

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ROLE PR VE VYBRANÝCH DIVADLECH

Bc. Vladana Drvotová

Vedoucí práce: Mgr. Vlastimil Ježek

Oponent práce: MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.

Datum obhajoby: 13. 9. 2018

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2018

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Arts Management

DIPLOMA THESIS

**ROLES OF PR IN THE CZECH THEATRE
ORGANIZATIONS**

Bc. Vladana Drvotová

Supervisor of thesis:	Mgr. Vlastimil Ježek
Reviewer:	MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.
Date of defense:	13. 9. 2018
Degree granted:	MgA. (Master of Arts)

Prague, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma

Role PR ve vybraných divadlech

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Diplomová práce představuje a analyzuje poznatky o současném stavu a podobě public relations (PR) vybraných divadelních příspěvkových organizací a subjektů v nestátním neziskovém sektoru v pěti největších českých městech – v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a Olomouci. Jejím hlavním cílem je zjistit, jakou roli zastává PR v těchto organizacích. Zda je vnímáno spíše jako strategický nástroj, nebo výkonná služba a jaké místo má ve struktuře organizace.

Přestože je termín PR stále častěji používán nejen v rámci akademické sféry, ale i širokou veřejností v běžné komunikaci, může působit matoucím dojmem. V teoretické části práce je proto věnována pozornost ukotvení PR v rámci teorie oboru samotného, ale také marketingové komunikace a managementu. Prostor je věnován i aktuálním trendům v PR. Ústřední praktická část obsahuje data získaná z osobních semi-strukturovaných rozhovorů s pracovníky PR a marketingu Národního divadla, Národního divadla Brno, Národního divadla moravskoslezského, Moravského divadla Olomouc, Divadla Josefa Kajetána Tyla, scény Jatka78, Kulturního centra Cooltour, Moving Station a Divadla Tramtarie.

Abstract

The diploma thesis introduces and analyses the findings about the current situation and forms of arts public relations (PR) in selected contributory and nongovernmental non-profit organizations in the five largest Czech cities – Prague, Brno, Ostrava, Pilsen and Olomouc. The main objective was to determine the role of PR in these organizations: whether it is perceived as a strategic management tool or rather as a marketing communications service, and also what is the position of PR within the organizational structure.

Although the term PR is not only commonly used among academics but also by general public, it could be seen as a confusing term. The theoretical framework of the thesis concentrates mostly on PR as a discipline, but also on its connection to marketing communications or management. The current trends of PR are discussed as well. The practical and the most important part of the thesis contains data obtained from personal semi-structured interviews with PR and Marketing Managers of the National Theatre, the National Theatre Brno, the National Moravian-Silesian Theatre, the Moravian Theatre Olomouc, Josef Kajetán Tyl Theatre, Jatka78, Cooltour Cultural Centre, Moving Station and the Tramtarie Theatre.

Poděkování

Za inspirativní vedení práce, cenné připomínky a rady děkuji Mgr. Vlastimilu Ježkovi. Děkuji také všem zástupcům divadel a kulturních organizací, kteří mi poskytli stěžejní informace během rozhovorů, za jejich ochotu, čas a důvěru.

Obsah

Úvod.....	1
1 Public relations ve vztahu k marketingové komunikaci, managementu a jako samostatný obor.....	4
1.1 PR jako součást marketingové komunikace.....	4
1.2 PR jako svébytná disciplína	8
1.3 PR a management organizací.....	9
2 Možné definice pojmu public relations.....	11
3 Aktuální trendy v PR.....	15
3.1 PR v online prostředí.....	15
3.2 Video obsah	16
3.3 Spolupráce s názorovými vůdci (influencery).....	16
3.4 Data a PR.....	18
4 Public relations v divadelním prostředí.....	19
4.1 Obecné informace o jednotlivých organizacích a jejich PR.....	20
4.1.1 Národní divadlo.....	20
4.1.2 Národní divadlo Brno	22
4.1.3 Národní divadlo moravskoslezské.....	23
4.1.4 Moravské divadlo Olomouc.....	24
4.1.5 Divadlo Josefa Kajetána Tyla	24
4.1.6 Jatka78	26
4.1.7 Kulturní centrum Cooltour.....	27
4.1.8 Moving Station.....	28
4.1.9 Divadlo Tramtarie.....	30
4.2 Rozdíly v přístupu k PR mezi vícesouborovým provozem a nestátní neziskovou sférou.....	31
4.3 Skupiny, se kterými PR divadel nejčastěji komunikuje	32
4.4 Oblasti a nástroje PR používané divadly.....	35
4.4.1 Media relations	36
4.4.2 Interní komunikace.....	42

4.4.3 Krizová komunikace.....	44
4.4.4 Event management	46
4.4.5 Online PR.....	48
4.4.6 Komunikace s divákem.....	51
4.4.7 Netradiční komunikace	55
4.5 Plánování komunikačních aktivit v divadelním a kulturním provozu	58
4.5.1 Plánování ve vybraných organizacích	58
4.6 Úspěšnost a evaluace PR.....	61
4.6.1 Evaluace PR ve vybraných organizacích.....	64
5 Provázanost PR s dalšími aktivitami v divadelním a kulturním provozu	69
5.1 PR a marketing	69
5.2 PR a fundraising.....	70
5.3 PR a edukace	71
5.4 PR a místo, v němž se organizace nachází	72
Závěr.....	73

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tematické okruhy a základní otázky pokládané zástupcům organizací

Příloha č. 2: Skupiny, se kterými komunikuje PR příspěvkových organizací

Příloha č. 3: Skupiny, se kterými komunikuje PR nestátních neziskových subjektů

Příloha č. 4: PR v Národním divadle

Příloha č. 5: PR v Národním divadle Brno

Příloha č. 6: PR v Národním divadle moravskoslezském

Příloha č. 7: PR v Moravském divadle Olomouc

Příloha č. 8: PR v Divadle Josefa Kajetána Tyla

Příloha č. 9: PR na Jatkách78

Příloha č. 10: PR v Cooltour

Příloha č. 11: PR v Divadle Tramtarie

Příloha č. 12: PR v Moving Station

Seznam použitého označování a zkratk

AITA/IATA	International Amateur Theatre Association
AMEC	International Association for the Measurement and Evaluation of Communication
AVE	Advertising Value Equivalent
CIPR	Chartered Institute of Public Relations
CLV	CityLight Vitrine
DJKT	Divadlo Josefa Kajetána Tyla
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	human resources
KC	Kulturní centrum
KoPR	Komora Public Relations
MDO	Moravské divadlo Olomouc
ND	Národní divadlo
NdB	Národní divadlo Brno
NDM	Národní divadlo moravskoslezské
PR	public relations
PRSA	Public Relations Society of America
TZ	tisková zpráva
WOM	Word of Mouth

Úvod

Pojem public relations a zkratka PR jsou stále častěji užívány nejen na poli akademického výzkumu nebo (poněkud nepřekvapivě) v oborových médiích, ale také v běžné komunikaci široké veřejnosti. A právě o ni jde především. Anglicismus, kterým termín public relations v českém lexiku je, neoznačuje nic jiného než vztahy s veřejností.

Co si ale pod zmíněnými slovy představit? Pojem public relations (PR) i jeho překlad působí poměrně samozřejmě, ale při podrobnějším pohledu se ukazuje, že může být pro mnoho lidí přinejmenším matoucí. Nejedná se totiž o reklamu, tedy o dobře zaznamatelnou placenou formu masové komunikace, ani o jakýsi těžko definovatelný nástroj, který by se zcela sám, bez součinnosti dalších složek komunikačního mixu, nebo chcete-li propagace, postaral o opakovaně vyprodané vstupenky divadla či jiné kulturní organizace. Užití public relations v rámci marketingové komunikace divadla také neznamena pouze mediální výstupy v novinách, televizi, na internetu a v dalších médiích.

Definice, které se snažily postihnout, co public relations znamenají, existují stovky. Některé vyhovují spíše akademikům, kteří se PR zabývají na univerzitní půdě, jiné souvisejí s běžnou praxí. Vyvíjejí se společenským i technologickým pokrokem, stejně jako obor sám.

Po studiu řady převážně zahraničních odborných publikací a s téměř pětiletou zkušeností z praxe v několika PR agenturách se přikláním k názoru, že výhodnější je vnímat PR jako součást managementu organizací, kde může plnit konzultantskou úlohu a napomáhat aktivně směřování organizace; než jej považovat pouze za jeden z nástrojů marketingového komunikačního mixu. Ale uznávám, že je v rámci PR vhodné používat takové postupy, které jsou v synergii s ostatními marketingovými nástroji, které daná organizace používá.

Záměrem předkládané diplomové práce s názvem *Role PR ve vybraných divadlech* je shromáždit, utřídit a analyzovat poznatky o současném stavu divadelního public relations příspěvkových organizací v porovnání se subjekty v nestátním neziskovém sektoru v českém prostředí.

V teoretické části je věnována pozornost akademickému zázemí public relations, jeho definicím a aktuálním trendům. Ústřední, praktická část práce, pak obsahuje

poznatky o podobě PR ve vybraných divadlech a kulturních organizacích. Je založena na aplikovaném empirickém výzkumu, který získává výsledky pomocí analýzy primárních i sekundárních dat, studia odborné literatury i dalších dokumentů, týkajících se divadel a kulturních organizací a prostřednictvím semi-strukturovaných osobních rozhovorů s pracovníky PR vybraných českých profesionálních divadel a kulturních scén. Rozhovory probíhaly dle jednotně stanovených okruhů volnou diskuzí, během které vyplynula i některá další témata. Cílem bylo poznat subjektivní pohled PR pracovníků divadel na podobu public relations v organizaci. Informace získané z kvalitativních rozhovorů byly doplněny poznatky získanými ze studia veřejně dostupných komunikačních kanálů dané organizace. Výzkum jsem se snažila koncipovat tak, aby zohlednil praxi divadel a organizací v pěti největších českých městech – v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a Olomouci.

Práce se tedy zabývá začleněním a důležitostí public relations pro dané organizace, podobou a plánováním PR strategie, komunikací s médii neboli media relations. Za důležité považuji (zejména v případě větších institucí) téma krizové komunikace, které je v práci také zpracováno.

Primárním cílem diplomové práce je zjistit, jakou roli zastává PR oddělení ve vybraných divadlech – zda je vnímáno spíše jako strategický nástroj, nebo výkonná služba a jaké místo má ve struktuře organizace.

Sekundárním cílem pak rozšířit dosavadní poznatky týkající se kulturního (divadelního) PR v českém prostředí a přispět k odborné oborové diskusi.

Práce by měla nalézt odpovědi zejména na následující základní výzkumné otázky:

1. Jakou část PR divadla aktivně používají?
2. Jakou roli hraje PR ve vícesouborových divadlech, která jsou příspěvkovými organizacemi, v porovnání s nestátními neziskovými organizacemi?
3. Jakým způsobem a jak dlouho dopředu je plánována PR strategie?
4. S jakým úspěchem jsou PR aktivity používány? Měří organizace jejich dosah či úspěšnost?
5. Čím by se mohla PR oddělení příspěvkových organizací inspirovat u nestátních neziskových subjektů a naopak?

Divadelnímu PR byla již na Katedře produkce DAMU věnována diplomová práce MgA. Lenky Vahalové *Public relations v divadle*¹, která byla obhájena v roce 2014. Další vysokoškolské kvalifikační práce pojímají téma marketingové komunikace, PR a propagace v divadle spíše okrajově, a v české odborné literatuře téma rovněž příliš nerezonuje. Zahraniční autoři se mu věnují o něco podrobněji, např. v publikacích věnovaných art marketingu, ale stále nemůžeme říci, že by byl jeho potenciál již vyčerpán, zvláště když vezmeme v potaz vývoj oboru.

Předložená diplomová práce s názvem *Role PR ve vybraných divadlech* by tedy měla téma prohloubit a pojmout jej komplexnějším způsobem, s důrazem na příspěvkové organizace a nestátní neziskové subjekty nejenom v Praze, ale i v dalších větších městech České republiky. Za výhodu zvoleného tématu považuji jeho přesah do praxe – práce případně může posloužit jako inspirační zdroj menším divadlům, profesionalizujícím se souborům, studentům produkce, marketingu a příbuzných oborů nebo dalším zájemcům k získání podrobných a aktuálních informací o neustále se vyvíjející komunikační disciplíně, kterou PR je.

¹ VAHALOVÁ, Lenka. *Public relations v divadle* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/i4ygil/>>. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta. Vedoucí práce Vlastimil JEŽEK.

1 Public relations ve vztahu k marketingové komunikaci, managementu a jako samostatný obor

Public relations může být chápáno jako samostatný obor nebo být vnímáno jako jeden z nástrojů marketingové komunikace. Tato kapitola se zabývá oběma pojetími, zároveň se věnuje také pohledu na roli PR v managementu organizací.

1.1 PR jako součást marketingové komunikace

Jeden z náhledů na public relations je ukotvuje v teorii marketingové komunikace, považuje PR za jednu z jejích součástí. Proto, aby bylo vymezení public relations ve vztahu k marketingové komunikaci jasnější, považují za vhodné v rámci této kapitoly krátce ji charakterizovat společně s jednotlivými nástroji komunikačního mixu, protože v praxi, tedy i té divadelní, často fungují v synergii.

Různí autoři vyznávají různá pojetí, pro účely této práce zmíním dvě – představu komunikačního mixu od respektovaného odborníka na marketing Američana Philipa Kotlera, a širší pojetí evropských autorů Patricka De Pelsmeckera, Maggie Geuensové a Joeri Van den Bergha.

Marketingová komunikace je tou součástí marketingového mixu², která umožňuje danému subjektu oslovit cílové skupiny, podpořit své produkty, služby nebo image. V současné době existuje řada publikací, které se jí věnují z akademického, praktického nebo populárně naučného hlediska.

