo dokonce k přeshraniční spolupráci a festival slavil velký úspěch.

V rámci **Strategie diverzifikace** - se divadlo může zaměřit jednak na zintenzivnění zájezdů do jiných měst (ale i do zahraničí), které tvoří značnou položku ročních finančních příjmů. Další potenciál lze nalézt v silnější propagaci pronájmu prostor a automobilu. Diverzifikace by byla možná za pomoci rozšíření nabídky představení pro specifické skupiny, např. dětská představení, představení pro SŠ apod., nicméně divadlo je poměrně malé, a proto nemůže diverzifikovat příliš.

Tabulka 5: Ansoffova tržních matice

TRHY	existující	Pronikání na trhy: Facebook	Vývoj produktu: nová představení, hostování, festivaly
	nové	Rozšiřování, rozvoj trhu: studentská média, firmy	Diverzifikace: zájezdy, pronájem
		existující	nové
		VÝROBKY	

Zdroj: vlastní zpracování

b) Porterova konkurenční strategie

	Výkonová výhoda	Nákladová výhoda
Celkový trh	Vůdcovství v kvalitě Právě kvalita je zdrojem, kterým může BT nejúčinněji konkurovat. Cílem BT by mělo být spolupracovat s kvalitními umělci ovládajícími divadelní řemeslo a připravit tak pro diváky herecky hodnotná představení.	Agresivní cenová strategie Protože se jedná o malé divadlo s kapacitou 80 míst, domníváme se, že agresivní cenová strategie by byla rychlá cesta k zániku divadla, proto bychom ji v tomto případě nedoporučili.
Dílčí trh	Specializace (výrobek – segment) V dramaturgickém plánu může být přihlédnuto k potřebám různých věkových skupin, a pro novou sezonu tak případně mohou být připravena úžeji zacílená představení. Nicméně vyhnout se přílišné podbíživosti je jedním z hlavních cílů BT - divadlo vystupuje jakožto stepní vítr Buran, nezapomíná však ani na primární poslání bavit diváka. Proto lze zvolit tuto strategii, avšak je nezbytné nakládat s ní velmi citlivě.	Strategie ceny Divadlo je neziskovou organizací. Spíše než o generování zisku tedy usiluje o to, aby ceny vstupenek byly divákovi dostupné.

Vzhledem k velikosti organizace, výrobní kapacitě a charakteru divadelní oblasti je v případě Buranteatru dle strategií navržených Porterem vhodnější zaměřit se na posilování zvláště výkonových výhod, popř. v omezené míře specializací. Nákladová politika je již nyní nastavena na existenční hranici.

c) Strategie dle Kotlera

Co se týče strategie dle Kotlera, divadlo zařazujeme bezesporu do kategorie Tržního troškaře neboli subjekt s podílem na trhu nižším než 10%. Divadlo by se tedy spolu s udržováním už tak vysoké kvality mělo zaměřit na propagaci své „jedinečnosti“ jak je uvedeno výše.

3.3. SMART cíle

Vzhledem k tomu, že divadlo Buranteatr působí v univerzitním městě Brně, které je během školního roku plné studentů a zároveň nenasazují na vstupné tak vysoké ceny, jako některé známější brněnská divadla, není až tak zvláštní, že 55% zákazníků jsou právě studenti vysokých škol. I přesto je tu stále

spousta studentů, kteří ani nevědí, že nějaké divadlo Buranteatr existuje. Právě proto jeden z cílů je více rozšířit povědomí mezi studenty vysokých škol. Další, prvním podobný, je cíl přitáhnout do divadla nové vysokoškolské studenty prvních ročníků, kteří v Brně nevyrostali a tak mají nejspíše menší povědomí o kultuře v Brně. Předposledním cílem je zaujmout nové divácké skupiny, které by rozšířily stávající kategorie zákazníků Buranteatru. Poslední cíl se týká hospodaření spolku. Divadlo se každoročně potýká s nevyrovnaným, ztrátovým rozpočtem, i když není schodek moc vysoký, bylo by dobré mít rozpočet vyrovnaný.

Od výše zmíněných cílů odvodíme **konkrétní strategické SMART cíle**. Divadlo Buranteatr by se mělo podle nás konkrétně snažit:

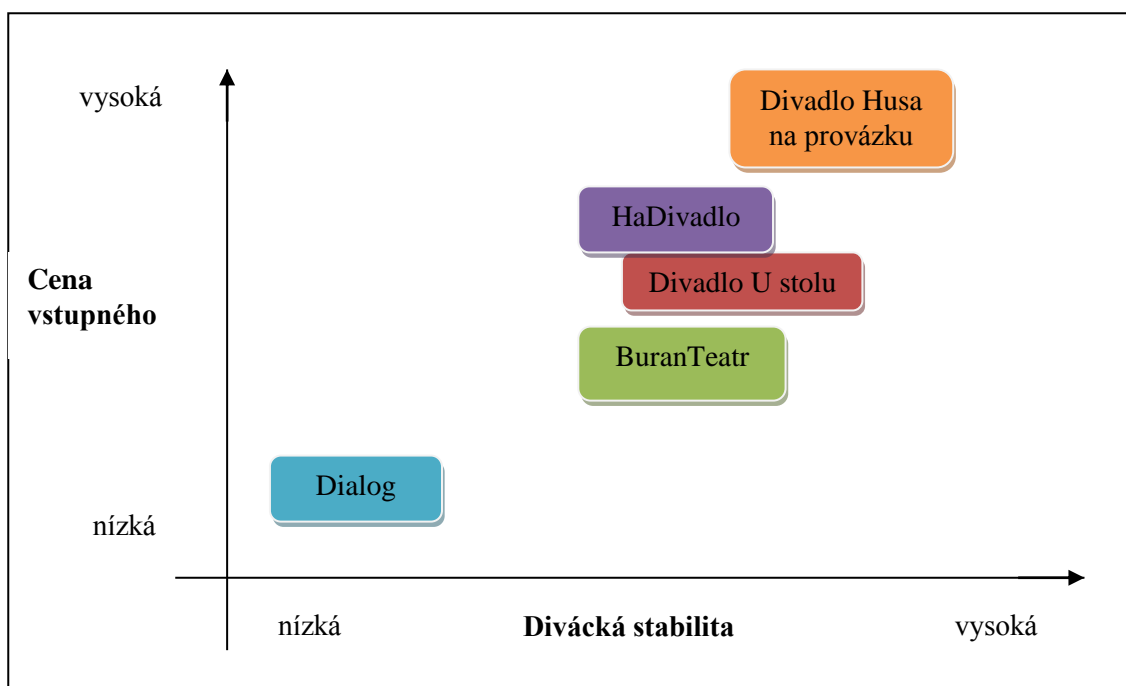
- 1) Pomocí propagace zvýšit své povědomí u studentů brněnských vysokých škol alespoň o 30% do konce jarního semestru v roce 2015.
- 2) Pomocí marketingových tahů se dostat do podvědomí studentů prvních ročníků vysokých škol každoročně vždy do prosince podzimního semestru.
- 3) Rozšířit okruh diváků i na další kategorie do konce roku 2015.
- 4) Udržet si a zvýšit povědomí o Buranteatru do konce roku 2014.
- 5) Mít na konci roku vyrovnaný rozpočet.
- 6) Do dvou let rozšířit otevírací dobu baru.
- 7) Poskytnout prostory k hostování, na doprovodné akce, alespoň o 10 % do konce roku 2015.

Podle nás by se především prvních tří cílů dalo dosáhnout lepší propagací Buranteatru. Nebylo by špatné si zaplatit propagaci na Facebooku, který v dnešní době má téměř každý vysokoškolský student. Dále by toho šlo dosáhnout tak, že si divadlo zajistí vylepování svých plakátů s nabídkou představení na vysokých školách, zde by měl být v podstatě náklad jen cena papíru a tisku. Pomocí těchto dvou cílů by se mohly naplnit i další dva cíle, a to cíl 4 a 5, jednoduše čím více diváků, tím lepší povědomí u zákazníků a tím ze vstupného více peněz. Cíl 3 navazuje i na předchozí cíle. Pokud si studenti zvyknou navštěvovat Buranteatr již během svých studentských let, je velmi pravděpodobné, že divadlu zůstanou věrni a budou do něj přicházet i v pozdějším věku. Nicméně, Buranteatr již nyní pociťuje proměnou své dramaturgie nárůstem návštěvníků střední a starší generaci. Právě posílením osobitých adaptací klasických kusů i inscenací děl zcela specifických žánrů bude divadlo schopno rozšířit diváckou základnu právě i v těchto řadách.¹⁹ Cíle 7 a 8 se týkají ostatních služeb Buranteatru, konkrétně provozování baru a pronajímání prostorů.