Komunikační mix rozděluje Philip Kotler do čtyř hlavních oblastí, kterými jsou:

- reklama;
- osobní prodej;
- podpora prodeje;
- public relations.

² Philip Kotler marketingový mix označuje jako 4P – product (výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace, podpora).

Reklamu definuje Kotler jako „[...] jakoukoli neosobní prezentaci a propagaci myšlenek, zboží nebo služeb financovanou identifikovatelným sponzorem”.³ Jako její základní charakteristiky uvádí veřejnou prezentaci, přesvědčivost, zesílenou expresivitu a neosobnost – úkolem reklamy je veřejně vysílat k velkému množství lidí stejné, přesvědčující sdělení, které často využívá expresivních prostředků pro zesílení svého působení. Reklama není dialogickou formou komunikace, ale jednostranně vysílanou informací. Prostor pro reklamu může být v různých typech médií.

V divadelním prostředí se může v případě reklamy jednat o outdoorovou⁴ reklamu jako jsou billboardy, CLV⁵, plakátové výlepy, spoty v rozhlasu či televizi, inzerci v tištěných médiích nebo finančně podpořené příspěvky na Facebooku či jiných sociálních sítích.

Osobním prodejem se rozumí všechny snahy dané organizace využít osobního vlivu na chování cílové skupiny – na rozdíl od reklamy pracuje s interakcí se zákazníkem, kultivuje vztah mezi ním a organizací a vyžaduje a počítá s reakcí z jeho strany. Do této kategorie můžeme zahrnout i osobní doporučení od známých, přátel či návštěvníků.⁶ Osobní prodej není v českém divadelním prostředí příliš obvyklý, ale osobní doporučení při výběru divadla či jednotlivé inscenace hraje důležitou roli.

Podpora prodeje je nástrojem, který má za cíl povzbudit prodej. To je možné díky využití slevových kupónů či jiných bonusů. Jeho výhodou je jasné vyzvání zákazníka k okamžité akci. Divadla mohou využívat soutěží o vstupenky, ať už na svých sociálních sítích či v médiích, nebo také mohou ve spolupráci s různými časopisy uveřejňovat poukazy, např. na 1+1 vstupenku zdarma.

Definicím public relations je ponechán prostor v samostatné kapitole, ovšem pro úplnost výše uvedeného výčtu je třeba uvést, že jej Kotler chápe jako celou řadu

3 KOTLER, Philip a Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. s. 301. ISBN 0-87584-737-4.

⁴ Venkovní reklama.

⁵ CityLight Vitrine, prosvětlený nosič venkovní reklamy, často ve větších městech.

⁶ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha : Pražská scéna, 2004. s. 192. ISBN 80-86102-53-X.

technik určených ke zlepšení, udržení a ochraně obrazu dané organizace. Jako charakteristické kvality public relations uvádí vyšší důvěryhodnost, než jaké se u příjemců těší reklama, potenciál pro dramatický účinek a relativně nízké náklady. Kulturní zařízení a divadla v dnešní době většinou disponují PR odděleními, případně PR agenturami nebo alespoň pracovníky, kteří se dané oblasti věnují a rozvíjejí ji – snaží se komunikovat s takovými skupinami, které jsou pro jejich organizaci důležité.

Autoři Patrick De Pelsmecker, Maggie Geuensová a Joeri Van den Bergh nástroje marketingového komunikačního mixu oproti Kotlerovi rozšiřují, a považují za ně následující komunikační disciplíny:⁷

- reklamu;
- sponzoring;
- podporu prodeje;
- přímou marketingovou komunikaci;
- osobní prodej;
- výstavy a veletrhy;
- interaktivní marketing, využívající nová média a internet;
- public relations.

Reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations chápou obdobně jako Kotler, proto níže uvádím stručné definice zbývajících disciplín.

Sponzoringem se rozumí spolupráce mezi dvěma subjekty (sponzor a sponzorovaný). „Sponzor poskytuje fondy, zboží, služby či know-how a sponzorovaný mu pomáhá v dosahování cílů v komunikaci, jako je např. posílení značky, zvýšení povědomí o značce, znovuzískání pozice značky nebo firemní image.”⁸ Pro divadla je hledání potenciálních sponzorů, navazování a budování komunikace s nimi podstatnou aktivitou, z níž, pokud je prováděna dlouhodobě a s řádnou péčí, mohou plynout finanční zdroje, důležité pro fungování organizace.

⁷ PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. s. 24. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

⁸ Tamtéž, s. 26.

Přímá marketingová komunikace se soustředí na osobní kontakt se zákazníky stávajícími i těmi potenciálními. V divadelní praxi, ale nejen v ní, je velmi podstatná komunikace v místě prodeje, tedy například v pokladně. Roli hraje ať už osobní kontakt s personálem, který vstupenky prodává, nebo i vizuální vjem – vystavené plakáty, programy či další materiály informačně propagačního charakteru.

S neustálým technologickým vývojem souvisí pojem interaktivní marketing, jenž využívá internetu a nových médií. I divadelní a kulturní sféra si uvědomuje potenciál moderních komunikačních nástrojů a kanálů. Divadla v České republice ve většině případů aktivně používají zejména Facebook a provozují své webové stránky, které jsou zdrojem informací o organizaci, jejím programu, repertoáru, spolupracujících umělcích, ale také prostorem pro uveřejnění výročních a tiskových zpráv či poděkování partnerům.

Výstavy a veletrhy jsou významné pro některá odvětví (např. průmysl, knihy), umožňují kontakt mezi odběrateli, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami. Některá česká divadla mají své stánky, kde prodávají předplatné, vstupenky a merchandising na veletrhu Svět knihy, zaměřeného zejména na literaturu. Jinak je pro divadelní prostředí obvyklejší formát festivalů, které jsou příležitostí pro prezentaci divadla dalším diváckým skupinám.

Výše zmíněná trojice autorů De Pelsmecker, Geuensová a Van den Bergh ve své knize *Marketingová komunikace* zároveň zdůrazňuje důležitost koncepce integrované marketingové komunikace, jejímž úkolem je předávat všem cílovým skupinám konzistentní soubor sdělení a informací všemi vhodnými prostředky.⁹ Moderní integrovaná marketingová komunikace vede k synergii jednotlivých komunikačních nástrojů a umožňuje efektivnější zásah příjemce takového sdělení. Tento názor zastává také již citovaný Philip Kotler, který v knize věnované marketingu pro živá umění, jíž napsal společně s Joanne Scheff, uvádí, že integrovaná marketingová komunikace působí na publikum dané kulturní

⁹ PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. s. 29. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

organizace konzistentně a je dobré ji řídit a koordinovat například z postu marketingového ředitele.¹⁰

1.2 PR jako svébytná disciplína

Podstatou a smyslem public relations jsou komunikační činnosti, jež napomáhají utvářet organizacím či jednotlivcům vztahy s veřejností.¹¹ Tou je široká skupina lidí, jíž se nějakým způsobem dotýká aktivita dané organizace.

K vnímání public relations jako samostatného oboru se již v minulosti přikláněla řada teoretiků – například „otec zakladatel“ Edward Bernays či další z průkopníků oboru Scott Cutlip nebo v současnosti publikující akademici Jacquie L'Etang, Betteke van Ruler a Dejan Verčič.¹²

Autoři, přiklánějící se ke konceptu PR jako samostatného oboru, uvádějí jako dobu jeho vzniku nejčastěji 19. století. S industrializací a vznikajícími podniky vznikla potřeba vyjednávat se zákonodárci¹³ a rovněž informovat pravidelně média a snažit se přesvědčit jejich čtenáře o svých zájmech.¹⁴ Z historického hlediska fungovaly public relations v organizacích dříve spíše reaktivně – dle potřeby byly vydávány tiskové zprávy; na nastalou, pro firmu negativní situaci se reagovalo v momentě, kdy se objevily hromadné či individuální stížnosti. V době počátků PR to nebyla organizace, ale spíše její prostředí, které ovlivňovalo chování PR, a řešení krizových situací nepodléhalo dlouhodobé strategii.¹⁵ Po druhé světové válce se obor profesionalizoval. Vznikla řada profesních asociací a obor začal být

10 KOTLER, Philip a Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. s. 319. ISBN 0-87584-737-4.

11 SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert. s. 14. ISBN 978-80-247-2866-7.

12 HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s. 90. ISBN 978-80-247-5022-4.

13 Můžeme považovat za příklad lobbyingu.

14 KOTLER, Philip a Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. s. 370. ISBN 0-87584-737-4. s. 3.

15 Tamtéž, s. 376.

vyučován na univerzitách a vysokých školách.¹⁶ Vyvinul se také aktivnější přístup k PR, jež se snaží mít pod kontrolou to, jak organizaci vnímá její okolí.

Pokud PR vnímáme jako svébytný obor, můžeme vyzorovat, že v organizacích může zastávat hned několik funkcí. Kromě toho, že napomáhá budovat obraz organizace před veřejností (imageová funkce), prezentovat aktuální situaci či pravidelně informovat o nových službách či produktech (servisní funkce), může být také nástrojem v případě, že se organizaci přihodí nějaká krize (krizově-komunikační funkce) a zároveň se může podílet na plánování a směřování (strategická funkce).

1.3 PR a management organizací

Public relations se s managementem setkává hned v několika oblastech, práce PR profesionála zahrnuje v různé míře manažerské dovednosti. Těmi jsou „řízení projektů, časový management, řízení lidí, komunikace, finanční, strategické a kreativní řízení“¹⁷. Pokud je na PR v organizaci nahlíženo jako na součást managementu, mělo by usilovat o zvyšování její efektivity. Například tím, že se vedoucí PR pracovník podílí na strategickém rozhodování organizace.¹⁸

PR jako funkci managementu popisuje v publikaci *Kreativní management pro divadlo* Jan Dvořák. Zároveň upozorňuje na rozdíl mezi PR a propagací: „PR se dostává do blízkosti marketingového nástroje – propagace, ale doporučuje se nezaměňovat PR s propagací, tedy nezaměňovat je s reklamou a publicitou; propagace je nástrojem nebo funkcí marketingu, PR je funkcí managementu, propagace se soustřeďuje na konkrétní produkt a působí krátkodobě nebo

16 TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. Exploring public relations: global strategic communication. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017. s. 12. ISBN 978-1-292-11218-3.

17 L'ETANG, Jacque. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. s. 198. ISBN 978-80-7367-596.

18 Tamtéž, s. 201.

*střednědobě, PR soustřeďuje pozornost na celou společnost a působí dlouhodobě [...].*¹⁹

K debatě o PR a jeho roli v organizacích významně v minulosti přispěl James E. Grunig s Toddem Huntem, kteří se snažili srozumitelně PR zasadit do manažerského systému řízení organizací. Grunig se svými spolupracovníky vytvořil takzvanou teorii excelence, která zdůrazňuje strategickou roli PR v rámci organizace – dle této teorie je úkolem public relations podílet se na strategii celé firmy.²⁰

Společně s teorií excelence bývá citována teorie stakeholderů, jíž vytvořil Edward Freeman. Stakeholdery jsou myšleny „všechny osoby, kterých se důsledek komunikace či působení dané organizace může dotknout“²¹. Teorie stakeholderů oproti teorii excelence, která říká, že je komunikaci „možné vést z jednoho centra a více či méně ji řídit“,²² spatřuje důležitost v interakci se zainteresovanými osobami – stakeholdery – a v oboustranné komunikaci a zpětné vazbě.

19 DVORŮK, Jan. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: Pražská scéna, 2004. s. 203. ISBN 80-86102-53-X.

²⁰ HEJLOVÁ, Denisa. Public relations v digitální éře: jeho role poroste. In Euro. 2015. Dostupné z: https://iksz.fsv.cuni.cz/IKSZFSV-401-version1-hejlouva_pr_v_digitalni_ere_euro_2015_rijen.pdf

²¹ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s.96. s. 116. ISBN 978-80-247-5022-4.

²² Tamtéž, s. 117.

2 Možné definice pojmu public relations

O výklad termínu public relations se pokoušelo již mnoho teoretiků či oborové organizace a sdružení, což má za důsledek velké množství definic, které se pokoušejí postihnout podstatu PR a vyvíjejí se společně s oborem a technologickým pokrokem. Zatímco dřívější definice zdůrazňovaly jednosměrnou komunikaci a důraz na publicitu, modernější neopomíjejí pojmy jako angažovanost a budování vztahů.²³

Různorodost definic public relations je možné vysvětlit také tím, že zatímco se pohled světových oborových organizací snaží co nejvíce reflektovat aktuální praxi, akademické prostředí se soustředí i na kontext. Teoretici v některých případech považují za žádoucí, aby definice znázorňovala „ideální stav“. Za ten může být považována představa o PR jako oboustranné komunikaci, budování pozitivních vztahů mezi organizacemi a jejími publiky, strategická důležitost oboru či jeho vliv na pověst organizace.²⁴ Další část akademiků, zabývajících se PR, se k výše zmíněnému staví kriticky – postrádá zohlednění společenského kontextu a nechce považovat PR za neutrální komunikační kanál.²⁵

Vedoucí katedry marketingové komunikace a PR na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy Denisa Hejlová ve své knize Public relations uvádí, že v dnešní době patří k nejvíce citovaným definicím ta od autorů Cutlipa, Centera a Brooma, publikovaná v roce 2006. Uvádím ji níže, zajímavá je z toho důvodu, že akcentuje pohled na PR jako součást managementu.

„PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch či neúspěch.“²⁶

²³ About Public Relations. *Public Relations Society of America* [online]. New York: PRSA [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/all-about-pr/>

²⁴ TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. Exploring public relations. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2014. s. 4-5. ISBN 978-0-273-75777-1.

²⁵ Tamtéž. s. 5.

²⁶ HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s.96. ISBN 978-80-247-5022-4.

Další definice, jíž jsem vybrala pro přiblížení dalšího možného náhledu na obor, pochází od evropské teoretičky PR Jacquie L'Etang. Ta charakterizuje PR jako disciplínu, která umožňuje fungovat jako pojítka mezi organizací a takovými skupinami, které jsou pro ni zajímavé pro navázání a udržení vztahu. Upozorňuje rovněž, že nejde o péči o zákazníky ani propagaci stanovisek organizace. Zároveň také uvádí, že public relations „*znamenají komunikaci a výměnu myšlenek buď v reakci na změnu, nebo ve snaze přivodit změnu*“²⁷.

Akademický přístup k disciplíně public relations v průběhu času odpovídá změnám paradigmatu, kterým se na jeho úlohu nahlíží. Jinou perspektivu pak nabízí pohled odborníků z praxe, kteří jsou s oborem v každodenním kontaktu. S profesionalizací PR vznikly po celém světě oborové organizace, které se o definici profese také pokoušely. Jednou z nich je například Americká asociace public relations (Public Relations Society of America, PRSA), jež v roce 1982 definovala obor následujícím způsobem:

*„Public relations pomáhají organizaci a veřejnosti vzájemně se na sebe adaptovat.“*²⁸

Mezi lety 2011 a 2012 organizace dospěla k názoru, že vzhledem k vývoji role public relations v organizacích a ve společnosti je třeba charakteristiku public relations redefinovat. Aktualizovaná definice akcentuje posun oboru ke strategickému uvažování a má následující znění:

*„Public relations jsou strategickým komunikačním procesem, vytvářejícím oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností.“*²⁹

²⁷ L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. s. 37. ISBN 978-80-7367-596

²⁸ About Public Relations. *Public Relations Society of America* [online]. New York: PRSA [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/all-about-pr/>

²⁹ Tamtéž, citováno 25. 3. 2018

PRSA dále na svých webových stránkách uvádí, že pokud PR chápeme jako funkci managementu, zahrnuje níže vypsání charakteristiky, kterými jsou:³⁰

- předvídání, analýza, interpretace veřejného mínění, postojů a otázek, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit činnost a plány dané organizace;
- poradenské vedení na všech úrovních organizace (s přihlédnutím ke strategickým rozhodnutím, směru řízení a komunikace, a k jejich důsledkům pro veřejnost a pro společenskou nebo občanskoprávní odpovědnost organizace;
- ochrana dobré pověsti (reputace) dané organizace;
- kontinuální výzkum a evaluace programu činnosti a komunikace s cílem dosáhnout informovaného porozumění veřejnosti, jež je nezbytné pro úspěšné naplnění cílů organizace (např. marketingové cíle, finanční, fundraisingové či cíle týkající se zaměstnanců, vztahů s danou komunitou, vztahu s vládou, aj.);
- plánování a implementace takových snah dané organizace, které mají za cíl ovlivnit nebo změnit veřejnou politiku;
- stanovení cílů, plánování, sestavování rozpočtu, nábor a školení zaměstnanců, rozvíjení zařízení a řízení zdrojů potřebných pro provedení všeho výše uvedeného;
- dohlížení na vytváření obsahu, který pomáhá řídit interakci se zákazníky a získávat ty potenciální.

Britská organizace Chartered Institute of Public Relations (CIPR) uveřejňuje na svých stránkách vlastní definice, jež jsou např. oproti americké PRSA zaměřeny ještě praktičtěji a soustředí se na budování pověsti:

„Podstatou public relations je pověst (reputace), jež je výsledkem toho, co říkáte, co děláte a co o vaší organizaci říkají druzí.“

³⁰ About Public Relations. *Public Relations Society of America* [online]. New York: PRSA [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/all-about-pr/>

„Vztahy s veřejností jsou disciplínou, která pečuje o pověst, s cílem získávat pochopení, podporovat a ovlivňovat názory a chování. Je to plánované a trvalé úsilí o vytvoření a udržení dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností.“³¹

Česká Komora Public Relations (KoPR), jež je členem celosvětové organizace Global Alliance, sdružující public relations asociace a odborníky na PR po celém světě, a jejímž cílem je zvyšovat odbornou úroveň profesí, zabývajících se vztahy s veřejností, na svých stránkách ani ve svých stanovách žádnou definici PR nenabízí.

³¹ About PR. In: *Chartered Institute of Public Relations* [online]. Londýn: CIPR Public Relations Centre, c2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>

3 Aktuální trendy v PR

Obor public relations se neustále vyvíjí, ať už s technologickým pokrokem nebo také změnami na mediálním poli. V zahraničí a už i v českém prostředí jsou novým přístupům a trendům v public relations věnovány konference a setkání PR profesionálů. Informují o nich také oborová média, jako zahraniční online periodika PR Week, PR News nebo český Médiář. Kapitola je věnovaná vybraným trendům, které jsou dobře aplikovatelné i v kulturním a divadelním sektoru.

3.1 PR v online prostředí

S rozvojem internetu, užíváním sociálních sítí a dorůstáním mladších generací, které jsou na získávání informací z online prostředí zvyklé, vznikla i potřeba využívat vhodně PR v této „digitální éře“³², která umožňuje komunikovat v reálném čase a s přesahem do zahraničí. Komunikační prostředky, využitelné pro public relations v online prostoru, jsou dnes již samozřejmé webové prezentace, sociální sítě, e-maily, diskusní skupiny, online komunikátory (WhatsApp, Messenger) a další.³³ PR manažeři divadel je využívají už běžně.

Pojmem, který s online PR souvisí, je Content Marketing. Nejedná se o nic jiného, než o přístup k uveřejněnému obsahu – ten by měl být kreativní, konzistentní, kvalitní a dlouhodobě plánovaný a směřovaný na jasně definovanou cílovou skupinu.³⁴

³² PR v digitální éře je dokonce název konference určené profesionálům z oblasti komunikace, která se koná od roku 2014 každoročně v Praze. Pořádá ji platforma Tuesday Business Network. Více na: www.tuesday.cz/akce/pr-v-digitalni-ere-2017

³³ TLAPÁK, František. Online public relations. *Marketing journal.cz* [online]. Praha: Focus Agency, c2004-2013, 15. 12. 2008 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: www.m-journal.cz/cs/public-relations/On-line-public-relations__s279x444.html

³⁴ What Is Content Marketing?. *Content Marketing Institute* [online]. New York: UBM Company, c2018 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>

3.2 Video obsah

Kvalitní a dobře zpracovaná videa jsou společně s fotografiemi pro prezentaci živého umění vhodnými nástroji, jak přiblížit cílové skupině danou produkci. Právě s rozvojem internetu, kdy mohou mít divadla vlastní kanály na portálech jako je YouTube nebo Facebook, je možné přicházet s původním obsahem, upozorňovat nejen na premiéry a uměleckou produkci, ale ukázat i pro veřejnost méně známé záležitosti – ať už se jedná o průběh zkoušek či pohled do zákulisí a zázemí divadla. Zároveň existence vlastních komunikačních kanálů umožňuje publikování i takového obsahu, který by pro tradiční média nebyl vhodný (např. video ve formě umělecké impresie či fotografie, na které není vidět hercův obličej, ale je vizuálně povedená).

Divadla videa pro účel komunikace s veřejností běžně využívají, liší se míra kreativity i zpracování.

3.3 Spolupráce s názorovými vůdci (influencery)

V současné době je velmi diskutovaným trendem spolupráce firem a značek s tzv. influencery – názorovými vůdci. Jedná se o osobnosti, které si vybudovaly vliv, především v prostředí sociálních sítí. Disponují velkým počtem sledujících, pro něž jsou inspirující, a tedy často ovlivňují i jejich spotřebitelské chování. Pro oslovení mladších cílových skupin se ukazuje oslovování influencerů jako vhodnější cesta než klasická reklama.³⁵ Spolupráce může být buď organická (když je influencer příznivcem dané značky či organizace a věnoval by se jí ve svých příspěvcích i bez oslovení danou společností), placená nebo barterová (produkty či vstupenky zdarma).³⁶

³⁵ KRETÍK, Matěj. Influencer marketing a jak z něj neudělat dvojsečnou zbraň. *CFO World* [online]. Praha: IDG Czech Republic, 27. 6. 2018 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/trendy/influencer-marketing-a-jak-z-nej-neudelat-dvojsecnou-zbran-4658>

³⁶ SINGH, Honey. 10 Important Trends in PR that You Can't Afford to Ignore. *Entrepreneur* [online]. Randburg: Entrepreneur Media, c2018, 29. 12. 2017 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/306758>

Názoroví vůdci a jejich příspěvky mohou být velmi účinnou složkou moderní PR kampaně, je ale třeba zohledňovat jejich zaměření a hlavně nezávislost. Stejně jako by tomu mělo být u novinářů, i influenceri by měli přicházet s nezávislým hodnocením, založeným na jejich osobním vnímání i zkušenosti, jen tak budou působit na své sledující důvěryhodně.³⁷

Druhou stranou téže mince jsou pak uživatelé internetu, kteří mají často problém rozlišit osobní neplacená doporučení od kampaní, za něž oblíbený influencer obdržel nemalý finanční honorář. Nedávná studie zahraniční společnosti Open Influence, která se zabývá tzv. Influencer Marketingem a jeho výzkumem, prokázala, že přes 39 % z 514 amerických respondentů, kteří na sociálních sítích sledovali názorové vůdce nebo celebrity, reklamu nebo propagovanou značku nerozpozná.³⁸

Cestou k ozřejmění sponzorovaného obsahu na sociálních sítích, a tedy vyvarování se skryté reklamě, jsou hashtagy³⁹ označující, že jde o placenou spolupráci.⁴⁰ Sociální síť Instagram, jejíž devízou je především vizuální obsah, zavedla uvádění placených partnerství v popisku nad fotkou, v místě, kde uživatelé obvykle uveřejňují lokalitu, kde byla fotka pořízena.⁴¹ I u těchto typů označování ale existuje riziko, že je někteří uživatelé nezpozorují.

³⁷ REZVANI, Justin. Influencer Marketing Isn't PR. *Art + Marketing* [online]. A Medium Corporation, [2012], 7. 11. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://artplusmarketing.com/influencer-marketing-isnt-pr-5b4cd82c15fa>

³⁸ STERLING, Greg. Survey: Most consumers unaware that paid influencer posts are #ads. *Marketing Land* [online]. Redding: Third Door Media, c2018, 26. 10. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://marketingland.com/survey-consumers-unaware-paid-influencer-posts-ads-227021>

³⁹ Hashtag je slovo nebo fráze označená symbolem „#“. Usnadňuje vyhledávání na sociálních sítích jako je Instagram, Twitter, Google+ a také Facebook, kde ale jejich použití zvláště v českém prostředí není ještě nejobvyklejší. Více např. zde: <https://tyinternety.cz/socialni-site/hashtag-v-cesku-i-ve-svete-co-se-muzeme-priucit/>

⁴⁰ V anglicky mluvících zemích se ujal např. hashtag #ad (v překladu reklama).

⁴¹ KRUPKOVÁ, Karolína. Ráj skryté reklamy končí. Instagram chce přiznání influencerů k propagaci značek. *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA, c2018, 15. 6. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/raj-skryte-reklamy-konci-instagram-chce-priznani-influenceru-k-propagaci-znacek-gfz-/firmy-trhy.aspx?c=A170615_162509_firmy-trhy_kkr

S oblibou youtuberů, instagrammerů, kteří jsou v současné době zvláště pro děti a teenagery vzory a celebritami, a označováním placených spoluprací se dostáváme do oblasti reklamní etiky a jejího ohrožení⁴².

3.4 Data a PR

Využívání a analýza dat, jako jsou údaje o publiku, které chceme oslovit svou činností, a tedy i komunikací, by měly být součástí PR strategie. Současné možnosti umožňují ověřit, zda se informace vysílané směrem z organizace k veřejnosti dostávají ven ve správný čas a vhodnými kanály ke správné cílové skupině. Sběr a práce s daty umožňuje kromě evaluace již proběhlých aktivit také předpovědět budoucí vývoj.⁴³ Je možné zmapovat, jaké informace jsou vhodné pro daný typ médií a dalších komunikačních kanálů, kde jsou nejčastěji publikovány a kde naopak nezaujaly. Podle toho je možné upravit svou PR strategii – na jaký obsah a jeho uplatnění se soustředit, aby to bylo vzhledem k vynaloženému času a úsilí efektivní.

⁴² Této problematice se věnoval výzkum studentů FSV Univerzity Karlovy z roku 2018, který prokázal, že skrytou reklamu rozpozná jedno dítě z deseti. Více zde: <http://markething.cz/vyzkum-studentu-fsv-skryta-reklama> [cit. 2018-06-28]

⁴³ CORLISS, Keyana. How PR Can (And Should) Be More Data Driven. *Forbes* [online]. Jersey City: Forbes Media, c2018, 10. 8. 2017 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/08/10/how-pr-can-and-should-be-more-data-driven/#6b405cd73ecb>

4 Public relations v divadelním prostředí

Kapitola pojednává o podobě a náhledu na PR ve vybraných českých divadlech a kulturních organizacích, součástí jejichž programu je i divadlo. Zohledňuje praxi užívanou ve vícesouborovém provozu příspěvkových organizací i přístup subjektů v nestátní neziskové sféře v pěti největších městech České republiky, tedy v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a Olomouci. Vlastní výzkum probíhal ve spolupráci s tiskovými mluvčími, PR či marketingovými manažery jednotlivých organizací. Poznatky získané během semi-strukturovaných hloubkových rozhovorů s oslovenými zástupci divadel byly doplněny informacemi z jejich prezentací na webových stránkách, sociálních sítích a také díky studiu veřejně dostupných dokumentů, jako například výročních či tiskových zpráv.