¹⁹ PROCHÁZKOVÁ, Martina. BURANTEATR. *Výroční zpráva Buranteatr 2013*. Brno, 2014

3.4. Poziční mapa

Graf 1: Divácká stabilita a cena vstupného



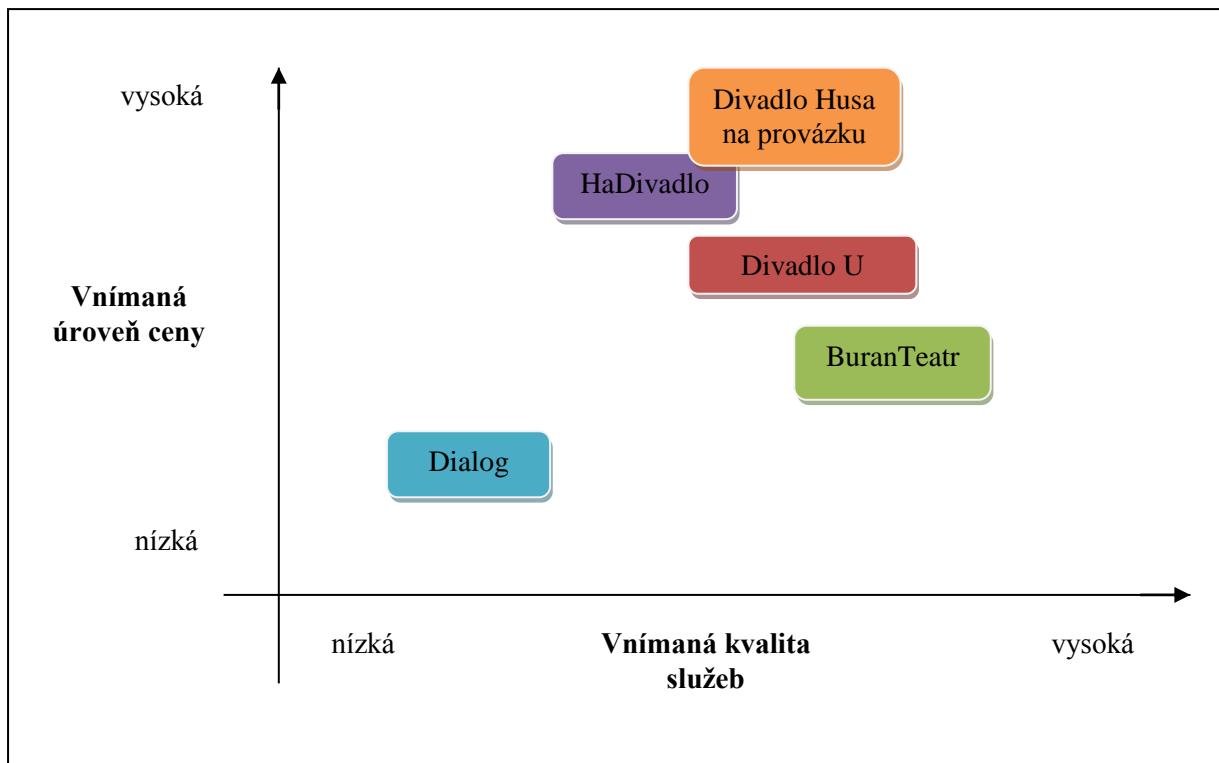
Zdroj: vlastní zpracování

První poziční mapa nám srovnává konkurenci ohledně ceny vstupenek a divácké stability. Z mapy lze vyčíst, že mezi největší konkurenty můžeme považovat divadla spadající pod Centrum experimentálního divadla (dále CED). Vstupné Divadla Husa na provázku se pohybuje od 220 do 320 Kč za představení. Mezi zmíněnými divadly si určuje nejvyšší cenu. I přesto se může pyšnit poměrně dobrou diváckou základnou a téměř 97,5 % návštěvností svých představení.²⁰ Což je dáno nejen zvolenou dramaturgií, ale i dlouhodobou historií divadla. HaDivadlo má též poměrně stabilní diváky a vstupné se pohybuje od 150 do 280 Kč. Divadlo U stolu, ačkoli lze organizaci považovat za méně profesionální než předchozí dvě, si účtuje poměrně vyšší vstupné, a to v rozmezí 230- 250 Kč. Z hlediska návštěvnosti je na to velmi dobře.²¹ Divadelní studio Dialog zastupuje ve výše uvedeném porovnání menší formy divadla. Ohledně vstupenek je levnější, 90 Kč za představení. Buranteatr se umísťuje na pomezí mezi divadly CED a zástupcem menších forem. Vstupné se zde pohybuje od 180-200 Kč. Buranteatr může těžit ze značně silné divácké základny a z relativně nízkého vstupného. Jeho současnou pozici vidíme jako výchozí do budoucích období.

²⁰ Aktuality. Divadlo Husa na provázku [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.provazek.cz/web/structure/34.html>>

²¹ Divadlo U stolu je rarita. Amatérská scéna [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.amaterskascena.cz/cl-divadlo-u-stolu-je-rarita-110224133007>>

Graf 2: Vnímaná kvalita služeb a vnímaná úroveň ceny



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá poziční mapa je zaměřená na komplexní vnímání kvality služeb vs. souhrnné vnímání úrovně cen. Jako kritéria kvality služeb jsme zvolili možnosti divadla, dramaturgie, ocenění a doplňkové služby, které divadla nabízejí. V porovnání s konkurenčními divadly má Buranteatr poměrně dobré postavení co se týče kvality služeb v poměru s cenou. Za přednost Buranteatru lze jednoznačně považovat cenu. A to z hlediska všech konkurentů. Další výhodou lze spatřovat ve vlastnictví prostor, kde divadlo působí a to především i možnost střídat k hraní malou scénu (70 míst) a velkou scénu (150 míst).²² Dále se mezi přednosti může zařadit bar s občerstvením, či možnost rezervace vstupenek online. Tyto výhody, jež se posléze odrážejí i v kvalitě služeb, nebývají u menších forem divadel obvyklé.

²² O divadle. Buranteatr [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>

4. Komunikační audit

Komunikační audit je podrobná analýza efektivity neboli účinnosti komunikace organizace. Zahrnuje se do něj komunikace jak vnitřní, to je ta, co probíhá uvnitř organizace, tedy mezi zaměstnanci, pracovními týmy a podobně. Také sem patří komunikace vnější, tedy s okolním světem. Pokud má být komunikace efektivní, měly by být dodržována pravidla, v lepším případě mít vytvořený i komunikační plán.²³

4.1. Cílové skupiny

V naší práci jsme se, v rámci komunikačního auditu, zaměřili, ve vnější komunikaci, pouze na komunikaci se zákazníky. Cílové skupiny má divadlo celkem čtyři. 1. Diváci: můžeme je rozdělit na *studenty vysokých školy (55%), studenti středních škol (15%), dospělí věkové kategorie 30 – 40 let (10%)* a poslední jsou *dospělí ve věkové kategorii 40 – 50 let (10%)*.

4.2. Vnější komunikace

4.2.1. Komunikační kanály

Vnější komunikace, tedy ta, co Buranteatr navazuje s okolím, diváky, probíhá různými kanály. Velmi živá komunikace se uskutečňuje přes *Facebook*. Na něm se prezentují jako profesionální divadelní soubor, snaží se hodně často přidávat nové příspěvky, fotografie, odkazy na recenze, pozvánky na představení a podobně. Ale komunikují zde i s diváky, informují je o dění uvnitř divadla, nabízejí jim zde také možnost, že sem zájemci mohou napsat a zeptat se, na co potřebují nebo si zamluvit přímo na facebookových stránkách lístky na představení. Mimo jiné na Facebook také vkládají odkazy na blogy, které píšou členové Buranteatru. I když právě blogy jsou nejspíše na pomezí divadlo-diváci a herci diváci, vzhledem k tomu, že je to malé divadlo, tak to může splývat, nejde však o to, aby se zviditelnili jednotlivci, ale divadlo jako celek. Vzhledem k jejich cílové skupině, a to vysokoškolákům, se domníváme, že, je to velmi dobře zvolený komunikační kanál. A pro Buranteatr je to téměř reklama zadarmo, protože funguje především tím způsobem, že se rozšiřuje přes přátele na internetu a dnešní populistické „lajkování“ stránek na Facebooku, a tím velmi rychlý přenos informací k ostatním, může divadlu velmi pomoci, zvýšit tak všeobecné povědomí mezi mladou generací.

Další virtuální komunikace Buranteatru se zákazníky probíhá přes *Instagram*. To je webová stránka, na které uživatelé mohou především přes svůj chytrý mobilní telefon sdílet své fotografie a ty se pak mohou dostat pomocí klíčových slov k lidem z celého světa. Bylo nám řečeno, že si divadlo profil na Instagramu založilo teprve nedávno a i přesto, že to dříve vůbec neznali a žádnou velkou reklamu od toho neočekávali, se téměř okamžitě stali velmi populárními se spoustou lidí, kteří je

²³ František Tlapák. *Komunikační audit* [online]. [cit. dne (28.3.2014)]. Dostupné z: <<http://www.tlapak.com/komunikacni-audit/>>.

tzv. sledují, to znamená, že se jim zobrazují všechny jejich příspěvky. I toto je velmi dobře zvolený komunikační kanál.

Na různých internetových serverech, jako je například *GoOut* či *Otázky historie*, probíhají všemožné soutěže o lístky na představení se snahou především, aby tak Buranteatr získal nové diváky. Mimo výše zmíněné webové stránky o nich občas vyjde nějaký ten článek, recenze či kritika na zpravodajských portálech, jako jsou *brnensky.denik.cz*, *tyden.cz*, *Lidovky.cz*, což je také velmi dobrá reklama, která se dokonce může lépe dostat ke všem čtyřem cílovým skupinám. Mimo výše zmíněné také musíme připomenout jejich webové stránky divadla <http://www.buranteatr.cz/>, kde se lidé mohou dostat ke spoustě informacím, jako programu, informacím o divadle, repertoáru, ale mohou si skrze něj i zarezervovat lístky.

Kromě komunikačních kanálů na internetu využívá Buranteatr i jiné kanály, jako jsou televize, rádio či tisk. V novinách o nich často vycházejí recenze a kritiky, v odborných periodících, jako je *Divadelní revue* či *Svět a divadlo*, i velké hodnotící články o samotném divadle. Placenou reklamu si dávají do měsíčních časopisů o představeních z celého Brna, kde si reklamy zase mohou všimnout ti potenciální zákazníci, kteří se velmi zajímají o kulturu, hledají si zajímavá představení, a proto si tento časopis vůbec koupí. Jedním z nich je časopis *KAM v Brně*, který v Brně vychází od roku 1957, má tak zde zavedenou tradici a poměrně širokou síť předplatitelů.²⁴ Přes rozhlasové a televizní vysílání se komunikace s diváky uskutečnila především formou rozhovorů, a to například přes rádio *Český rozhlas Vltava*, *brněnské rádio Free* či *brněnskou televizi Vlna z Brna*. Nejvíce pyšné je divadlo Buranteatr na účinkování v *Dobré ráno s Českou televizí*.²⁵

Dozvěděli jsme se také, že se Burani sem tam, když si najdou čas, snaží roznést nějaké letáčky či plakáty do kaváren, případně pozvat tisk na premiéry. Často v tomto spolupracují s Janáčkovou akademií múzických umění (JAMU).

4.2.2. Zhodnocení

Myslíme si, že vzhledem k tomu, že Buranteatr je nezisková organizace a hospodaří s nedostatečným množstvím finančních prostředků a nemohou si tak dovolit velké výdaje na propagaci, je jejich způsob komunikace se zákazníky dobrý, a to především, co se týče komunikace na internetu. Na druhou stranu musíme říci, že by jim mohlo, vzhledem k jejich cílové skupině, velmi pomoci například roznášení letáčků či plakátů na vysoké školy. Snáz by tak mohli získat nové diváky – především vysokoškoláky prvních ročníků. Problémem se nezdá udržení si zákazníků, protože existuje spousta možností, jak se s nimi Burani snaží komunikovat, ale horší je to se získáním nových, protože například právě ke komunikačním kanálům fungujícím přes internet se snáze dostanou ti, kteří Buranteatr znají a zadají si je do vyhledávacích polí.

²⁴ Turistické informační centrum města Brna. *Reklama v měsíčníku KAM v Brně* [online]. [cit. dne (28.3.2014)]. Dostupné z: < <http://www.kultura-brno.cz/cs/reklama/reklama-v-mesicniku-kam-v-brne> >.

²⁵ Zjištěno při písemné komunikaci s tajemnicí Martinou Procházkovou dne 28. 3. 2014

4.2.3. Náklady

Náklady na komunikaci s vnějším prostředím jsou v posledních třech letech poměrně vyrovnané. V roce 2013 činily náklady spojené s propagací 110 tisíc Kč.²⁶ Náklady na komunikaci na Facebooku jsou nízké. Jedná se spíše o čas, který musí divadelníci obětovat ke správě toho komunikačního nástroje. To samé můžeme říct ohledně správy Instagramu a webových stránek. Z dalšího pohledu zahrnujeme mezi komunikační kanály televizi a tisk. Pokud se jedná o recenze, rozhovory, účinkování v televizi jedná se o velmi dobrou propagaci, která je relativně „zadarmo“. Přestože se Buranteatr snaží využívat převážně placené komunikační nástroje, neobejde se i bez těch placených. Největší podíl na nákladech mají tedy logicky placené reklamy, tištěné letáky, plakáty a s nimi spojená následná redistribuce.

4.2.4. Návrhy

Návrhy na zlepšení komunikace rozdělujeme podle jednotlivých cílových skupin zmíněných výše. První největší skupinou jsou častokrát zmiňovaní vysokoškolští studenti. Navrhujeme se zaměřit na spolupráci se studenty, kteří by mohli roznášet letáky a vylepovat plakáty na jednotlivých fakultách. Dále se také zacílit na spolupráci se studentskými spolky či studentským rádiem, např. Rádio R, a právě jejich prostřednictvím zvýšit propagaci. Druhou skupinu, středoškolské studenty, doporučujeme oslovit prostřednictvím nabídek programů či představení pro školy. Třetí a čtvrtou skupinu, do níž řadíme střední generaci, lze zaujmout prostřednictvím inzercí v časopisech, jako je již výše zmiňovaný *Kam v Brně*, reklamou v MHD nebo opět pomocí letáků s programem, které by potenciální návštěvníci nacházeli v kavárnách. V poslední řadě navrhuje snažit se oslovit i firmy a nabídnout jim představení pro jejich zaměstnance. Např. vstupenky 4+1 zdarma. Komunikačním nástrojem může být opět osobní kontakt, tiskoviny či pozvánky.

4.3. Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace zahrnuje komunikaci, která probíhá uvnitř divadla, čili komunikace vedení a zaměstnanců. Co se týče vedení Buranteatru, to se schází každý měsíc na pravidelných poradách, kde řeší aktuální situaci a potřeby divadla. Vedení se zaměstnanci se schází před každým představením. Nutno podotknout, že veškerá vnitřní komunikace Buranteatru probíhá na přátelské bázi, protože, jak uvedla sama paní tajemnice, všichni zaměstnanci jsou v první řadě přátelé, takže celý tým spolu komunikuje a schází se velmi často, i mimo práci.

Další důležitou součástí vnitřní komunikace Buranteatru je virtuální kancelář. Tato aplikace je přístupná všem členům divadla a díky ní, mohou přes diskuze řešit aktuální problémy, či domlouvat zájezdová představení apod.

²⁶ PROCHÁZKOVÁ, Martina. BURANTEATR. *Výroční zpráva Buranteatr 2013*. Brno, 2014

5. Komunikační kampaň „Bud' buran!“

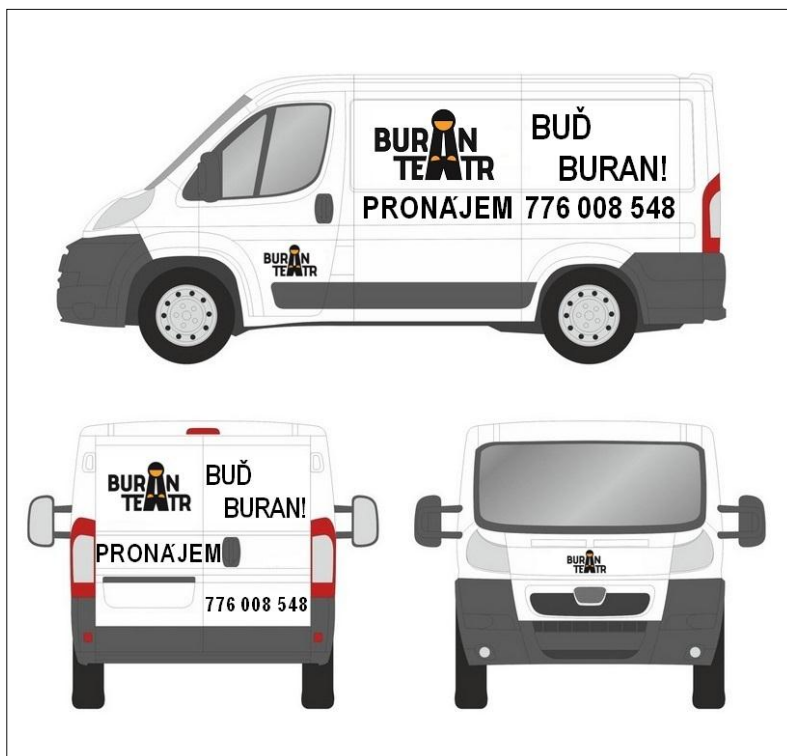
Reklamní kampaň je nástrojem marketingové komunikace a zaměřuje se na informování a přesvědčování cílových skupin instituce, v našem případě pak čtyř cílových skupin Buranteatru. Tyto skupiny má námi navržená kampaň s názvem „BUĎ BURAN!“ zasáhnout a rozšířit jejich řady.

Jelikož divadlo hospodaří s nedostatečnými finančními prostředky a každoročně končí v mírné ztrátě, nemůže si dovolit další vysoké náklady na svoji propagaci. Ty by žádala např. propagace formou reklamy v televizi, kterou jsme proto zamítli, a zaměřili se na následující, z našeho pohledu finančně únosné kroky propagace. Do kampaně jsme zapojili rovněž prostředky, kterými divadlo disponuje, konkrétně vlastní dodávku a bar.

5.1. Polep dodávky

Jednou z metod propagace je polep dodávky Buranteatru Renault Master T28 v bílé barvě, na které by logo divadla pěkně vynikalo. Navrhujeme nechat polepit vůz ze všech stran a to způsobem, který zobrazuje následující orientační návrh.

Obrázek 1: Polep dodávky



Zdroj: vlastní zpracování

Náklady:

Buranteatr by požádal o polep dodávky odbornou firmu. Nejednalo by se o celoplošný několikabarevný polep digitálním tiskem, pouze o nalepení loga a nápisů v černé a oranžové barvě

z PVC fólie. Orientační cena by činila v rozmezí 5000 - 7500Kč²⁷, záleží na firmě, která by polep realizovala.

Zamýšlený důsledek:

Cílem daného kroku je kromě zvýšení povědomí o divadle rovněž docílení toho, aby se lidé o pronájmu vozu mohli dozvědět i jinak, než jen z webových stránek divadla. Díky nápisu na voze může každý vidět, že pronájem dodávky je možný na uvedeném telefonním čísle. Taková propagace může napomoci k vyšší klientele, zejména pak lidí, kteří si budou chtít vůz pronajmout.

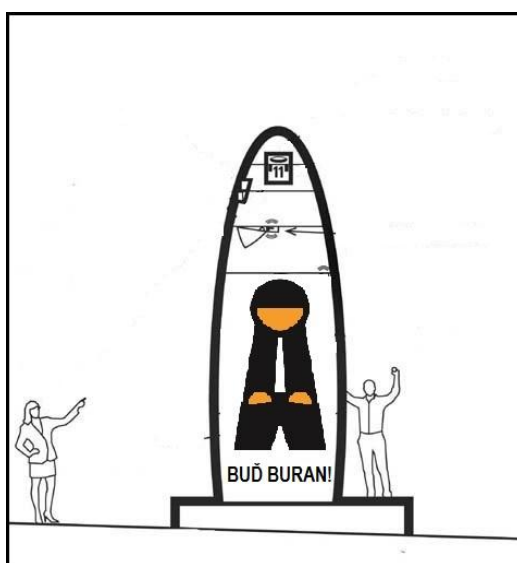
5.2. Plachta na brněnský orloj

Dalším krokem je poněkud výstřední metoda reklamní kampaně formou virálního videa, jde o pokus guerrilla marketingu.

Při tvorbě myšlenky jsme hledali téma, které zajímá v podstatě všechny obyvatele Brna. Přičemž velmi diskutovaným tématem poslední doby byl poměrně nový orloj na Náměstí Svobody, o kterém bylo možno se dočíst v tisku ještě před jeho realizací a který dodnes vzbuzuje vášnivé diskuze. Zájem by tedy mohlo vyvolat video, ve kterém by právě tento objekt figuroval.

Nutnou rekvizitou by byla reklamní plachta, na které by byla dvakrát vytištěna postava „Burana“, která je součástí loga divadla, a slogan „BUĎ BURAN!“. Vzhledem k tomu, že jde o veřejný objekt, musela by být plachta na orloj nainstalována někdy v časných ranních hodinách. Lze předpokládat zvědavost ze strany veřejnosti, ale bohužel i zájem ze strany policie, kdy jde o jisté zahrávání si se zákonem, konkrétně s vyhláškou č. 15/2007 o ochraně zeleně v městě Brně. Nicméně pointou je, že by celá tato akce včetně příprav, instalace i následných reakcí byla natáčena na kameru a ze vzniklého materiálu by bylo vytvořeno video umístěné např. na Facebook či stránky divadla.