Rozhovory probíhaly dle jednotně stanovených okruhů volnou diskusí.⁴⁴ Vždy vyplynuly další poznatky o konkrétní praxi v dané organizaci. Okruhy byly rozděleny do několika tematických celků, které zkoumaly:

- úlohu PR v rámci organizační struktury
- pravomoc spravovat rozpočet
- vykonávané aktivity a používané nástroje
- skupiny, s nimiž se v rámci PR komunikuje
- interní PR a komunikaci v rámci organizace
- komunikaci s médii
- krizovou komunikaci
- plánování
- evaluaci PR

Praxe a podoba PR strategie jednotlivých divadel se samozřejmě liší – kromě objektivních faktorů, jakými jsou velikost dané organizace, její lokalita, finanční možnosti i lidské zdroje, záleží také na subjektivním pohledu daného pracovníka PR a dalších lidí či přímo oddělení, se kterými úzce spolupracuje. Přesto je možné vypočítat určité podobnosti, na které se snažím vždy v textu upozornit.

⁴⁴ Okruhy, společně s rozšiřujícími otázkami, jsou součástí přílohy 1.

Výzkum se uskutečnil ve spolupráci se zástupci těchto organizací:

- Národní divadlo Praha (zřizovatel Ministerstvo kultury České republiky)
- Národní divadlo Brno, příspěvková organizace (zřizovatel statutární město Brno)
- Národní divadlo moravskoslezské (zřizovatel statutární město Ostrava)
- Moravské divadlo Olomouc (zřizovatel statutární město Olomouc)
- Divadlo J. K. Tyla (zřizovatel statutární město Plzeň)
- Játka78 (z. ú.), Praha
- Kulturní centrum Cooltour (z. ú.), Ostrava
- Moving Station – Johan (z. ú.), Plzeň
- Divadlo Tramtarie (z. ú.), Olomouc

4.1 Obecné informace o jednotlivých organizacích a jejich PR

Abychom se mohli později zabývat rolí PR v jednotlivých organizacích, je nezbytné je nejprve stručně představit. Tato podkapitola přináší základní informace o vybraných organizacích a charakterizuje jejich PR z hlediska organizační struktury, personálního zajištění, rozdělení kompetencí a pravomoci spravovat rozpočet na PR.

4.1.1 Národní divadlo

Národní divadlo (ND) je příspěvkovou organizací Ministerstva kultury České republiky a mezi divadelními institucemi zaujímá zvláštní postavení, dané jeho historií, posláním i velikostí. Zvláštní statut ND je ukotven v preambuli jeho zřizovací listiny. Národní divadlo je v ní charakterizováno jako jeden ze symbolů národní identity, součást evropského kulturního prostoru, nositel národního kulturního dědictví poskytující prostor pro svobodnou uměleckou tvorbu, a zároveň

živý umělecký organismus, který chápe tradici jako úkol k hledání nových řešení a jako úsilí o nejvyšší uměleckou kvalitu.⁴⁵

Divadelní produkci ND vytvářejí čtyři umělecké soubory – Balet, Činohra, Laterna magika a Opera.⁴⁶ Pod uměleckou správu ND spadají čtyři stálé scény, kterými jsou historická budova Národního divadla, Stavovské divadlo, Nová scéna a Státní opera, která je od roku 2017 v rekonstrukci. Divadlo spravuje také celou řadu dalších budov, které slouží jako zázemí pro administrativní i umělecký provoz a výrobu.⁴⁷

V sezoně 2016/2017 mělo divadlo 1307 zaměstnanců.⁴⁸ Statutárním orgánem ND je ředitel, od sezony 2013/2014 jím je prof. MgA. Jan Burian. PR aktivitám instituce se věnuje zejména tiskový mluvčí, jehož agenda spadá přímo pod sekci ředitele, o umělecké záležitosti souborů a jejich komunikaci s veřejností se pak starají PR oddělení Činohry a Laterny magiky⁴⁹, Opery a Baletu. ND odděluje PR od marketingu, ale obě oblasti jsou úzce propojené; PR manažeři jednotlivých souborů se podílejí např. na plánování billboardových reklamních kampaní.⁵⁰ Úzká spolupráce probíhá tedy s centrálním marketingovým odborem, každý soubor má přiděleného i svého referenta marketingu.

V sezoně 2017/2018 je tiskovým mluvčím ND Tomáš Staněk, PR oddělení jednotlivých souborů vedou MgA. Helena Bartlová (Balet), Kateřina Ondroušková (Činohra, Laterna Magika, Nová scéna) a Mgr. Kateřina Motlová (Opera).

Public relations v organizaci je možné rozdělit na institucionální a souborové. Zájmem institucionálního PR je imageově komunikovat s veřejností o aktivitách

⁴⁵ Zřizovací listina Národního divadla. [cit. 2018-07-03] Dostupné z: www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/statut-nd-novela06032013.pdf.

⁴⁶ Názvy souborů jsou uváděny s velkým počátečním písmenem, protože je ve svých materiálech i sama organizace takto používá.

⁴⁷ Například ateliéry a dílny u Flory nebo Anenský areál v centru Prahy, kde má své zázemí Balet. Soupis nemovitého majetku je uveden ve zřizovací listině ND.

⁴⁸ Národní divadlo. Výroční zpráva 2017 [online]. s. 24. cit. [2018-07-03]. Dostupné z: www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2017.pdf

⁴⁹ PR Činohry se věnuje také Laterně magice a záležitostem kolem Nové scény ND.

⁵⁰ Helena Bartlová, osobní setkání – rozhovor, Praha 19. 4. 2018

týkajících se image celého divadla, jeho výročí⁵¹, rekonstrukcí⁵², provozu nebo třeba také významných spoluprací s partnery.⁵³ Hlavními úkoly souborového PR je prezentace uměleckých aktivit a úspěchů veřejnosti, komunikace s diváky, komunikace s uměleckým vedením souboru a jeho členy.

S vlastním rozpočtem na PR operuje centrála (tiskový mluvčí) a svůj rozpočet mají i soubory. Na čerpání rozpočtu dohlíží vždy vedoucí PR.

4.1.2 Národní divadlo Brno

Národní divadlo Brno (NdB) je příspěvkovou organizací statutárního města Brno založenou v roce 2001. Z hlediska historické kontinuity se jedná o subjekt provozující divadelní činnost od roku 1881, kdy bylo zřízeno Družstvo českého Národního divadla v Brně.

V současné době provozuje NdB tři budovy – Janáčkovovo divadlo, Mahenovo divadlo a Redutu. Vícesouborový provoz NdB je rozdělen do sekcí Balet, Činohra a Opera. K významným aktivitám divadla patří rovněž festivaly Janáček Brno – mezinárodní hudební a operní festival, probíhající jako bienále, a každoroční Mezinárodní festival Divadelní svět Brno. V sezoně 2017/2018 má divadlo cca 600 zaměstnanců⁵⁴ a jeho statutárním orgánem je ředitel, kterým je MgA. Martin Glaser.

Oblast marketingu, PR a komunikace s médii je v rámci organizační struktury Národního divadla Brno začleněna do Obchodního oddělení, jehož součástí jsou úseky přímého prodeje, zákaznické centrum, fundraising a péče o partnery NdB. *„Ať už jde o marketing, PR, zákaznické centrum, přímý prodej, sponzoring, fundraising – v tomto oddělení jde o jediné – prodat vstupenku,“* uvedla Zuzana

⁵¹ V roce 2018 ND slavilo 150. výročí položení základního kamene. Více zde: www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/150vyroci-polozeni-zakladniho-kamenend.pdf [cit. 2018-07-03]

⁵² Novinky týkající se rekonstrukce Státní opery divadlo pravidelně medializuje a veřejnosti je prezentuje na webových stránkách zřízených k tomuto účelu: www.statnioperavrekonstrukci.cz [cit. 2018-07-03]

⁵³ Od 135. divadelní sezony je novým generálním partnerem ND společnost Raiffeisenbank, která nahradila dlouholetého partnera, jímž byla Komerční banka.

⁵⁴ Zuzana Žáková-Klimplová, osobní setkání – rozhovor, Brno 2. 2. 2018

Žáková-Klimplová, která se věnuje marketingu, PR a komunikaci s médii za celé divadlo.⁵⁵

Podobně jako v Národním divadle v Praze, i Národním divadle Brno se PR odvíjí ve dvou liniích – institucionální a souborové. PR divadla jako celku má za úkol vytvořit a spravovat media plán, starat se o mediální partnerství, placené spolupráce a komunikovat s médii o záležitostech týkajících se provozu organizace (zahájení sezóny, případné rekonstrukce). Dohlíží také na marketing a PR festivalů. Kromě vedoucí PR a marketingu Zuzany Žákové Klimplové se na celodivadelním PR podílí také ředitel divadla MgA. Martin Glaser. Péče o záležitosti týkající se jednotlivých souborů (premiéry, úspěchy, zahraniční zájezdy a hostování) jsou pak v gesci PR manažerů jednotlivých souborů.

Rozpočet na komunikaci je spravován centrálně, vedoucí marketingu a PR. Není v divadle vnímán jako dostačující, divadlo z toho důvodu usiluje v mediální oblasti spíše o barterové spolupráce.

4.1.3 Národní divadlo moravskoslezské

Národní divadlo moravskoslezské (NDM) je příspěvkovou organizací statutárního města Ostrava, formovalo se od roku 1918⁵⁶. V sezoně 2017/2018 byl jeho ředitelem Jiří Nekvasil.

Divadlo provozuje dvě budovy, jimiž jsou Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo Jiřího Myrona. NDM je divadlem čtyřsouborovým, zastoupeny jsou Balet, Činohra, Opera a Opereta/muzikál.

Public relations divadla se věnuje tisková mluvčí, jejíž funkce spadá přímo do úseku ředitele. V sezoně 2017/2018 jí byla Marcela Bednaříková. PR aktivity probíhají

⁵⁵ Zuzana Žáková-Klimplová, PR a Marketing NdB, osobní setkání – rozhovor, Brno 2. 2. 2018

⁵⁶ Historie Národního divadla moravskoslezského v datech. *Národní divadlo moravskoslezské: příspěvková organizace statutárního města Ostrava* [online]. Ostrava: Národní divadlo moravskoslezské, c2010-2018 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: www.ndm.cz/cz/stranka/161-historie-narodniho-divadla-moravskoslezskeho-v-datech.html

v koordinaci s Marketingovým úsekem, v němž jsou mj. zastoupeny také obchod a archiv. Na PR se aktivně podílí šéfka marketingu a produkční marketingu a také manažerka věnující se speciálním projektům. Tisková mluvčí se věnuje institucionálnímu i souborovému PR, soubory zatím vlastní PR manažery nemají. Do budoucna je cílem rozšířit PR do souborů, a také zajistit, aby se někdo věnoval PR směrem do zahraničí.

Tisková mluvčí nepracuje se svěřeným rozpočtem a ani jeho výši nezná. Pokud je například v případě mediálního partnerství požadováno finanční plnění, věnuje se fakturaci marketingové oddělení a na obsahové plnění dohlíží tisková mluvčí.

4.1.4 Moravské divadlo Olomouc

Moravské divadlo Olomouc (MDO) je příspěvkovou organizací statutárního města Olomouce, jeho historie se datuje k začátku 20. století. Ředitelem byl do konce sezony 2017/2018 Mgr. Pavel Hekela, po pětiletém období ve funkci ho v nové sezoně nahradí David Gerneš.

Divadlo provozuje budovu v centru Olomouce a funguje v třísouborovém režimu. Zastoupeny jsou Balet, Činohra a Opera/opereta. Divadlo disponuje vlastním orchestrem. Každoročně v květnu je divadlo dějištěm mezinárodního divadelního festivalu Divadelní Flora. Kromě představení organizuje divadlo také společenské akce, ples, zapojuje se do Noci divadel. V létě 2018 divadlo podruhé organizovalo festival Moravské divadelní léto. Festival navázal na Olomoucké divadelní prázdniny, tedy akci, již MDO pořádalo od roku 2010 do 2015. Při MDO také fungují 2 vzdělávací subjekty – Baletní a Hudebně dramatické studio pro děti. V roce 2017 pracovalo v divadle 251 osob, přepočteno na úvazky se jednalo o 240,47 zaměstnanců.

Oddělení komunikace MDO má na starost Mgr. David Kresta, který se stará o vztahy s veřejností a je také kontaktní osobou pro média. Úzká spolupráce je nastavena s obchodním oddělením, s nímž je koordinována výroba plakátů, programů a reklama a které spravuje rozpočet.

4.1.5 Divadlo Josefa Kajetána Tyla

Divadlo Josefa Kajetána Tyla (DJKT) je příspěvkovou organizací statutárního města Plzně, založenou v roce 2003. Provozování divadla v Plzni se datuje od 19. století, kdy vznikla první samostatná divadelní budova. DJKT je v současnosti

čtyřsouborové divadlo (činohra, opera, balet, muzikál) se třemi domácími scénami; těmi jsou Velké divadlo, Nové divadlo a Malá scéna. Kromě produkce inscenací připravuje DJKT další akce pro své diváky, např. besedy, prohlídky, výstavy či autogramiády, zapojuje se do Noci divadel, je dějištěm Mezinárodního festivalu Divadlo a organizátorem Noci s operou, jež probíhá pod širým nebem. V sezóně 2014/2015 divadlo představilo pilotní ročník projektu Literární kavárna, jehož cílem je podpora mladých autorů a jejich tvorby ve spojení s divadelním provozem.