Obrázek 2: Orientační návrh - Plachta na orloj



Zdroj: vlastní zpracování

²⁷ * Odhad ceny na základě rešerše cen nabízených různými firmami na polep dodávky.

Náklady:

Největší nákladovou položku tvoří plachta o velikosti přibližně 5x2 metry, která by byla omotána a přivázána okolo orloje. Plachta by sahala od země po konec stabilní části orloje, vrchní část je tvořena pohyblivými kusy hodin, nelze proto šestimetrový orloj pokrýt celý. K instalaci by byl dále zapotřebí jeden větší žebřík a několik odvážných herců a rovněž je třeba, jak již bylo zmíněno výše, aby byl celý proces zachycen na kameru.²⁸ Podrobněji jednotlivé náklady zachycuje následující tabulka.

Tabulka 6: Náklady na plachtu

Náklady kvantifikovatelné	Kč
Tisk plachty včetně grafického návrhu a provazu (předpokládaná velikost 5x2 m)*	5000
Možná pokuta	?
Doprava plachty a žebříku na místo	100
Těžce kvantifikovatelné náklady	
Náklady příležitosti času herců	
Náklady na kameramana a tvorbu videa	

* Odhad ceny na základě rešerše cen nabízených různými firmami na tisk reklamní plachty 2x5 m včetně grafického návrhu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zamýšlený důsledek:

Cílem je nalákat nové diváky různých věkových skupin na představení Buranteatru. Reklamní plachta nenabízí přímo jméno divadla, vlastně ani nápovědu, že se jedná o divadlo. To je však častý rys podobných kampaní v posledních letech, kdy je v potenciálním spotřebiteli vyvolána zvědavost a jeho zájem. Na druhou stranu je zde i jistá hrozba, že kolemjdoucí nikdy nezjistí, které služby se tato reklama týkala.

Protože je Buranteatr sám o sobě nekonvenční, tímto krokem reklamní kampaně by mohl šokovat a „přinést svůj pověstný vítr“ do ulic Brna. Otázkou potom zůstává, jak dlouho by plachta na orloji visela a jaké důsledky by z tohoto „zneužití“ veřejného objektu plynuly.

5.3. Zapojení baru

Prostory baru, který Buranteatr provozuje, by mohly být využity pro vyobrazení či vyvěšení sloganů typu: „Bud' Buran a dej si pivo!“ nebo „Nebud' Buran a běž do divadla!“, které by u návštěvníků baru opět vyvolávaly zvědavost a zvyšovaly povědomí o divadle. K přilákání nových diváků by mohla

²⁸ Zde předpokládáme, že se v inventáři divadla nachází žebřík a k dopravě bude využita dodávka divadla. Náklady na kameramana zanedbáváme, jelikož předpokládáme, že tuto práci by vykonal jeden (nebo více) z herců, který kameru vlastní nebo má možnost si ji od někoho zapůjčit. Vylučujeme tedy zaměstnání jakékoliv profesionální agentury na tvorbu videa apod.

sloužit rovněž např. určitá sleva na vstupenku na představení Buranteatru, kterou by zákazník dostal v baru při zakoupení občerstvení.

5.4. Buran do ulic

Další cestou k získání nových diváků může být prezentace divadla přímo v ulicích Brna. Inspiraci můžeme nalézt např. v Ostravě, kde již několik let funguje akce s názvem: „Jdeme k vám.“ Během jednoho odpoledne mají diváci možnost bezplatně zhlédnout krátké pasáže (max. 20 minut) z představení chystaných na následující sezónu, rovněž si mohou zakoupit předplatné zde prezentovaných divadel. Akce vzniká v kooperaci více souborů, navrhujeme proto, aby Buranteatr oslovil s návrhem další brněnská divadla. Náklady akce jsou rozděleny právě mezi tyto zúčastněné soubory. Vhodným prostorem je pak některé z veřejných prostranství, v Brně např. Jakubské či Moravské náměstí. Kromě takovýchto akcí by se Buranteatr mohl zapojit do projektů typu Pecha Kucha²⁹, kde mají umělci možnost prezentovat svoji činnost v krátkých prezentacích před širokou veřejností.

5.5. Jiné propagační materiály

Možností k propagaci je i inspirace logem Buranteatru a využití jeho designu k návrhu panáčků oblíbené hry Člověče nezlob se. Stolní hry pro reklamní účely nabízí např. firma Life Blansko, kdy se cena za 1 set pohybuje okolo 300 Kč. Hra by mohla zaujmout fanoušky divadla či sloužit jako dárek pro jejich blízké. Buranteatr by s diváky cestoval i mimo představení a logo divadla by posílilo v povědomí veřejnosti.

²⁹ Pecha Kucha. *Oficiální web Pecha Kucha* [online]. 2013 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.pechakucha.cz>

6. Fundraising

6.1. Současné zdroje, jejich rozložení

Pokud se podíváme na současné rozložení finančních zdrojů Buranteatru, zjistíme, že divadlo se snaží být v tomto bodě velmi soběstačné. Což nebývá u divadel menších forem zrovna obvyklé. 34,5 % z celkových výnosů v roce 2013 pocházelo právě z tržeb. Do této kategorie řadíme příjmy nejen ze vstupného, ale i z poskytnutých služeb či prodaného zboží. Další velkou položku představují ostatní výnosy a to též bezmála 35,5 %.

Podrobněji si tady rozebereme dary a neinvestiční dotace. Srovnáme-li výtěžky z darů za poslední tři roky, všimneme si jisté klesající tendence. A to nejen co se týče celkového peněžního objemu, ale i v procentuálním vyjádření z celkových výnosů. Nyní dary představují zhruba 1,3 % ze sumy výnosů. Doporučujeme se tedy zaměřit právě na tuto oblast, konkrétně na individuální a firemní dárcovství. (viz níže)

Opačný trend zaznamenáváme u neinvestičních dotací, kdy rok od roku stoupá peněžní subvence jak od města Brna, tak i Jihomoravského kraje a Ministerstva kultury. Souhrnně tato podpora představuje 28,6 % z celkových výnosů divadla. Konkrétněji podíl od Brna tvoří 15,2 %. Podíl Jihomoravského kraje tvoří 6,7 %. Stejný podíl dostává Buranteatr i od Ministerstva kultury, a to 200 tis. Kč. Na rok 2014 by divadlo mělo obdržet dotaci od Ministerstva kultury ve výši 320 tis. Kč na celoroční provoz divadla. U ostatní subjektů nejsou dosud přidělené dotace zveřejněny.

Tabulka 7: Výnosy v roce 2013

	Skutečnost v roce 2013 v Kč	Vyjádřeno v %
Tržby:	1 024 000	34,5
ze vstupného	582 000	-
ze služeb	442 000	-
z prodaného zboží	0	-
Dary:	39 000	1,3
Členské příspěvky:	0	0
Neinvestiční dotace:	850 000	28,6
město Brno	450 000	15,2
Ministerstvo kultury	200 000	6,7
Jihomoravský kraj	200 000	6,7
Ostatní výnosy:	1 051 000	35,5
Výnosy celkem:	2 964 000	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečné zprávy Buranteatru

6.2. Hospodaření za roky 2011, 2012, 2013 a budoucí potřeby

Pro určení budoucích potřeb jsme vycházeli z analýz o hospodaření za roky 2011, 2012 a 2013.

6.2.2. Náklady Buranteatru

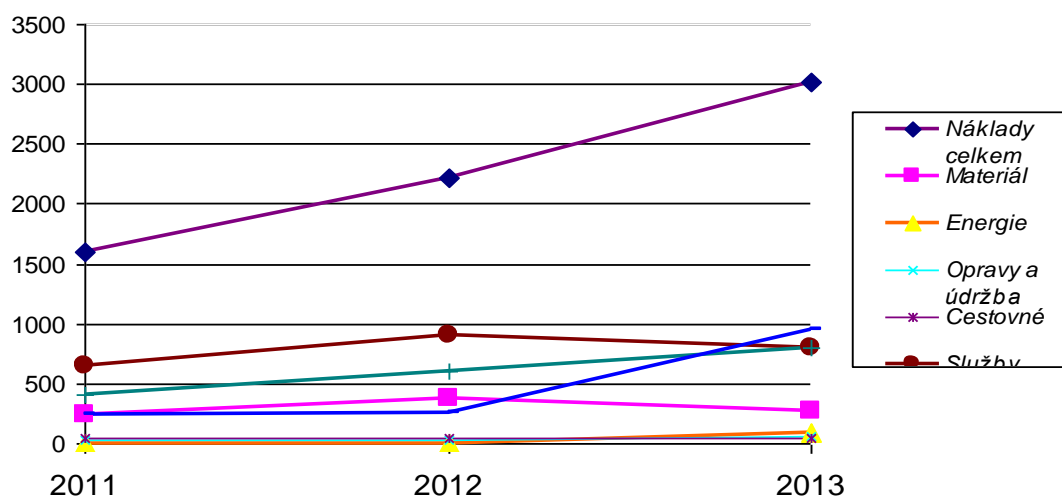
Nejdříve se zaměříme na náklady Buranteatru. Z tabulky dosavadních nákladů je patrný rostoucí trend. Jak můžeme vidět, asi největší nárůst, oproti předešlým letům, jsme zaznamenali u osobních nákladů. Náklady na autorské honoráře narostly až na 800 000 Kč, což mohlo být způsobeno tím, že v roce 2012 měl Buranteatr v repertoáru jen 7 her a v roce 2013 jich bylo 10. Markantní nárůst nákladů je patrný také v Ostatních nákladech.