V sezóně 2016/ 2017 pro divadlo pracovalo 423 fyzických osob, přepočtených na 397,31 pracovníků. Statutárním zástupcem je ředitel doc. MgA. Martin Otava, Ph.D. Divadlo má velmi vysoký počet abonentů, přibližně 10 tisíc a přes 40 abonentních skupin.

Oblast marketingu, PR a komunikace s médii je v rámci organizační struktury DJKT začleněna v marketingovém oddělení. V sezóně 2017/ 2018 došlo ke změně – doposud byla pozice tiskové mluvčí autonomní jednotkou spadající pod úsek ředitelství, od května 2018 patří pozice k oddělení marketingu. O PR aktivity se převážně tedy stará tisková mluvčí, kterou je od 1. 5. 2018 Bc. Martina Drbušková, jež byla původně referentkou marketingu a podílela se zejména na produkci tiskovin, přípravě propagačních materiálů a korekturách. *„Předchozí tisková mluvčí divadla měla vystudovanou divadelní vědu, já jsem absolventka marketingové komunikace. Myslím, že i díky tomuto nadhledu, se snažím u inscenací vytipovat ty věci, které jsou zajímavé komunikačně a pro veřejnost, a ne pouze čistě z uměleckého hlediska,“*⁵⁷ doplnila.

Náplní práce tiskové mluvčí divadla je zejména vydávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí, komunikace s novináři, správa Facebookové stránky divadla. Všechny PR aktivity probíhají v souladu s marketingovou strategií a v koordinaci s marketingovým oddělením, aby vše včetně načasování fungovalo jako celek. Tisková mluvčí komunikuje za celé divadlo a za všechny čtyři soubory. Rozpočet na komunikační aktivity spravuje ekonomická náměstkyně, tisková mluvčí nepracuje se svěřeným rozpočtem a ani jeho výši nezná.

⁵⁷ Martina Drbušková, tisková mluvčí DJKT, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 28. 6. 2018

4.1.6 Jatka78

Jatka78 jsou kulturní centrum pro „nové, nezávislé a experimentující“ umění nacházející se v areálu Pražské tržnice na Praze 7.⁵⁸ Otevření prostoru inicioval v roce 2014 novocirkusový soubor Cirk La Putyka, v průběhu roku 2015 pak vznikl nový právní subjekt – Jatka78, zapsaný ústav, který je jeho provozovatelem.⁵⁹ Aby Jatka78 vůbec mohla vzniknout, pořádala organizace crowdfundingovou⁶⁰ kampaň, díky které se jí podařilo vybrat 2,5 milionu Kč a také utvořit si vztah s dnes již nejvěrnějšími příznivci a podporovateli.⁶¹ Jedná se o nejúspěšnější českou crowdfundingovou zkušenost.⁶²

Divadlo disponuje multifunkčním sálem, malou scénou, zkušebnou, barem s prostorem pro výstavy, tréninkovými a kancelářskými prostory. Předmět činnosti je produkce a organizace divadelních a dalších kulturních akcí, workshopů a vzdělávacích seminářů. Jedná se o domovskou scénu souboru Cirk La Putyka; klíčové jsou pro Jatka78 také spolupráce s mezinárodními umělci a soubory, kterým nabízí možnost rezidence. V roce 2017 si na Jatkách78 zahrálo 32 souborů, z toho 8 zahraničních.⁶³

Financování organizace je vícezdrojové. Celoroční činnost v roce 2017 podpořily dvě dotace: od Ministerstva kultury ČR grant ve výši 2 300 000 Kč a od Magistrátu hl. m. Prahy 4 500 000 Kč. Dále byly podpořeny jednotlivé projekty či konkrétní akce, např. Státním fondem kultury nebo Městskou částí Praha 7. Jatka78 také podporují partneři z řad soukromých donátorů.⁶⁴

⁵⁸Jatka78. Výroční zpráva 2016 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: www.jatka78.cz/content/files/Jatka78_VZ2016_06_web.pdf

⁵⁹ Tamtéž, s. 9.

⁶⁰ Crowdfunding je způsob, jak získat finance pomocí sbírky, v dnešní době se často využívá internetových platforem jako je zahraniční Kickstarter.com nebo český HitHit.cz.

⁶¹ Zuzana Hošková, PR & Marketing Jatka78, osobní setkání – rozhovor, Praha 9. 4. 2018

⁶² Jatka78. Výroční zpráva 2016 [online]. cit. [2018-06-20]. s. 9. Dostupné z: www.jatka78.cz/content/files/Jatka78_VZ2016_06_web.pdf

⁶³ Jatka78. Výroční zpráva 2017 [online]. s. 14. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: www.jatka78.cz/content/files/EL2.pdf

⁶⁴ Tamtéž, s 37.

Ředitelem organizace je Štěpán Kubišta, uměleckým šéfem Rostislav Novák mladší. Oblast public relations je od ledna 2018 spojena s marketingem; současnou PR a marketingovou manažerkou je od začátku roku 2018 Zuzana Hošková. Do jejího nástupu se o PR Jatek78 a zároveň souboru Cirk La Putyka věnovala jedna PR manažerka. A o marketingovou agendu se na částečný úvazek starala jiná kolegyně. Nyní je PR Jatek78 odděleno od PR domovského souboru, zároveň do náplně práce přibyly marketingové úkoly (týkající se např. produkce tištěných materiálů). Sociálním sítím se věnuje další kolegyně. PR a marketingová manažerka sama spravuje rozpočet pro komunikační aktivity; připadá jí dostačující, ale snaží se s ním pracovat efektivně, a když je to možné, snižovat některé náklady.

4.1.7 Kulturní centrum Cooltour

Kulturní centrum (KC) Cooltour, nacházející se na Černé louce v Ostravě, se zabývá organizací kulturních akcí, seminářů či veřejně prospěšných projektů, rezidencemi pro umělce. Usiluje o to, představovat nové, progresivní umění a zapojovat obyvatele Ostravy do kulturního dění. Právní formou je zapsaný ústav, který vznikl v roce 2015, kdy už organizace fungovala téměř pět let.⁶⁵

Partnery, podílejícími se finančně na fungování KC Cooltour, jsou Moravskoslezský kraj, statutární město Ostrava, Ministerstvo kultury České republiky a soukromí donátoři. Chod kulturního centra je také podporován výtěžkem z provozu kavárny.

KC Cooltour je členem platformy Nová síť⁶⁶ a mezinárodní organizace Trans Europe Halles, jejímž cílem je mezinárodní propojení nezávislých kulturních center, která fungují v industriálních prostorech.⁶⁷ Zároveň je tým stojící za KC Cooltour

⁶⁵ Kulturní centrum Cooltour. Výroční zpráva 2015 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: http://cooltourova.cz/content/uploads/2016/08/REPORT_2015_WEB.pdf

⁶⁶ Spolek se věnuje produkci nezávislého divadla a uměleckých projektů a jejich prezentaci, více zde: www.novasit.cz, citováno 20. 6. 2018

⁶⁷ List Of Members And Associates. *Trans Europe Halles* [online]. Lund: Trans Europe Halles Coordination Office, c2018 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://teh.net/members-list>

spolutvůrcem mapy USE-IT⁶⁸, která je určena zejména mladým lidem a turistům, jimž představuje zajímavé tipy na místa v Ostravě, která by doporučili místní obyvatelé.

Nejužší organizační tým, složený z profesí jako je produkce, dramaturgové jednotlivých programových sekcí (tanec, divadlo, hudba, speciální projekty), PR, provozní ředitelky, projektového manažera pro komunitní projekty a dalších, čítá kolem 12 osob. Ředitelem KC Cooltour je Andrej Harmečko, který se zároveň stará i o fundraising. Public relations vykonává od roku 2018 František Horvát společně s kolegou, který zajišťuje produkci tištěných materiálů. Do jeho nástupu byla PR pozice koncipována tak, že se jednalo zejména o správu sociálních sítí, zajištění vylepení plakátů, produkce programů a letáků. Nyní je náplň práce rozdělena mezi 2 lidi, a probíhá v těsné kooperaci s grafikem a s podporou ředitele. Na PR se podílejí i dramaturgové jednotlivých sekcí, kteří mají ve své komunitě také vliv. Cooltour v současné době usiluje o nalezení jasnějšího tónu komunikace a jakousi transformaci dosavadních aktivit. „*Snažíme se zamyslet nad našimi online kanály a také nad tím, které tiskoviny jsou potřebné, které ne... Chceme také Cooltour představovat jako iniciátora kulturních aktivit a ne jen kulturák. S externím grafikem se také snažíme nastavit jednotný vizuál pro všechny naše aktivity,*“ uvedl PR manažer František Horvát.⁶⁹ Pracuje s měsíčním přiděleným rozpočtem určeným na PR aktivity.

4.1.8 Moving Station

Moving Station v Plzni je centrem pro kulturu a sociální projekty spravovaným zapsaným ústavem Johan. Organizace spatřuje své poslání v podpoře nezávislé umělecké, především divadelní, taneční a multimediální tvorby na profesionální i amatérské úrovni, nabízí vzdělávací aktivity a hostí zahraniční projekty.⁷⁰ Působí v revitalizované kulturní památce – v západním křídle vlakového nádražní Plzeň–Jižní Předměstí. Objekt původně patřil Českým drahám, od nichž jej odkoupila

⁶⁸ Mapy USE-IT jsou vytvářeny v řadě evropských měst. Více zde: www.use-it-ostava.cz, citováno 20. 6. 2018

⁶⁹ František Horvát, PR manažer, Kulturní centrum Cooltour, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

⁷⁰ O nás – Johan. *Johan centrum* [online]. Plzeň [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.johancentrum.cz/o-nas-a1>

společnost Klotz a. s., zapsaný ústav Johan je jeho provozovatelem a je nájemcem prostoru.⁷¹

Sponzory, jejichž příspěvky financují provoz a činnost kulturního centra, jsou zejména Ministerstvo kultury, Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Městský obvod Plzeň, Visegrad Fund. Financování napomáhají také pronájmy prostoru pro akce komerčního typu.⁷²

Johan je spoluzakladatelem organizací Nová síť a Asociace dramacenter České republiky, členem Asociace nezávislých divadel a českého střediska celosvětové organizace na podporu amatérského divadla AITA/IATA. Zároveň je Johan stejně jako výše zmíněný Cooltour zapojen do platformy Trans Europe Halles. Ředitelem a dramaturgem Moving Station je Mgr. MgA. Roman Černík. Nejužší tým, který se účastní pravidelných porad, čítá sedm osob.⁷³

PR aktivity jsou propojeny s produkcí, pozici vykonává na ¾ úvazek Mgr. Eva Kraftová. Náplní její práce je příprava tištěných materiálů (letáky, programy), elektronického newsletteru, obsahová správa webu, sociální sítě (především Facebook), kontakt s novináři. S přípravou video obsahu pro sociální sítě pomáhá PR manažerka jeden z kolegů.

„V PR také spatřuji, a myslím, že to tak vidí i moji kolegové a pan ředitel, jak reálně vypadá produkce a komunikace, když akce probíhá. Když jsme schopni se dobře postarat o lidi, kteří u nás účinkují, nebo nás navštěvují, tak se pak mají důvod vrátit. Snažíme se jim dát komfort. Když je sezona, jsme tu všichni téměř pořád. Zatím máme takovou pověst, že fungujeme poměrně rodinně. Což s sebou nese řadu pozitivních znaků, ale samozřejmě se pak dějí i chyby. Snažíme se také, aby v naší kavárně byly vystaveny všechny tištěné materiály s programem a další letáčky, i to je podle mě součástí PR,“ řekla PR Eva Kraftová.⁷⁴

⁷¹ Plzeň – Moving Station [online]. Plzeň [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: www.movingstation.cz

⁷² Eva Kraftová, PR a produkce Moving Station, osobní setkání – rozhovor, Plzeň

⁷³ Porad se sice účastní sedm fyzických osob, pracovních úvazků je ale méně.

⁷⁴ Eva Kraftová, PR Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018

PR manažerka nespravuje rozpočet na komunikaci, s financemi pracuje účetní a ředitel organizace.

4.1.9 Divadlo Tramtarie

Divadlo Tramtarie v Olomouci je profesionální nestátní nezisková scéna, která byla založena v roce 2005 a je zřízena jako zapsaný ústav. Od roku 2006 sídlí ve Slovanském domě. Činnost Divadla Tramtarie finančně podporují Statutární město Olomouc, Olomoucký kraj a Ministerstvo kultury ČR. *„Naše témata čerpáme ze současnosti, z toho, co nás obklopuje, rozesmává i trápí, popkultura nás netíží, naopak, inspiruje nás. Našimi zdroji nejsou primárně klasické dramatické texty, ale spíše film, literatura, komiks či internet. Hledáme silné příběhy, aktuální témata,*“⁷⁵ uvádí divadlo na svých webových stránkách.

Divadlo Tramtarie začínalo jako studentské amatérské divadlo a prošlo procesem profesionalizace. *„Vybuovali jsme naši činnost na určitých principech, postupem času ale došlo ke změně našeho provozu – dalo by se říci, že nyní už jde o každodenní činnost, mnohem širší než v minulosti, což s sebou nese také finanční náročnost. Nyní jsme ve fázi přebudování organizační struktury a také sháníme více financí, aby s námi mohlo spolupracovat více lidí, například na úrovni managementu, o to se aktuálně snažíme,*“ uvedla ředitelka divadla Petra Němečková, která zároveň pečuje o propagaci divadla. Vytváří plán komunikace, věnuje se budování image divadla a marketingové podpoře (letáky, plakáty), komunikaci s médii. Spolupracuje s externí grafičkou a také s kolegyní, která má na starost online kanály divadla (web, sociální sítě) a distribuci tiskovin. *„V našem typu provozu není možné, aby se někdo věnoval jen jedné funkci,*“⁷⁶ vysvětlila ředitelka. Propagaci se může věnovat průměrně 3 hodiny týdně, spravuje rozpočet, který má na propagaci určený.

⁷⁵ O divadle. *Divadlo Tramtarie.cz* [online]. Olomouc: Divadlo Tramtarie.cz [cit. 2018-06-29]. Dostupné z: www.divadlotramtarie.cz/o-divadle

⁷⁶ Petra Němečková, ředitelka Divadla Tramtarie, osobní setkání – rozhovor, Olomouc 9. 2. 2018

4.2 Rozdíly v přístupu k PR mezi vícesouborovým provozem a nestátní neziskovou sférou

Ačkoli některé úkoly PR jsou shodné pro obě sféry – jako například budování povědomí o divadle či organizaci, informace o premiérách či dalších akcích pro veřejnost, komunikace s divákem – přístup k PR se mírně liší. Všechny dotázané organizace, ať už příspěvkové nebo nestátní neziskové si také uvědomují důležitost PR pro své efektivní fungování.

Zatímco u velkých institucí převládá pohled na PR jako na jeden z autonomních nástrojů, které společně s propagací (zde ve smyslu reklamy) pomáhají prodeji vstupenek; nestátní nezisková sféra díky PR ještě více usiluje o vzájemně výhodné spolupráce s dalšími subjekty anebo také o odlišení se pomocí své dramaturgie a komunikace od dalších organizací.⁷⁷

U nestátních neziskových organizací jsem zaznamenala aktivní snahu komunikovat se zahraničím a navazovat mezinárodní spolupráce – na Jatkách⁷⁸, v Moving Station v Plzni.

Národní divadlo a Národní divadlo Brno mají svého tiskového mluvčího nebo centrálního PR manažera, který dohlíží na komunikaci za celé divadlo, a PRisty jednotlivých souborů. V Moravském divadle Olomouc se PR celého divadla i souborů věnuje pouze jeden pracovník Oddělení komunikace a obdobná situace je v Národním divadle moravskoslezském, kde se o veškeré PR aktivity stará tisková mluvčí na úrovni celku i souborů.

V některých nestátních neziskových organizacích není neobvyklé, když je PR agenda spojena s další profesí – například s produkcí⁷⁸ nebo dokonce s řízením divadla⁷⁹. PR aktivitám je tak věnována menší hodinová dotace a mohou probíhat v omezené míře. Tento případ se netýká Jatek⁷⁸ a Kulturního centra Cooltour Ostrava; oba subjekty mají svého PR manažera.

⁷⁷ Eva Kraftová, PR a produkce Moving Station, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 4. 5. 2018

⁷⁸ O některé produkční úkoly v Moving Station v Plzni se stará PR manažerka.

⁷⁹ V divadle Tramtarie v Olomouci se jeho ředitelka Petra Němečková věnuje i PR a propagaci.

4.3 Skupiny, se kterými PR divadel nejčastěji komunikuje

Úkolem public relations je navazování a budování vztahu s různými skupinami, které jsou pro organizaci a její fungování důležité. Podkapitola je zaměřena na pojmenování skupin, se kterými je potřeba komunikovat. Nejprve se podíváme, jakou část veřejnosti považuje za podstatnou pro PR literatura, poté na praxi příspěvkových a nestátních neziskových organizací.

V knize *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak* jsou public relations definovány jako vztahy s veřejností či práce s ní. Veřejností a tedy skupinami, s nimiž je třeba vztahy rozvíjet, jsou:

- diváci
- vlastní zaměstnanci
- partneři a podílníci
- zástupci měst, obcí, krajů a státu
- reprezentanti médií
- ostatní obyvatelé⁸⁰, mezi něž by bylo vhodné zařadit i skupinu „nediváků“
- akademická sféra⁸¹

Praxe PR manažerů příspěvkových a nestátních neziskových organizací pak ukazuje, že je možné tyto skupiny ještě rozšířit či podrobněji rozdělit.

Diváky si organizace často dělí do více skupin, které oslovují různými komunikačními kanály vhodnými pro tu danou skupinu. Obecně řečeno, mladšího diváka, středoškolského nebo vysokoškolského studenta, spíše zaujme nápaditě natočený video spot, umístěný na Facebooku než 1/2 strana inzerce v tištěném týdeníku.

Co se týká vlastních zaměstnanců – vzhledem k organizační struktuře je PR v příspěvkových organizacích úzce propojeno s dalšími odděleními (marketingové,

⁸⁰ DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Pražská scéna, 2004. s. 204. ISBN 80-86102-53-X.

⁸¹ Tuto skupinu Dvořák opomíjí, komunikace s ní je ale pro divadlo také podstatná pro rozvoj oboru divadelní teorie, kritiky a historie.

obchodní) a také s ředitelem, zatímco za nestátními neziskovými organizacemi stojí užší tým, který spolu pružně komunikuje.

PR manažeři příspěvkových organizací, vzhledem k velikosti provozu, odlišují komunikaci s uměleckým souborem, zaměstnanci managementu a dalšími zaměstnanci. Pro každou ze zmíněných skupin jsou důležité jiné informace.

Komunikace s uměleckým souborem je specifická – PR manažer je potřebuje oslovit zejména při přípravě materiálů a informací pro média (citace v tiskové zprávě, dostupnost a ochota pro rozhovor). V některých případech PR manažeři uvedli, že někteří umělci nepoužívají e-mail nebo je obtížné je zastihnout. *„Komunikace s tanečníky baletu pro účely PR se odvíjí podle jejich náročného denního rytmu, který se řídí ranními tréninky, zkouškami, představením, a probíhá tedy spíše osobně nebo telefonicky. Obtížné to je zejména s domlouváním rozhovorů, které pokud nemají proběhnout např. po generálce, je možné domluvit pouze s jedno až dvoudenním předstihem – přesný ferman je totiž znám až v tuto dobu,“* řekla vedoucí PR Baletu Národního divadla Helena Bartlová.⁸²

Pro zaměstnance managementu divadla (ředitele, vedoucí marketingového či obchodního oddělení), ale také pro umělecké šéfy jsou důležité informace o obrazu instituce v médiích, názor odborné veřejnosti a diváků. Tuto skupinu se PR manažeři snaží zásobovat pravidelným monitoringem médií či sociálních sítí. *„Ředitel, umělečtí šéfové, produkční, dramaturgové a tajemníci každý den dostanou do svých e-mailových schránek monitoring médií zpracovaný společností Anopress. Vidí, o co všechno se naše divadlo stará, a že to funguje,“* uvedla Zuzana Žáková-Klimplová z Národního divadla Brno.⁸³

Komunikace s ostatními zaměstnanci je u příspěvkových organizací často na úrovni divadelního magazínu, který je určen jak veřejnosti, tak zaměstnancům divadla. Součástí mohou být např. rubriky, připomínající pracovní a životní jubilea zaměstnanců.

⁸² Helena Bartlová, osobní setkání – rozhovor, Praha 19. 4. 2018

⁸³ Zuzana Žáková Klimplová, Marketing/ PR, Národní divadlo Brno, příspěvková organizace, osobní setkání – rozhovor, 2. 2. 2018

Co se týká komunikace s vlastními zaměstnanci⁸⁴ u nestátních neziskových organizací, jsou využívány často méně formální nástroje, např. skupiny na sociální síti Facebook nebo osobní komunikace na denní bázi.

Partnery pro divadla mohou být buď sponzoři, kteří se podílejí na financování provozu či jednotlivého projektu, nebo také u nestátní neziskové sféry soukromí pronajímatelé prostoru,⁸⁵ ve kterém se organizace nachází.

Komunikace se zástupci měst, obcí, krajů a státu je pro divadla důležitá. Zatímco příspěvkové organizace komunikují se svým zřizovatelem⁸⁶, nestátní neziskové organizace udržují kontakt s výše zmíněnými, protože i jejich provoz výrazně ovlivňují granty či jiná pomoc z veřejných peněz.

PR manažeři jsou v kontaktu se zástupci médií – ať už jsou to redaktoři, editoři či v případě mediálních partnerství zástupci marketingu daného média. Vztahů s médii bývá vzhledem k vícesouborovému divadelnímu provozu a velikosti institucí o něco více a mohou fungovat velmi formálně.⁸⁷ U menších organizací jsou pak spíše založeny na přátelské bázi a osobním kontaktu.⁸⁸

Divadla se také snaží oslovovat některé další skupiny. Příspěvkové organizace komunikují se zástupci škol a rozvíjejí spolupráci s nimi. Některé nestátní neziskové organizace pak často považují za součást svého poslání rozvíjení vztahu s místní komunitou. Zástupci obou sfér také rozvíjejí spolupráci se zahraničím – ať už na umělecké úrovni, např. formou rezidencí, nebo marketingově, když nabízejí prodej vstupenek a propagační materiály zahraničním cestovním kancelářím a dalším podobným subjektům. Přehled, s jakými skupinami komunikují příspěvkové a nestátní neziskové organizace, je součástí přílohy 2 a 3.

⁸⁴ Ne vždy se jedná přímo o zaměstnanecký poměr.

⁸⁵ Může jím být například soukromý subjekt nebo město.

⁸⁶ Na této komunikaci se podílí často ředitel divadla.

⁸⁷ Pro jednání s médi nebo partnery bývá podkladem například smlouva o plnění mediálního partnerství.

⁸⁸ Petra Němečková, ředitelka Divadla Tramtarie, osobní setkání – rozhovor, Olomouc 9. 2. 2018

4.4 Oblasti a nástroje PR používané divadly

Do doby, než se díky technologickému pokroku možnosti komunikace zrychlily natolik, že zpráva zastihne příjemce téměř v reálném čase, bylo zaužívané dělení PR na interní (v rámci organizace, s jejími zaměstnanci) a externí komunikaci (směrem k veřejnosti). V současné době dochází k jejich propojení.⁸⁹ Náhled na to, jaké všechny oblasti spadají pod PR, se liší jak v literatuře, tak v praxi jednotlivých organizací. Zjednodušeně řečeno, pod oblasti PR spadají takové činnosti, jejichž cílem je upozornit na aktuální dění v organizaci, budovat její image a reputaci v očích veřejnosti a vlastních pracovníků a v případě krize adekvátně a včas zasáhnout a pomoci situaci řešit.⁹⁰

Divadla a kulturní organizace, které byly součástí výzkumu, se aktivně věnují převážně těmto oblastem public relations: Media relations neboli vztahům s médii, interní komunikaci se zaměstnanci dané organizace, PR v online prostředí a event managementu, tedy pořádání akcí různého typu a pro různé skupiny, které jsou pro organizaci důležité.⁹¹ Některé organizace mají, vzhledem k velikosti svého provozu, také větší zkušenosti s krizovou komunikací. Specifikem pro divadelní oblast je rovněž komunikace s divákem, která je výraznou složkou každé PR strategie, zároveň do ní ale spadají některé nástroje již dříve jmenovaných oblastí – v dnešní době tak obvyklá online komunikace, pořádání akcí nebo i marketingové nástroje, jako různé tiskoviny, jejichž produkce může být jednou z náplní práce PR manažera.

Jednotlivým nejběžnějším oblastem PR, kterým se divadla věnují, jsou věnovány následující části podkapitoly. A protože kromě klasických cest existují i ty méně konvenční, práce neopomíjí ani příklady netradiční komunikace.

⁸⁹ HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s. 152. ISBN 978-80-247-5022-4.

⁹⁰ Kotler a Scheff v knize Standing Room Only rozdělují divadelní PR na imageové (posilující jméno organizace jako celku), rutinní (týkající se umělecké produkce – premiér) a krizové.

⁹¹ Například diváky, partnery, média, veřejnost (tedy i ty, kdo se programu dané organizace neúčastní).

4.4.1 Media relations

Media relations neboli vztahy s médii jsou z hlediska vývoje oboru jeho tradiční součástí. Médii jsou v tomto kontextu míněna především „*média tištěná (noviny a časopisy), vysílací (rozhlas a televize) a síťová (internetové mutace tištěných a vysílacích médií, sociální sítě)*“⁹².

Media relations patří mezi velmi viditelné složky PR – výsledkem spolupráce PR manažera a novináře jsou například články, rozhovory, recenze, reportáže v různých typech médií. Na rozdíl od reklamy, jejíž podoba přesně odpovídá požadavkům toho, kdo ji financuje, jsou tyto výstupy publikovány v podobě, za kterou odpovídá zodpovědná osoba v daném médiu, tedy novinář, šéfredaktor či vedoucí vydání, editor. Oproti reklamě tak výsledné sdělení působí důvěryhodněji, protože informace je sdělována „třetí stranou“.⁹³ Zároveň platí, že výsledný materiál nelze ze strany PR manažera či organizace stoprocentně ovlivnit.

Kultura je v současné chvíli přítomná ve všech typech médií – na stránkách tištěných periodik, jako jsou deníky, týdeníky, časopisy, v jejich internetových mutacích a na dalších webových portálech, na sociálních sítích a ve vysílání rozhlasu a televize.⁹⁴ V poslední době se ale prostor v kulturních rubrikách v médiích značně zmenšuje. Aby si noviny udržely čtenáře, dostávají spíše než zprávy o divadle prostor novinky o masovějších kulturních záležitostech, jako jsou filmy nebo pop music.⁹⁵ Ubývá také recenzí divadelních inscenací. Vzhledem k tomu, že většina celostátních redakcí sídlí v hlavním městě České republiky, Praze, je pro redaktory snazší recenzovat inscenace pražských nebo blízkých divadel než těch regionálních.

⁹² JEŽEK, Vlastimil, JIRÁK, Jan. *Média a my*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2014. s. 11. ISBN 978-80-7331-304-3.