Tabulka 8: Výdaje v letech 2011, 2012 a 2013

VÝDAJE (Kč)	2011	2012	2013
a) Materiál	239, 463	377, 933	274
b) Energie	0	0	83
c) Opravy a údržba	27, 424	29, 372	57
d) Cestovné	51, 876	42, 728	44
e) Služby celkem:	648, 285	906, 521	806
<i>Propagace</i>	60, 598	118, 454	110
<i>Nájem</i>	480	545	516
<i>Spoje</i>	49	39, 057	40
<i>Přepravné</i>	0	0	0
<i>Ostatní služby</i>	48, 687	204, 010	140
f) osobní náklady celkem	404, 673	598, 385	800
<i>Mzdy a odvody</i>	0	0	0
<i>Autorské honoráře dohody</i>	404, 673	598, 385	800
	0	0	0
g) Ostatní náklady celkem	234, 657	263, 156	957
Náklady celkem v tis. Kč	1596, 383	2218, 095	3021

Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečných zpráv Buranteatru

Graf 3: Vývoj nákladů v období 2011-2013



Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečných zpráv Buranteatru

6.2.3. Výnosy Buranteatru

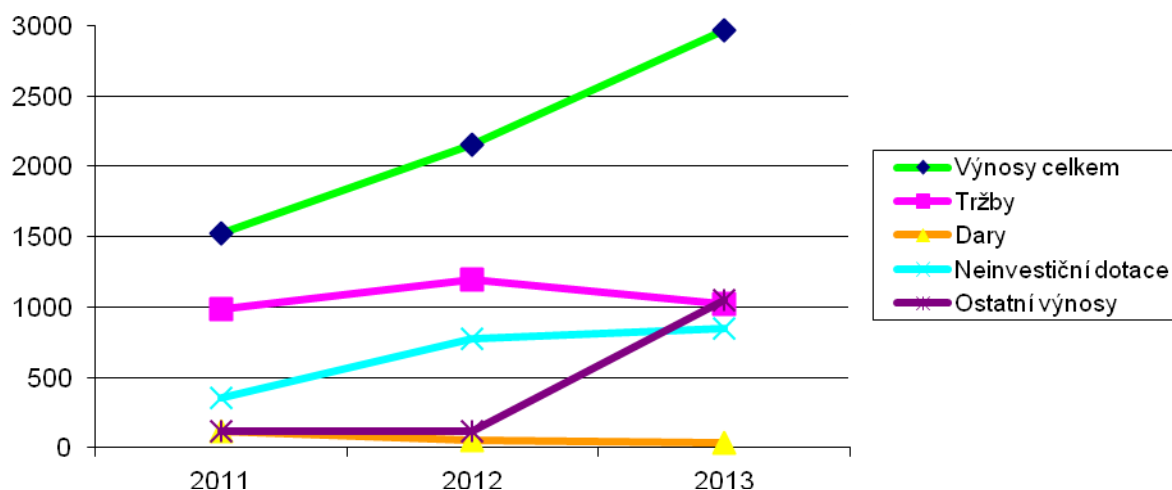
Nyní se zaměříme na výnosy divadla. Také ty mají mírně stoupající tendenci. Tržby ze vstupného jsou poměrně stálé za poslední tři roky, zato dary mají rapidně klesající tendenci. Co se týče dotací, tak jejich částky každým rokem mírně narůstají, avšak největším rozdílem, oproti předešlému roku je nárůst Ostatních výnosů, které vzrostly z 116 000 na 1 054 000 Kč.

Tabulka 9: Výnosy v letech 2011-2013

VÝNOSY (Kč)	2011	2012	2013
h) Tržby celkem	982, 576	1199, 34	1024
<i>Ze vstupného</i>	528, 836	559, 470	582
<i>Ze služeb</i>	453, 144	639, 120	442
<i>Z prodaného zboží</i>	0, 59	0, 75	0
Ch) dary	114, 767	56, 64	39
i) členské příspěvky	0	0	0
j) neinvestiční dotace	360	780	850
<i>Požadovaná částka po městě Brně</i>	250	300	450
<i>Požadovaná částka po MK ČR</i>	100	130	200
<i>ostatní</i>	10	350	200
k) Ostatní výnosy celkem	123,5	116, 249	1051
Výnosy celkem v tis. Kč	1520, 89	2152, 232	2964

Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečných zpráv Buranteatru

Graf 4: Vývoj výnosů v období 2011-2013



Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečných zpráv Buranteatru

6.3. Identifikace potřeb na základě let minulých

V první řadě sledujeme značný deficit mezi příjmy a výdaji za poslední tři roky, přestože došlo na přelomu let 2012 a 2013 k jeho mírnému poklesu, stále se jedná o vcelku výraznou částku. Na druhou stranu nelze u tohoto typu organizace očekávat či vyžadovat přebytek, ten by znamenal neschopnost

využití zdrojů a vzhledem k tomu, že jejich značná část pochází z dotací od veřejných složek, divadlu by se tímto mohla značně ztížit situace při opětovné žádosti o tyto zdroje.

Tabulka 10: Rozdíl mezi náklady a výnosy

tis. Kč	2011	2012	2013
Výnosy - Náklady	- 15, 485	- 65, 863	- 57

Zdroj: Vlastní zpracování na základě závěrečných zpráv Buranteatru

První potřebou je snížení deficitu, toho lze dosáhnout dvěma způsoby. Prvním je zvýšení výnosů divadla, kde nejvyšší položku donedávna představovaly celkové tržby (ze vstupného a poskytovaných služeb). Nicméně mezi roky 2012 a 2013 dochází k výraznému skoku v kategorii Ostatní, a to jak na příjmové, tak na výdajové stránce. Důvodem nárůstů obou položek je jednak skutečnost, že Buranteatr získal na konci roku do vlastního pronájmu prostory Sokolského Stadionu, kde následně začalo provozovat i bar. Dále se také v roce 2012 konal festival 4Together, který měl výrazný vliv na navýšení celkového rozpočtu. Avšak tyto události lze považovat za jednorázové, nelze tedy v souvislosti s budoucím rozpočtováním předpokládat podobný meziroční trend. Nicméně festival 4Together slavil poměrně velký úspěch, přestože náklady na jeho realizaci byly vysoké a dle slov tajemnice divadla je dotace z Visegrádského fondu zcela nepokryla. Pořádání festivalu ale může výrazně přispět ke zviditelnění divadla, stálo by tedy za úvahu alespoň jednou za 3 roky s řádnými dlouhodobými přípravami podobný festival uspořádat.

Stěžejním zájmem divadla by měl být **zájem diváků**, zde sledujeme dle slov členů Burateatru zvyšující se zájem ze strany veřejnosti, lze tedy předpokládat i vzrůstající tendenci výnosů ze vstupného. Nicméně zde hraje roli řada faktorů, jako například změna politiky vlády (např. zvýšení daní), naopak v oblasti dotací potom Kulturní politika města Brna po ustavení nového zastupitelstva apod. S přilákáním zákazníků jde ruku v ruce také nutnost propagace divadla, která však s sebou nese nároky na zdroje. Vzhledem k tomu, že už v současné době je divadlo nízkonákladové, bylo by velmi složité hledat úspory, a tedy druhý způsob snížení deficitu, na stránce výdajů. U těch se dá předpokládat každoroční nárůst vzhledem k růstu nároků na autorské honoráře, na technický chod divadla či právě na propagaci. Znepokojující je také značný pokles darů v příjmové složce rozpočtu, právě hledání nových či udržování stálých dárců identifikujeme jako potřebu divadla. Co se týče dotací ze strany státu, EU či místní samosprávy je situace poměrně pozitivní, to však neznamená, že by divadlo nemělo být neustále ve střehu a nesledovat pravidelně nejrůznější výzvy a nové dotační programy.

Potřeby shrnuje následující tabulka:

Tabulka 11: Shrnutí potřeb v horizontu 1-3 let

Identifikace potřeb v horizontu 1-3 let	Důsledek
Snížení deficitu	- Vyrovnanější rozpočet
Zvýšení propagace divadla	↓↑ Nároky na zdroje, ale růst příjmů ze vstupného
Zvýšení propagace nabízených služeb (pronájem)	↓↑ Nároky na zdroje, ale růst příjmů z pronájmu
Hledání nových dárců	↑ Růst příjmů
Sledování dotačních programů	↑ Růst příjmů
Uspořádání festivalu jednou za 3 roky	↓↑ Růst příjmů i výdajů - nejasný efekt

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4. Stanovené SMART cíle a návrhy k jejich dosažení

- **Zvýšit povědomí Buranteatru u studentů brněnských vysokých škol alespoň o 30% do konce jarního semestru v roce 2015.**
- **Dostat se do povědomí studentů prvních ročníků brněnských vysokých škol, a to do prosince podzimního semestru 2014 (2015).**
- **Rozšířit okruh diváků i na další kategorie do konce roku 2015.**

K naplnění těchto tří cílů může přispět jednak dosavadní způsob propagace Buranteatru, který spočívá především v tištěné propagaci formou plakátů a letáků a v placené inzerci v rádiích a periodikách (např. měsíčník Kult). Další možnou cestou k dosažení cílů je propagace divadla námi představenou reklamní kampaní s názvem "BUĎ BURAN!", která by prostřednictvím pro divadlo finančně únosných kroků přinesla pověstný vítr Buranteatru do ulic Brna, přilákala nové řady diváků a obecně zvýšila povědomí divadla. Nové, zejména starší kategorie diváků pak Buranteatr láká rovněž posílením osobitých adaptací děl klasických.

- **Dosáhnout na konci roku snížení deficitu, ideálně pak vyrovnaného rozpočtu.**

Obecně lze tento cíl definovat jako vytvoření dostatečně stabilního finančního zázemí divadla, které představuje doposud slabou stránku Buranteatru. Vzhledem k tomu, že se divadlo snaží omezovat náklady na minimální úroveň, je nutné zabývat se především příjmovou stránkou rozpočtu. Pro neziskovou organizaci, která nemá zaručenou podporu z veřejných zdrojů a která operuje s nestandardně nízkým rozpočtem, představuje významnou příležitost k navýšení finančních prostředků sponzorství. K naplnění cíle by napomohlo zaměření se divadla na profesionální komunikaci směrem k donátorům, která prozatím není dostatečná, s čímž souvisí absence profesionálů k obsazení

ekonomicko-správních pracovních pozic. Pro úspěch Buranteatru v oblasti sponzorství pak svědčí vysoké osobní zanícení a nadšení, které je charakteristické pro jeho členy. Právě entusiasmus představuje jeden z nejosvědčenějších nástrojů fundraisingu.

- **Zvýšit poskytování prostor Buranteatru (např. k hostování, na doprovodné akce, pro koncerty či konference) alespoň o 10 % do konce roku 2015.**

Buranteatr nabízí pronájem sálu s kapacitou až 250 míst k sezení nebo 400 míst na stání. K dispozici je rovněž kavárna s obsluhou, technické vybavení sálu, šatna pro účinkující i pro hosty, foyer i technici Buranteatru k obsluze světla a zvuku. Po dohodě je pak možné využít i plně vybavené nahrávací studio. Dosažení tohoto cíle, tedy zvýšení zisku z pronájmu prostor divadla na Sokolském Stadionu, by pozitivně ovlivnilo rovněž předchozí cíl. Opět by bylo vhodné zaměřit se na určité komunikační a marketingové kroky, díky kterým by se lidé mohli dozvědět o možnosti pronájmu prostor divadla i jinak, než jen např. z webových stránek Buranteatru.

6.5. Stanovení nejvhodnějších metod, zdrojů a okruhů dárců

Mezi **fundraisingové metody** patří například přímý poštovní styk, inzerce, telefonní fundraising, benefiční akce, písemné žádosti, fundraising od dveří ke dveřím, pouliční fundraising, osobní návštěva, členství či online fundraising.³⁰

Myslíme si, že pro divadlo rozhodně není vhodný telefonní či pouliční fundraising a fundraising od dveří ke dveřím, protože tyto způsoby získávání peněz potencionální dárce spíše obtěžují. Podobně to dopadá i při hození jakékoli žádosti o peníze do schránky či u online fundraisingu, kdy lidé letáček spíše vyhodí či v případě e-mailu jej okamžitě vymažou, než aby si o organizaci zjistili více a poslali jim peníze.

Písemná žádost o dotaci je spolu s *osobní návštěvou* jeden z nejvhodnějších způsobů, jak žádat o dar z veřejných zdrojů, ať už ze státního rozpočtu či z rozpočtů měst či obcí. Pokud chceme oslovit velké množství lidí najednou, je vhodná metoda *inzerce*, pro Burany nejlépe v nějakém kulturním časopise či časopise s programy, jako je například KAM v Brně, na druhou stranu je u této metody využít pouze anonymní kontakt mezi dárce a žadatele. Dobrá metoda získat stálejší okruh dárců by bylo zavedení *členství*, řekneme „Kamarádi Buranů“, do kterého by se bylo možné dostat právě darováním určitého obnosu peněz a následně by se pořádalo například jednou ročně setkání těchto členů, zasílali by se jim pravidelně časopisy o činnosti, fungování a představení Buranteatru a podobně, komunikace s nimi by byla dozajista lepší a jednodušší, na druhou stranu by tato metoda zabrala nejenom čas na přípravu časopisů či pořádání setkání, ale jistě by to znamenalo i další finanční náklad.

³⁰ prezentace k přednášce ze dne 8.4.2014 Ing. Zuzana Prouzová, Ph.D.

Jedna z důležitých věcí, pokud si chceme fundraisingem získat peníze, je jistě neustálé navazování nových kontaktů a získávání tak nových **dárců**. Pokud se zaměříme na Buranteatr, domníváme se, že jedna z nejlepších možností, jak získat peníze od jednotlivců, je oslovit starší okruh diváků, kteří již mají stálou práci a na Burany chodí rádi a mohou již k nim mít vybudovaný určitý vztah. Dobré je tedy více oslovit dvě nejmenší cílové skupiny, a to dospělé ve věkové kategorii 30 – 40 let (10%) a dospělé ve věkové kategorii 40 – 50 let (10%). Nejlepší by bylo jim hned na začátku říci, jaké jim to přinese výhody, když Buranům darují peníze. (viz níže). Rozhodně bychom doporučili v divadle vyvěsit letáčky s žádostí o finanční dar a po konci každého představení se snažit alespoň některé diváky starší věkové kategorie oslovit osobně a požádat je o finanční příspěvek, tak abychom kladli velký důraz na protihodnotu, kterou za to nabízíme.

Existují tři druhy ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci. První možnost je nenabídnout dárci jako protihodnotu nic, druhá možnost je protihodnota přemrštěná (za přemrštěnou cenu si ode mě koupí například lístek), a posledním stupněm je tzv. srovnatelná hodnota. My bychom doporučili využít částečné protihodnoty a to ve dvou kategoriích.

6.5.1. Individuální dárcovství

Domníváme se, že pro Buranteatr by bylo dobré, snažit se vést fundraising právě střední cestou, kterou již v současnosti podobně samy uvádějí na svých webových stránkách v sekci „Podpořte nás“. A to tak, že by i nadále jednotlivci, kteří by jim darovali určitou sumu peněz, na oplátku dostali určitý počet „volných“ lístků do divadla. Pokud vezmeme v úvahu, že jeden lístek pro dospělého stojí od 180 Kč do 250 Kč, nejvyšší cena bývá jen velmi zřídka, nejčastěji pro premiérová představení, bylo by vhodné například za dar od jednotlivce 1000 Kč, poskytnout jeden lístek, při daru nad 1500 Kč do 2500 Kč dva volné lístky. Dále bychom doporučovali za každé 3000 Kč od jednotlivce, věnovat dárci dvě volné vstupenky na jakékoli představení mimo premiéru.

Vzhledem k tomu, že je mnohem výhodnější podpora trvalá, doporučovali bychom, aby každému, kdo během jednoho roku zašle alespoň v šesti měsících určitou finanční částku, která bude ke konci roku souhrnně převyšovat tři tisíce korun, byl zaslán děkovný dopis spolu s dvěma volnými lístky a nějakým malým upomínkovým předmětem (například klíčenka s žetonem do košíku a logem Buranteatru – zkrátka nejlépe zvolit takový předmět, který lidé využívají často a logo Buranteatru se jim tak dostane mnohem více na oči a budou pak k němu mít blíže).

Obrázek 3: Návrh klíčenky



6.5.2. Firemní dárcovství

I za získání určitého finančního obnosu od firem by bylo vhodné nabídnout určitou protihodnotu. Vzhledem k tomu, že firmy si obvykle mohou dovolit věnovat více peněz než jednotlivci, ať už za účelem toho, aby si dar mohli odečíst z daní, či jenom proto, že chtějí pomoci dobrému nápadu, navrhovali bychom za prvé každou firmu, která jim poskytne finanční dar nad 2000 Kč, uvést na webových stránkách Buranteatru (což již v současnosti tak nějak funguje). K tomu navíc firmám, které budou Buranteatru darovat více než 8000 Kč a za každých dalších 8000 Kč, bychom doporučovali, aby jim Burani dali jako protihodnotu 4 volné lístky na jakékoli představení včetně premiéry.

Opět bychom doporučili nezapomenout se zaměřit na trvalé sponzory a všem firmám, které v daném roce pošlou alespoň v 6 měsících částku, která na konci roku bude převyšovat 5000 Kč, byl opět zaslán ke konci roku děkovný dopis spolu s dvěma volnými vstupenkami a upomínkovým předmětem (viz výše).

Mimo výše zmíněné bychom určitě doporučili zasílat jedenkrát každý měsíc všem donátorům, trvalým i dočasným, jednotlivcům i firmám na jejich e-mailovou adresu program Buranteatru. Ještě více se tak s nimi dostanou do kontaktu a s větší pravděpodobností si pak tito lidé najdou představení, na které by chtěli jít a zakoupí si lístek.

6.5.3. Nápad - Cesta přes nepeněžitou pomoc

Vzhledem k tomu, že jeden z případů, kdy lidé ochotněji dávají peníze je případ, když jsou zainteresováni do činnosti. Proto by nebylo od věci například požádat zákazníky na facebookových stránkách či pomocí letáček, aby jim přišli ve zvolený termín pomoci vyrábět další rekvizity pro nová představení, natřít židličky, či udělat pořádný předpremiérový úklid s tím, že by každý za pomoc dostal třeba jedno pivo a kofolu zdarma. Nejenom, že by to byla věcná pomoc, či nové lidské zdroje, ale lidé by měli možnost nahlédnout do zákulisí malého neziskového divadla a pak by určitě byli případně ochotnější poskytnout Buranům v budoucnu nějakou finanční výpomoc.

6.5.4. Granty

Další z mnoha možností, jak získat finanční prostředky, je žádost o grant. Jedná se o poměrně účinnou avšak časově nákladnější formu zajištění si zdrojů. K dosažení grantu je nutné splnit specifické podmínky, které si stanovuje jednotlivý donátor. Formální žádost by měla obsahovat alespoň tyto základní prvky představení projektu, organizace, definici problému, cíl, metody, hodnocení a rozpočet.³¹

Pokud se divadlo rozhodne do budoucna realizovat nějaký projekt, doporučujeme využít i jiné dotační programy, než které jsou vypisovány městem Brno, Jihomoravským krajem či Ministerstvem kultury. Je možné využít Visegrádský fond, ze kterého divadlo již v minulosti čerpalo prostředky na

³¹ ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 214 s. ISBN 9788021042926, str.127-128

realizaci festivalu 4TOGETHER. Dále může Buranteatr požádat o grant v rámci projektu Kreativní Evropa. Jedná se o program Evropské unie na podporu kulturních a kreativních odvětví, jež bude realizován v období let 2014- 2020 a jeho celkový rozpočet činí 1,462 mld. Eur.³²

6.6. Nastavení měření efektivnosti fundraisingových metod

Ve fundraisingovém auditu se efektivnost měří těmito způsoby:

- a) **Čistý příjem** (částka, která byla po odečtení všech nákladů na fundraising skutečně získána)
- b) **Návratnost investic** (poměr mezi získaným příjmem a náklady na jeho získání)
- c) **Procento odpovědi** (procentuální podíl těch, kteří zareagují, z počtu lidí které jsme oslovili)
- d) **Průměrný příspěvek** (částka, kterou v průměru přispěje každý dárcce)
- e) **Náklady na získání dárcce** (náklady vynaložené na získání nového dárcce)

Z rozhovoru s Buranteatrem jsme zjistili několik informací, o jejich fundraisingu. BT nezískal v roce 2013 od sponzorů žádné peníze - nemá totiž nikoho, kdo by se soustavně zabýval jejich oslovováním, což cítí jako svou velkou slabinu. Od dárců získal BT cca 40 tis. a dotace v součtu činily 850 tis. (200 tis. MK ČR, 200 tis. odbor hejtmána JMK a 450 statutární město Brno). Aby zdroje získali, museli by obětovat především čas, který by členové BT museli věnovat k podávání grantů a vymýšlení systému podpory divadla jeho diváky, na to všech kvůli tomu, že všichni musí ještě chodit do práce, nemají čas. Na základě těchto informací jsme zjistili, že BT tedy nevyužívá žádného měření efektivnosti fundraisingových metod, ale pokud by se jim časem podařilo se fundraisingem zabývat, bylo by pro ně nejvhodnější využít metody návratnost investic či právě náklady na získání dárcce, kterými by byl pravděpodobně hlavně obětovaný čas.