⁹³ TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations*. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2014. s. 237. ISBN 978-0-273-75777-1.

⁹⁴ JEŽEK, Vlastimil, JIRÁK, Jan. *Média a my*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2014. s. 113. ISBN 978-80-7331-304-3.

⁹⁵ KOTLER, Philip a Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. s. 386. ISBN 0-87584-737-4.

Rozdíl je také v pokrytí kultury v rámci regionálních médií: „*Než jsem nastoupil do divadla, působil jsem šest let v regionálních redakcích, v Olomouckém deníku a Mladé frontě. V té době byla v regionu věnovaná kultuře minimálně půl strana či strana v deníku, teď je to tak, že se to rozptyluje do normálního zpravodajství a redaktoři už nejsou zaměřeni pouze na kulturu. Občas bývá problém přimět je, aby přišli na tiskovou konferenci, protože mají mnoho povinností. Často přejímají pouze tiskové zprávy. Jejich vstup do textu bývá tedy někdy mizivý. Schází také recenzenti, z regionálních médií recenze v podstatě zmizely,*“ shrnul současný stav vedoucí oddělení komunikace Moravského divadla v Olomouci David Kresta.

Recenzemi se zabývají odborná periodika zaměřená na divadlo, jako jsou např. Divadelní noviny, Taneční zóna nebo I-divadlo.cz. Vzhledem k jejich úzké specializaci si je přečte jen velmi omezený okruh čtenářů.⁹⁶

Některá česká divadla (např. ND, NdB a NDM) se snaží komunikovat i se zahraničními odbornými médii a jejich recenzenty. Národní divadlo Brno pořádá tiskové konference k vybraným operním inscenacím ve Vídni.⁹⁷

Pro komunikaci s médii mohou organizace a jejich PR manažeři využít následujících nástrojů media relations:

- tisková zpráva
- sekce pro média na webu
- tisková konference či neformální setkání s novináři
- mediální partnerství
- novinářské vstupenky, akreditace
- nabídka rozhovorů s umělci, ředitelem či dalšími zástupci organizace

Tiskové zprávy jsou základním materiálem pro média, který by měl informovat o aktuálním dění v organizaci. PR manažeři je posílají zástupcům takových médií, kterých se působnost organizace nebo zaměření zprávy týká. Tiskové zprávy v příspěvkových organizacích se dají tematicky dělit na ty, které se týkají provozu

⁹⁶ JEŽEK, Vlastimil, JIRÁK, Jan. Média a my. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2014. s. 113. ISBN 978-80-7331-304-3.

⁹⁷ Zuzana Žáková Klimplová, Marketing/ PR, Národní divadlo Brno, příspěvková organizace, osobní setkání – rozhovor, 2. 2. 2018

celého divadla (významná výročí, rekonstrukce) a ty, které jsou věnovány uměleckým záležitostem (premiéry). U nestátních neziskových organizací se většinou jedná o snahu upozornit na aktuální projekty či třeba mezinárodní spolupráce. Žádoucí je tiskovou zprávu doprovodit kvalitními fotografiemi, případně videi a vhodně načasovat její odeslání.⁹⁸ Vzhledem k tomu, že tiskové zprávy jsou nízkonákladovým, a tedy poměrně snadno dostupným nástrojem, jsou využívány v rámci PR opravdu často. Někdy to s nimi organizace přehání, a tak v očích některých novinářů mohou být tiskové zprávy zdiskreditovány jako propagační nástroj, a ne zdroj aktuálních informací, o který by se v první řadě mělo jednat.⁹⁹

Velké divadelní instituce většinou mají na svých webových stránkách speciální sekci pro novináře, kde jsou uloženy informace, které jsou pro ně potřebné. Tedy především tiskové zprávy, fotografie z inscenací v tiskové kvalitě, telefonní číslo a e-mail na tiskového mluvčího či jinou kontaktní osobu pro média. Sekce pro novináře mají různou úroveň a je dobré je pravidelně aktualizovat. Pro média je výhodné, když se mohou k informaci dostat rychle a přehledně.

Národní divadlo má svou podstránku „Pro novináře“ založenou v jedné z hlavních sekcí „O divadle“. Pravidelně aktualizovaná podstránka obsahuje přehledně utříděné kontakty na tiskového mluvčího, na vedoucí PR Baletu, Činohry a Opery, tiskové zprávy, fotogalerii vedení a budov, logotyp ND a fotografie z inscenací. Tiskové zprávy je možné filtrovat dle sezon nebo dle oblasti, do níž spadají (dění v ND, v jednotlivých souborech, na Nové scéně).¹⁰⁰

Národní divadlo Brno má odkaz na sekci „Press“ v zápatí své webové stránky. V podstránce jsou k nalezení tiskové zprávy (neaktualizované v sekcích souborů, co se týká zpráv pro nadcházející sezonu, ta aktuální je), fotogalerie a logo. Sekce obsahuje také odkaz na kontaktní osoby (na ředitele, referentku marketingu,

⁹⁸ MATYÁŠOVÁ, Judita. Pomoc! Volá novinář a chce fotky!. *Proč o nás novináři nepišou* [online]. Praha, 17. 11. 2016 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <http://proconasnovinarinepisou.blogspot.com/2016/11/pomoc-vola-novinar-neco-chce.html>

⁹⁹ TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations*. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2014. s. 241. ISBN 978-0-273-75777-1.

¹⁰⁰ Více zde: : www.narodni-divadlo.cz/cs/tiskove-zpravy, citováno 22. 7. 2018

PR souborů a festivalů) v němčině, neboť divadlo komunikuje i s německými novináři.¹⁰¹

Národní divadlo moravskoslezské má materiály pro novináře rozprostřené v záložce „Infoservis“, která je zřejmě určena jak novinářům, tak divákům. K nalezení jsou zde tiskové zprávy, fotografie, měsíční plakáty i brožury k předplatnému, informace o rekonstrukcích, ročenka. Kontakty jsou uvedeny na jiné záložce. V kontextu celého webu není toto řazení nejpřehlednější, ale podstatné materiály pro média obsahuje.

Moravské divadlo Olomouc sekci pro média na své webové stránce nemá, tiskové zprávy jsou uloženy pod záložkou s názvem „Přečtěte si“ společně s ohlasy od novinářů, diváků, elektronickou verzí časopisu a informacemi pro Klub příznivců divadla. Fotografie jsou řazeny v samostatné sekci, stejně tak kontakty.¹⁰²

Divadlo J. K. Tyla má materiály pro novináře k nalezení v sekci „Pro média“, kde je kontakt na tiskovou mluvčí. Je zde odkaz na sekci „Ke stažení“, kde jsou dostupné tiskové i výroční zprávy, programy, časopis atd. Fotografie je možné získat na vyžádání u tiskové mluvčí nebo rovnou stáhnout přímo u profilů jednotlivých představení.¹⁰³

Vybrané nestátní neziskové organizace funkční sekce pro média na svých webových stránkách nemají, kontakty na osoby, které se novinářům mohou v případě potřeby věnovat, ale nechybí.

Dalším nástrojem pro komunikaci s novináři jsou tiskové konference. Aktuálním trendem v zahraničním prostředí je od nich ustupovat a volit spíše neformálnější setkání vybraných novinářů s představiteli organizace,¹⁰⁴ a po rozhovorech s PR manažery vybraných divadel se ukazuje, že i v českém prostředí nastupuje obdobná praxe. V divadelním prostředí jsou příležitostí pro svolání tiskové

¹⁰¹ Sekce pro média NdB zde: www.ndbrno.cz/o-divadle/press/aktuality-pro-media, citováno 22. 7. 2018

¹⁰²Více zde: www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/prectetesitiskovezpravy/, citováno 22. 7. 2018

¹⁰³Více zde: <https://www.djkt.eu/pro-media>, citováno 22. 7. 2018

¹⁰⁴ TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. Exploring public relations. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2014. s. 242. ISBN 978-0-273-75777-1.

konference nebo jiného formátu setkání s novináři¹⁰⁵ například tyto události: představení dramaturgického plánu na další sezonu, zahájení nové sezony, zvolení nového uměleckého šéfa jednoho ze souborů, netradiční projekt či významná mezinárodní spolupráce, blížící se premiéra inscenace. Právě u posledně jmenovaného případu se ukazuje, že klasický formát tiskové konference zde není již tolik funkční – divadla proto volí jiné možnosti, jako je seznáání novinářů na jednu z posledních zkoušek, v jejímž průběhu je prostor k nafocení fotek či pořízení videí.

Mediální partnerství je způsob, jakým si může organizace při dohodě s daným médiem nebo mediálním domem zajistit jeho zájem a prostor pro prezentaci svých aktivit. Mělo by probíhat na bázi vzájemné reciprocity¹⁰⁶. Obecně řečeno, proběhnout to může následujícím způsobem: organizace dodá mediálnímu partnerovi včas potřebné podklady, umístí jeho logo na své propagační materiály a zajistí mu volné vstupenky, mediální partner pak nabídne prostor pro inzerci a často usnadní komunikaci s redakcí, která se organizaci bude věnovat např. v recenzích, avízech, rozhovorech. V současné době je v českém mediálním prostředí stále častější, že podmínkou uzavření mediálního partnerství je alespoň částečné finanční plnění.¹⁰⁷ A to i pro kulturní projekty.

Divadla volí jako mediální partnery často velké mediální domy (Národní divadlo a mediální skupina MAFRA), jednotlivá média (Jatka78 a Radiožurnál) nebo specializovaná kulturní periodika (např. baletní soubory a web Taneční aktuality). U velkých organizací nebo festivalů mohou být mediální partneři řazeni podle statutu (většinou dle rozsahu domluvené spolupráce) jako Generální nebo Hlavní mediální partner. Vztahů s mediálními partnery je většinou vzhledem k vícesouborovému divadelnímu provozu a velikosti institucí více, a mohou

¹⁰⁵ Například briefing, tedy krátké, informativní setkání představitele organizace (tiskového mluvčího) s médii.

¹⁰⁶ Mediální partnerství: proč ho budovat a jaký má cíl?.CCGS [online]. Praha: CCGS Marketing, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/medialni-partnerstvi-proc-ho-budovat-a-jaky-ma-cil>

¹⁰⁷ Pro mediální partnerství už logo nestačí. E15.cz [online]. Praha: Czech News Center, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/pro-medialni-partnerstvi-uz-logo-nestaci-1300393>

fungovat velmi formálně¹⁰⁸, u menších organizací jsou pak spíše založeny na přátelské bázi a osobním kontaktu¹⁰⁹.

Novinářské vstupenky na představení nebo akreditace na další akce v divadle jsou potřebné samozřejmě pro recenzenty, mají smysl ale i v rámci upevnování vztahu i s dalšími novináři. Účastnit se představení či dalšího dění je pro novináře možnost organizaci lépe poznat, což má samozřejmě vliv i na ochotu věnovat jí prostor v médiu, pro které píše, nahrává či natáčí. Zajišťování novinářských vstupenek je tedy také jednou ze složek media relations v divadle.

Nabídka rozhovorů s umělci, ředitelem či dalšími zástupci organizace je další možností, jak divadlo či kulturní centrum „dostat do médií“. Některá divadla, která ustoupila od tradiční tiskové konference, zvou novináře na některé z posledních zkoušek, po níž je možné udělat s někým z umělců rozhovor. Aby rozhovor proběhl hladce, je potřeba respektovat, že někteří z umělců si nepřejí komunikovat s některými novináři, například těmi bulvárními. Ukazuje se, že občas je důležité uměleckým složkám vysvětlit, že poskytnutí rozhovoru má pro divadlo smysl: *„Občas je složité přesvědčit umělce, že je potřeba věnovat čas pro rozhovor nebo vyfotit se s fanoušky. Nejvíce bojujeme s tím, aby herci nemluvili o připravovaných inscenacích ve špatném světle. S kvalitou inscenace to nemá nic společného. Spíše se do toho prolínají subjektivní pocity, kdy si například herec nesejde s režisérem, a pak je samozřejmě všechno špatně. Umělec o tom mluví se svými známými, ti pak se svými a už se to nese jako lavina. Myslím, že je nutné naši uměleckou a technickou složku v tomto směru více vzdělávat a informovat,*“ sdělila svou zkušenost tisková mluvčí DJKT Martina Drbušková.¹¹⁰

Je také třeba zohledňovat denní a zkoušecí rytmus, který se liší u jednotlivých uměleckých souborů: *„Oproti činohře a opeře je tu rozdíl – tanečník je také hluboce v roli, ale navíc má za sebou obrovský fyzický výkon – působí tak chemie těla – adrenalin, endorfiny. Není se čemu divit, že mu pak nějakou chvíli trvá vrátit*

¹⁰⁸ Pro jednání s médi nebo partery bývá podkladem například smlouva o plnění mediálního partnerství. (Zdroj: Zuzana Žáková Klimplová, Marketing/ PR, Národní divadlo Brno, příspěvková organizace, osobní setkání – rozhovor, 2. 2. 2018)

¹⁰⁹ Petra Němečková, ředitelka Divadla Tramtarie, osobní setkání – rozhovor, Olomouc 9. 2. 2018

¹¹⁰ Martina Drbušková, tisková mluvčí DJKT, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 28. 6. 2018

se nohama na zem – rozhovory nabrané těsně po představení tak mohou být úplně jiné než ty, které by vznikly třeba dopoledne," řekla vedoucí PR Baletu ND Helena Bartlová.¹¹¹

4.4.2 Interní komunikace

Pro to, aby pracovníci své organizace věřili v to, co pro ni dělají a byli na ni i náležitě hrdí, je potřeba jim dát najevo, že jejich snaha a důvěra mají smysl. Způsobem, jak toho dosáhnout, je samozřejmě i vhodná podoba interní komunikace.