³² Program Kreativní Evropa. Ministerstvo kultury ČR [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/evropska-unie/program-kreativni-evropa/kreativni-evropa-215869/>

6. Sponzorství

Pro divadelní trh obecně není charakteristický příliš rozvinutý sponzoring, pro Buranteatr je však sponzorství významnou možností k navýšení finančních prostředků. Je tomu tak z důvodu, že se divadlo jako nezisková organizace potýká s nízkým rozpočtem a chybí mu rovněž zaručená podpora z veřejných zdrojů. Sponzorství představuje součást komunikačních aktivit s definovanými komunikačními a komerčními cíli, jedná se o formu daru s protiplněním, kdy sponzor může spojením s Buranteatrem např. získat odezvu u cílových skupin charakteristických pro divadlo, které by jiným způsobem neoslovil. V zásadě jde tedy o dvoustrannou pomoc, aneb pomoz jinému a pomůžes sobě. Pro úspěch Buranteatru v oblasti sponzoringu konkrétně svědčí vysoké osobní zanícení a nadšení, které je charakteristické pro jeho členy.

6.1. Cílová skupina: Fyzické osoby

Na svých internetových stránkách tuto skupinu potenciálních sponzorů již divadlo přímo vyzývá v sekci „Podpořte nás“. Konkrétněji své příznivce prosí o:

- 1) trvalou podporu formou trvalého bankovního příkazu částkami od 150 Kč za měsíc. Protihodnotou zde kromě dobrého pocitu má být zveřejnění jména sponzora na webových stránkách a Facebooku a dva volné lístky na vybrané premiéry divadla ročně. Zajímavým faktem je, že v této souvislosti divadlo nabízí potvrzení o daru pro případný odpočet daní, nicméně vzhledem k existenci jisté protihodnoty se nejedná o čisté dárcovství.
- 2) dočasnou podporu vzniku konkrétní inscenace částkou od 1500Kč. V tomto případě Buranteatr slibuje dokonce 4 lístky na podporovanou premiéru, přípitek s herci přímo na jevišti a vše výše zmíněné včetně potvrzení o daru. Opět se zde tedy pohybuje na hraně zákona.

Pod zmíněnou výzvou je vystaveno číslo bankovního účtu, na který lze peníze odkázat.

6.2. Cílová skupina: Právnícké osoby

Narůstajícím trendem snad ve všech firmách jsou v poslední době zaměstnanecké benefity a už se zdaleka nejedná pouze o poskytování stravenek svým zaměstnancům. Buranteatr by tedy mohl oslovit více firem, například formou dopisu, jelikož emaily je dnes každá firma denně zahlcená, s výše zmíněnou nabídkou výhodného nákupu čtyř lístků s jedním lístkem zdarma. Nebo například zvýhodněnou cenu permanentek na představení, ty by mohly ve firmě kolovat mezi členy a jsou variantou spíše pro menší podniky. Forma nabídky zvýhodněné koupě je v tomto případě značně variabilní a závisela by také na očekáváních a propočtech samotného divadla.

Protihodnotou by bylo logo firmy vyvěšeno jednak na internetových stránkách divadla, ale také přímo v prostorách Stadionu. Buranteatr uvedl, že se soustředí především na získávání dotací na chod divadla a do dnešní doby ještě takto sponzory neoslovil. Nákladem na tento typ hledání sponzoringu je

především vytvoření seznamu adres firem, které by byly následně jednotným dopisem osloveny a náklady na jeho zaslání do každé z nich. Přínosem by potom bylo především zviditelnění firmy (jednotlivé podniky se rády chlubí svými benefity zaměstnancům), ale také následný efekt word-of-mouth marketingu.

Dalšími z možných právnických osob k oslovení by mohla být některá brněnská rádia (Kiss Hády, Free Rádio, Hitrádio Magic, Rádio Krokodýl, Rádio Petrov) nebo někteří prodejci nápojového sortimentu, například tradiční česká značka Kofola či brněnský pivovar Starobrno. Protihodnotou by v tomto případě mohl být polep auta logem společnosti či logo na samotné vstupence.

6.3. Cílová skupina: Fyzické i právnické osoby

Jedním z možných způsobů sponzorství divadla, které se týká jak fyzických osob, tak i právnických osob, by mohl být po vzoru Univerzitního kina Scala projekt „Adoptuj sedačku!“. Celý projekt spočívá v možnosti zákazníků divadla darovat Buranteatru určitou vyšší sumu (zde například navrhuje částku 1000Kč) a „zakoupit“ si tak jakoukoli sedačku v hledišti na dobu jednoho roku. Tato sedačka pak bude označena cedulkou se jménem dárce. Neznamená to však, že by tuto sedačku dárce vlastnil a mohl tak na ni jako jediný divák po celý jeden rok sedět, jedná se pouze a jen o dar divadlu s jakousi malou protihodnotou právě v podobě označení sedačky dárčovým jménem. Jelikož se nejedná o kino, jako je tomu u kina Scala, myslíme si, že by se tento nápad mohl ujmout jako první u Buranteatru a přilákat tak nové dárce divadla. Nicméně, jak už bylo uvedeno výše, kvůli existenci určité protihodnoty zde nelze hovořit o čistém dárcovství.

7. Akční cíle

Nyní se podívejme na akční cíle, které z této práce pro Buranteatr plynou. Jednotlivé akční cíle jsme si rozdělili podle kapitol této práce, ve kterých jsme si je stanovili. Tyto akční cíle jsou přehledně shrnuty v tabulce, kterou nalezneme v příloze.

Závěr

V rámci projektu Marketing ve veřejném sektoru se náš osmičlenný tým pokusil na základě zadání a dostupných materiálů vypracovat marketingovou analýzu divadla Buranteatr. V předchozích kapitolách jsme v rámci jednotlivých témat jednak popsali a zhodnotili aktuální situaci, ale pokusili jsme se také o předložení mnohých doporučení, která by případně mohla divadlo inspirovat. Skupinová práce na reálném projektu byla velmi zajímavá a zároveň velmi příjemnou změnou oproti jinak mnohdy velmi teoretickým předmětům v rámci našich oborů. Pevně věříme, že tento dokument může napomoci k bezesporu úspěšné budoucnosti tohoto specifického divadla.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice širše sortimentu.....	10
Tabulka 2: Ceny vstupenek.....	12
Tabulka 3: Náklady.....	13
Tabulka 4: Výnosy.....	14
Tabulka 5: Ansoffova tržních matice.....	17
Tabulka 6: Náklady na plachtu.....	27
Tabulka 7: Výnosy v roce 2013.....	29
Tabulka 8: Výdaje v letech 2011, 2012 a 2013.....	30
Tabulka 9: Výnosy v letech 2011-2013.....	32
Tabulka 10: Rozdíl mezi náklady a výnosy.....	33
Tabulka 11: Shrnutí potřeb v horizontu 1-3 let.....	34

Seznam grafů

Graf 1: Divácká stabilita a cena vstupného.....	20
Graf 2: Vnímaná kvalita služeb a vnímaná úroveň ceny.....	21
Graf 3: Vývoj nákladů v období 2011-2013.....	31
Graf 4: Vývoj výnosů v období 2011-2013.....	32

Seznam obrázků

Obrázek 1: Polep dodávky.....	25
Obrázek 2: Orientační návrh - Plachta na orloj.....	26
Obrázek 3: Návrh klíčenky.....	36

Použité zdroje

- [1] §218 a 226, Zákon č. 89/ 2012 Sb., občanský zákoník
- [2] Aktuality. Divadlo Husa na provázku [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.provazek.cz/web/structure/34.html>>
- [3] Buranteatr. *O DIVADLE* [online]. [cit. dne (7.3.2014)]. Dostupné z: <<http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>>
- [4] České dědictví UNESCO. *Buranteatr - divadlo - Brno* [online]. [cit. dne (14.3.2014)]. Dostupné z: <http://www.unesco-czech.cz/9_2052_buranteatr-brno/>
- [5] Divadlo U stolu je rarita. Amatérská scéna [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.amaterskascena.cz/cl-divadlo-u-stolu-je-rarita-110224133007>>
- [6] Dotace z EU ihned a bez starostí: Dotace na kulturní díla. CYPRUS ADVISORY. *Výzva na individuální projekty z Fondů EHP 2009 – 2014* [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.dotacni.info/tag/dotace-na-kulturni-dila/>>
- [7] František Tlapák. *Komunikační audit* [online]. [cit. dne (28.3.2014)]. Dostupné z: <<http://www.tlapak.com/komunikacni-audit/>>.
- [8] KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 35.
- [9] MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. 1.vyd. dotisk Praha: Grada, 2009, 768s. IBSN 978-80-7169-891-3, str. 325
- [10] Ministerstvo Kultury: Granty a dotace. *Program státní podpory profesionálních divadel, orchestrů a sborů - výběrové řízení na rok 2013* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/program-statni-podpory-profesionalnich-divadel--orchestru-a-sboru---vyberove-rizeni-2013-161800/>>
- [11] O divadle. *Buranteatr* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.buranteatr.cz/o-divadle/>>
- [12] Pecha Kucha. *Oficiální web Pecha Kucha* [online]. 2013 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <<http://www.pechakucha.cz>>
- [13] Písemná komunikace s tajemnicí Martinou Procházkovou dne 28. 3. 2014
- [14] Prezentace k přednášce ze dne 8.4.2014 Ing. Zuzana Prouzová, Ph.D.

- [15] Program Kreativní Evropa. Ministerstvo kultury ČR [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/cz/evropska-unie/program-kreativni-evropa/kreativni-evropa-215869/>>
- [16] Programové prohlášení vlády ČR. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 14.2.2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>>
- [17] Programové prohlášení vlády ČR. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 14.2.2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>>
- [18] PROCHÁZKOVÁ, Martina. BURANTEATR. *Výroční zpráva Buranteatr 2013*. Brno, 2014
- [19] Rozhovor s tajemnicí Martinou Procházkovou dne 26.2.2014
- [20] Statutární město Brno. *Divadla* [online]. [cit. dne (7.3.2014)]. Dostupné z: <<https://www.brno.cz/turista-volny-cas/kultura/divadla/>>.
- [21] Statutární město Brno. *Organizace zřízené městem Brnem v oblasti kultury* [online]. [cit. dne (14. 3. 2014)]. Dostupné z: <<http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-socialne-kulturni/odbor-kultury/organizace-zrizene-mestem-brnem-v-oblasti-kultury/>>
- [22] Studio Marta. *O divadle* [online]. [cit. dne (7.3.2014)]. Dostupné z: <<http://www.studiomarta.cz/index.php?p=o-divadle>>.
- [23] ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 214 s. ISBN 9788021042926, str.127-128
- [24] Turistické informační centrum města Brna. *Reklama v měsíčníku KAM v Brně* [online]. [cit. dne (28.3.2014)]. Dostupné z: <<http://www.kultura-brno.cz/cs/reklama/reklama-v-mesicniku-kam-v-brne>>.
- [25] Unikátní projekt Buranteatru 4Together. ZETELOVÁ, Kamila. *Amatérská scéna* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.amaterskascena.cz/cl-unikatni-projekt-buranteatru-4together-120908231030>>
- [26] Změnu dotací pro kulturu provází kontroverze. In: *Brno Kulturní* [online]. 18.9.2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.brnokulturni.cz/tz-zmenu-dotaci-pro-kulturu-provazi-kontroverze/>>

Přílohy

Příloha 1 – Akční plán

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
1. Analýza vnějšího prostředí	Získání dobrovolníku na výpomoc chodu divadla	Zapojení dobrovolníků a usnadnění chodu divadla	1 rok			Žádné jedná se o dobrovolnictví	
1. Analýza vnějšího prostředí	Získání materiálních darů pro představení	Snaha o získání kulís pro jednotlivá představení od dárců	1 rok		Realizováno, avšak v nedostatečné formě	Žádné, využívány internetové stránky Buranteatru	
1. Analýza vnějšího prostředí	Oslovení zákazníků pomocí dalších sociálních sítí	Snaha o zviditelnění Buranteatru pomocí Twitteru a Google +	1 rok		Realizováno pouze na facebooku	Žádné	
1. Analýza vnějšího prostředí	Oslovení nových zákazníků pomocí soutěže ve studentských rádiích	Snaha oslovit nové zákazníky pomocí soutěží v rádiu (výhra = lístky zdarma)	1 rok			Náklady na lístky zdarma, které se v rámci soutěže budou rozdávat	Náklady není třeba pokrývat, představení nejsou vždy 100% plná

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
2. Analýza vnitřního prostředí	konkurenceschopnost	působit jako divadlo malých forem s důrazem na dramatický text a herecké jednání		Dramaturgie	průběžně realizováno	žádné	
2. Analýza vnitřního prostředí	šíře sortimentu	nabízet představení širokému publiku	3 roky	Dramaturgie	realizováno krom představení pro děti	žádné	
2. Analýza vnitřního prostředí	pronájem prostor a dodávky	nabídnout možnost pronájmu	1 rok	Vedení BT	realizováno částečně - prostory	náklady na propagaci	
2. Analýza vnitřního prostředí	kvalitní herecké obsazení	dbát na dobrou firemní kulturu, dobrou image divadla v očích odborné veřejnosti		vedení + herci	realizováno	žádné	
2. Analýza vnitřního prostředí	vytvořit kvalitní produkční tým	oslovit studenty mediálních oborů s nabídkou stáže	1-2 rok	vedení	dříve neúspěšně realizováno		
2. Analýza vnitřního prostředí	zpřístupnit rezervační systém klientům	prodej vstupenek přes internet, zajištění dalšího prodejního místa (např. v kavárně)	1 rok	vedení/produkce	nerealizováno	náklady nízké	vstupné či formou barteru směnou za reklamu
2. Analýza vnitřního prostředí	udržovat finanční rovnováhu	roční bilance 0	1 rok	vedení	částečně realizováno	žádné	

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
3. SWOT, strategie a cíle	Udržení stálých diváků	Komunikace s diváky, zvýhodněné permanentky, udržení stávající kvality	1 rok		Již dříve realizováno	Volný čas buranů, volné lístky	Příjmy z prodeje vstupenek
3. SWOT, strategie a cíle	Diverzifikace služeb	Zvýšení příjmů z vedlejších služeb	1 rok		Pronájem dodávky	Běžné náklady a náklady na propagaci	Příjmy z pronájmu
3. SWOT, strategie a cíle	Diverzifikace služeb	Rozšíření nabídky představení	2 roky		Představení pro rodiny s dětmi	Běžné náklady na představení	
3: SWOT, strategie a cíle	Diverzifikace služeb	Zvýšení výnosů baru	2 roky		Rozšíření otevírací doby baru	Mzdové náklady	Příjmy z baru

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
4. Komunikační audit	získání nových diváků z VŠ	distribuce letáčků a plakátů na VŠ	1 rok		spolupráce se studentskými spolky, či studentkým rádiem	náklady na vytištění letáčků a plakátů dle tarifu tiskárny a množství	příjmy z prodeje vstupenek
4. Komunikační audit	získání nových diváků ze SŠ	nabídka představení pro SŠ	1 rok		vytvoření nabídky, či programu pro SŠ	běžné náklady na představení, množstevní sleva	
4. Komunikační audit	získání nových diváků	nabídka představení pro firmy	1 rok		zvýhodněné vstupenky 4+1 zdarma	běžné náklady na představení, volné vstupenky	

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
5. Komunikační kampaň	Navýšení finančních prostředků, zvýšení povědomí o divadle	Zvýšení příjmů z pronájmu vozu	1 rok		Polep dodávky Buranteatru	Cena za polep: cca 5000-7500,-	Následně z příjmů za pronájem vozu
5. Komunikační kampaň	Získání nových diváků, zvýšení povědomí o divadle	Virální video, pokus guerrilla marketingu	1 rok	herci - "zahrávání si" se zákonem	Reklamní plachta na brněnský orloj	Cena za tisk plachty + doprava a umístění plachty: cca 5000,-; natočení akce a tvorba videa	Následně z příjmů za vstupné při zvýšení návštěvnosti
5. Komunikační kampaň	Získání nových diváků, zvýšení povědomí o divadle	Buranteatr do ulic Brna	1 rok		Inspirací např. Ostrava a akce "Jdeme k vám"	Volný čas buranů, případné náklady na dopravu kulís	Následně z příjmů za vstupné při zvýšení návštěvnosti
5. Komunikační kampaň	Získání nových diváků, zvýšení povědomí o divadle	Posílení loga divadla u veřejnosti	1 rok		Využití designu loga k návrhu panáčků oblíbené hry "Člověče nezlob se!"	Cena cca 300,- za 1 set	Např. příjmy z pronájmu prostor divadla

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
6. Fundraisingový audit	Snížení deficitu Buranteatru na konci každého roku, časem dosáhnout vyrovnaného rozpočtu	zvýšení výnosů divadla pomocí festivalu 4Together	2 roky		již dříve realizováno	sice vysoké, ale zatím se vždy vyplatily (jako dříve)	tržby na festivalu
6. Fundraisingový audit	Zvýšit zájem diváků	zvýšit povědomí o divadle	1 rok			náklady na propagaci - web, letáčky atd. (případné ceny níže)	hledání nových dárců
6. Fundraisingový audit	Zvýšit povědomí Buranteatru u studentů brněnských vysokých škol alespoň o 30%.	tištěné propagaci formou plakátů a letáků	1 rok			tisk materiálů a zajištění jejich roznosu (100 ks A5 - 928 CZK vč. DPH) - http://netprint.cz/tisk-8253.html	z následně získaných příjmů za vstupné

Téma	Cíl	Aktivita	Časový horizont	Zodpovědnost ...?	Nápad	Náklady	Jak pokrýt náklady
7. Sponzoring	Navýšení finančních prostředků	Trvalý bankovní příkaz s částkou od 150Kč/měsíc	1 rok		Zveřejnění jména sponzora na webových stránkách a Facebooku a dva volné lístky na vybrané premiéry divadla ročně.	Volné lístky, tedy ušlý zisk, který by měli v případě prodeje (cca 200,-/lístek).	
7. Sponzoring	Navýšení finančních prostředků	Dočasná podpora vzniku konkrétní inscenace částkou od 1500Kč.	1 rok		Zveřejnění jména sponzora na webových stránkách a Facebooku, 4 lístky na podporovanou premiéru a přípitek s herci přímo na jevišti.	Volné lístky, tedy ušlý zisk, který by měli v případě prodeje (cca 200,-/lístek).	
7. Sponzoring	Navýšení finančních prostředků	Nabídka zvýhodněné koupě lístků - 4+1 lístek zdarma či permanentka.	1 rok		Logo firmy vyvěšeno na internetových stránkách divadla i v prostorách Stadionu.	Vytvoření seznamu adres firem oslovených dopisem a náklady na jeho zaslání do každé z nich (cca 20,-/dopis).	
7. Sponzoring	Navýšení finančních prostředků	Zviditelnění rádií nebo prodejců nápojového sortimentu.	1 rok		Polep auta logem společnosti nebo logo na samotné vstupence.	Polep auta (cca 200,-/logo) a tisk vstupenek (cca 5,90/vstupenka).	
7. Sponzoring	Navýšení finančních prostředků	Adopce sedačky.	1 rok		"Zakoupení sedačky" za 1000Kč.	Kovová cedulka (cca 50,-/cedulku).	