Komerční firmy, a zejména ty, které operují v globálním měřítku, často mívají celé oddělení věnující se interní komunikaci se svými pracovníky. Někde se tato oblast zařazuje pod oddělení lidských zdrojů (v anglofonním názvosloví, pro tyto firmy tak obvyklém, bychom proto na dveřích příslušné kanceláře našli spíše zkratku HR, označující doslovný překlad, tedy human resources).¹¹²

Interní komunikace v malých týmech kulturních center a divadel má často neformální, někde i rodinný charakter, u velkých institucí se stovkami zaměstnanců je situace poněkud jiná. Většinou jsou v úzkém kontaktu jednotlivá oddělení, nutné je ale udržovat kontakt i napříč celým divadlem. V kulturním provozu se interní komunikaci většinou věnují PR manažeři.

Pro komunikaci se zaměstnanci z jiných oddělení se v divadle využívá například těchto nástrojů:¹¹³

- interní časopis, zpravodaj
- akce pro zaměstnance
- osobní setkávání
- online komunikace – newsletter pro zaměstnance, intranet, uzavřené skupiny na Facebooku, online nástroj pro komunikaci týmů Slack
- nástěnky, vývěsky v divadle

¹¹¹ Helena Bartlová, PR Baletu ND, osobní setkání – rozhovor, 19. 4. 2018

¹¹² HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s.152. ISBN 978-80-247-5022-4.

¹¹³ Většinu z nich pojmenovává už Dvořák v knize *Kreativní management pro divadlo*, v kapitole „Hlavní média PR“. V současné chvíli je ale nutné aktualizovat seznam o online komunikační platformy a sociální síť.

Interní časopis má smysl u organizací s velkým počtem pracovníků. Pro zaměstnance Národního divadla, kterých bylo v roce 2017 zhruba 1300, ho vytváří tiskový mluvčí ve spolupráci s PR manažery jednotlivých souborů. Tištěný zpravodaj obdrží umělci a technické složky, zaměstnancům pracujícím v kancelářích přichází do e-mailových schránek. Obsah má informativní i zábavný charakter – interní časopis je platformou, která umožňuje sdílet informace o změnách a aktuálním směřování organizace i zajímavosti z jednotlivých pracovišť, ankety a rozhovory.¹¹⁴

Zaměstnanci vybraných divadel mají možnost účastnit se například generálních zkoušek, divadlo je podporuje v tom, představení zhlédnout. Další možností jsou pak společné akce mimo prostor divadla nebo kulturního centra.¹¹⁵

K osobnímu setkávání patří samozřejmě pravidelné porady. Další zajímavý způsob, jak osobní cestou ocenit práci zaměstnanců, mají v Národním divadle moravskoslezském v Ostravě, kde po premiéře probíhá veřejné oficiální děkování vedoucím všech složek, které se na inscenaci podílely.¹¹⁶ V pražském Národním divadle, které má řadu budov po Praze, se ředitel společně s tiskovým mluvčím snaží o osobní komunikaci i na těchto vzdálenějších pracovištích. Minimálně jednou do roka navštěvují každé oddělení, vyslechnou si jeho zaměstnance a nastíní jim další plány.¹¹⁷

Elektronická komunikace je dnes naprosto běžnou součástí kancelářské práce, a tak je zejména pro zaměstnance administrativních, provozně-ekonomických úseků a managementu v příspěvkových organizacích a samozřejmě i pro týmy nestátních neziskových organizací, důležitým komunikačním kanálem. U větších institucí může jít o interní newsletter nebo o interní sekci na webu, kde mohou být

¹¹⁴ Tomáš Staněk, tiskový mluvčí ND, osobní setkání – rozhovor, Praha 19. 1. 2018

¹¹⁵ Tým plzeňské organizace Johan provozující Moving Station si zorganizoval pracovní cestu do slovenského KC Tabačka Kulturfabrik – jednalo se o společný výlet i výměnu zkušeností s organizací podobného typu. (Eva Kraftová, PR Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018)

¹¹⁶ Marcela Bednaříková, tisková mluvčí Národní divadlo moravskoslezské, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

¹¹⁷ Tomáš Staněk, tiskový mluvčí ND, osobní setkání – rozhovor, Praha 19. 1. 2018

uveřejňovány například fermany.¹¹⁸ Menší organizace komunikují například v uzavřených skupinách na sociální síti Facebook nebo prostřednictvím komunikační platformy Slack.¹¹⁹

Tradičním a stále ještě nemizejícím komunikačním nástrojem jsou nástěnky nebo vývěsky na divadelních chodbách.

4.4.3 Krizová komunikace

Důležitou a velmi nesnadnou disciplínou PR je krizová komunikace. Uplatňuje se v případě, když danou organizaci postihne krize vzniklá buď objektivně vnímatelnou příčinou (špatné ekonomické výsledky, úraz či smrt na pracovišti) nebo vinou nevhodné komunikace (nepříznivý mediální obraz, pomluvy).¹²⁰

„Z hlediska PR je každá negativní událost týkající se organizace spojena se zhoršením image subjektu, které může vést až k závažným důsledkům v jeho existenci, ne-li k jeho zániku.“¹²¹

Je tedy potřeba, aby v případě, že krize nastane, organizace uměla patřičně zareagovat. Nejprve je nutné přesně pojmenovat příčinu krize, zjistit veškeré podrobnosti a podle nich určit vhodný postup, jak situaci řešit.

Existují různé strategie krizového managementu. Charakterizují, jakými způsoby se organizace s krizí vyrovnávají.

¹¹⁸ „Intraletter“ využívá například Moravské divadlo v Olomouci, intranet používají zaměstnanci Divadla Josefa Kajetána Tyla v Plzni.

¹¹⁹ Ve skupině na Facebooku komunikují pracovníci pražských Jatek78 (ti využívají i Slack) nebo třeba Kulturního centra Cooltor v Ostravě.

¹²⁰ HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s. 146. ISBN 978-80-247-5022-4.

¹²¹ SVOBODA, Václav. Public relations: moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. s. 74. ISBN 978-80-247-2866-7.

Modelové strategie je možné pojmenovat například následujícím způsobem:¹²²

- informační – podání faktů o nastalé situaci a nastínění dalšího postupu veřejnosti
- empatická – vyjádření soucitu s poškozenými
- obranná – obviňování jiných stran, interpretování situace alternativně
- omluvná – omluvení se poškozeným, přiznání zodpovědnosti
- nekomunikativní – mlčení ze strany organizace o krizi

V prostředí divadla, které nás primárně zajímá, vnímají PR manažeři jako krizové následující situace:

- zrušení představení
- nežádoucí přerušování produkce
- smrt či úraz v divadle
- požár, povodeň
- pád scénografie
- odvolání ředitele
- *stávková pohotovost sboru (specifické pro Národní divadlo, pod kterým působí odborové organizace)*

V případě, že některá ze situací nastane, PR manažer či tiskový mluvčí se snaží všemi dostupnými komunikačními kanály uvědomit veřejnost. Pro některé případy mají divadla vypracované manuály, komu v případě např. požáru nebo zrušeného představení volat. Součástí řetězce by měl být tedy i pracovník komunikace. Krizová komunikace vyžaduje rovněž citlivou a včasnou práci s médii:

„Jsem toho názoru, že proaktivita je výhodná – ve chvíli kdy se něco stane, jsem raději ten první, kdo médiím zavolá a ozřejmí situaci, protože vím, že pak použijí naši verzi. V momentě, kdy novináři zjišťují dění sami, mají třeba i neúplné informace, vychází pouze ze svého zdroje a já už mohu fungovat jen jako reakční strana, která může pouze vysvětlovat a tedy kulhá. Raději, než vysvětlovat je lepší

¹²² Vycházím z pojmenování krizových strategií podle reportu Europe Communication Monitor z roku 2013, dostupný je zde: www.slideshare.net/communicationmonitor/ecm2013-resultschart-version?ref=http://www.communicationmonitor.eu/2013/06/13/ecm-european-communication-monitor-2013-ceo-communication-social-media-skills-digital-gatekeepers-international-crisis-communication-status/, citováno 24. 7. 2018

jako první otevřeně prezentovat nastalou situaci," uvedl tiskový mluvčí ND Tomáš Staněk.¹²³

4.4.4 Event management

Eventy nejsou nic jiného než „[...] organizované události, obvykle společenského, charitativního, kulturního, sportovního nebo zábavního charakteru, jejichž úkolem je oslovení různých specifických cílových skupin“.¹²⁴ Zprostředkovávají návštěvníkům zážitky, a tím napomáhají utvářet a posilovat dobré vztahy mezi veřejností a organizací. I divadla a kulturní centra si jsou této skutečnosti vědomy, a kromě svého pevného programu se snaží přicházet s nabídkou dalších událostí, které by mohly být pro jejich diváky i další skupiny zajímavé.

Obvyklejší formáty událostí organizovaných divadly (také pro účely jejich PR a rozšíření nástrojů komunikace s divákem) mohou být:

- prohlídky zákulisí divadla
- divadelní ples
- tvůrčí dílny, workshopy (pro veřejnost, školáky, matky s dětmi, pedagogy)
- dramaturgické úvody před představením
- besedy s inscenátory
- autogramiády
- setkání diváků s vedením divadla
- výstavy

Divadla se také často zapojují s nabídkou vlastního (doprovodného) programu k větším domácím nebo mezinárodním akcím, jako je Noc divadel, Noc literatury, Mezinárodní den divadla nebo Mezinárodní den tance. Podobné události bývají mezi českou veřejností poměrně oblíbené. Zapojení se do takových akcí může divadlům přivést nové návštěvníky, které bude zážitek motivovat k opakované návštěvě, což je jistě výhodné.

¹²³ Tomáš Staněk, tiskový mluvčí ND, osobní setkání – rozhovor, 19. 1. 2018

¹²⁴ JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. s.66–67. ISBN 978-80-247-4354-7.

Dokládá to i jedno z hlavních zjištění dotazníkového šetření pro Noc divadel 2015, které provedla výzkumná agentura NMS Market Research:

„Noc divadel a běžná představení motivují publikum k další návštěvě velmi podobně, asi 80 % diváků se chystá divadlo navštívit znovu. Noc divadel však k opakované návštěvě motivuje i nové návštěvníky, zatímco běžná divadelní představení více uspokojují návštěvníky pravidelné.“¹²⁵

Pro lepší představu, jaké další konkrétní akce v českých divadlech a kulturních organizacích vznikají, jsou níže uvedeny příklady:

Národní divadlo vytvořilo pro pořádání mimořádných akcí ucelenou platformu ND+, pod jejíž hlavičkou nabízí veřejnosti doprovodné programy k inscenacím, tvůrčí dílny, prohlídky zákulisí, setkávání s tvůrci i dalšími divadelními profesemi aj.

Národní divadlo Brno připravuje například před premiérou operních produkcí pro diváky pořad Předpremiérové kukátko. Jedná se o setkání se sólisty, režiséry, dirigenty, scénografy a s dalšími členy premiérových inscenačních týmů a debatu o inspiracích, úskalích, očekáváních, koncepcích, vše oživeno živými vstupy sólistů, fotografiemi, audio-video ukázkami a historkami ze zákulisí. Vstup na akci bývá volný.¹²⁶

Národní divadlo moravskoslezské pořádá pravidelné tvůrčí dílny „Mamasessions“ pro matky a děti v Divadle Jiřího Myrona, kurz je zpoplatněn symbolickou částkou.¹²⁷

Divadlo Josefa Kajetána Tyla organizuje od roku 2014 průvod Vendelín k zahájení sezony. První ročník byl pořádán k otevření Nového divadla, od té doby se akce rozšířila a zapojují se do ní i další kulturní instituce z Plzně.¹²⁸

¹²⁵ ČEPELÁK, Václav. Noc divadel 2015 – Závěrečná zpráva. In: *Noc divadel* [online]. Praha: NMS Market Research, 2017, 10. 8. 2017 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <http://www.nocdivadel.cz/pro-divadla-1/>

¹²⁶ Zuzana Žáková Klimplová, Marketing/ PR, Národní divadlo Brno, příspěvková organizace, osobní setkání – rozhovor, 2. 2. 2018

¹²⁷ Mamasessions. *Národní divadlo moravskoslezské: příspěvková organizace statutárního města Ostrava* [online]. Ostrava, 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/713-mamasessions.htm>

¹²⁸ Průvod Vendelín. *DJKT: Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. Plzeň: DJKT, c2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/pruvod-vendelin>

Jatka78 organizují ve spolupráci s hostujícími soubory tvůrčí dílny po dětských představeních anebo cirkusové workshopy.

Kulturní centrum Cooltour v Ostravě se ve svých aktivitách snaží pracovat s místní komunitou, jedním z výrazných projektů je Komunitní park Tržnice¹²⁹ umožňující návštěvníkům zapojit se do sdíleného zahradničení.

4.4.5 Online PR

Se vznikem a rozvojem internetu se komunikace, a tedy i PR aktivity, přesunuly i do online prostředí. Internet propojuje různé způsoby komunikace s veřejností. Urychluje ji, umožňuje interakci s příjemci daného sdělení, a zároveň integruje reklamu, PR, žurnalistiku a marketing.¹³⁰ Elektronická neboli síťová média dovolují uživatelům šířit sdělení dál či je komentovat a dávat tedy tak původci informace okamžitou zpětnou vazbu.

Postupně přibývá komunikačních forem, které lze v online světě používat. Ty základní, používané běžně i českými divadly a kulturními organizacemi jsou:

- e-maily
- webové stránky
- sociální sítě

Na internetu je také prostor právě prostřednictvím výše uvedených kanálů sdílet zajímavý video obsah či zprávy z médií a rozhovory.

E-mailová komunikace je pro PR manažery v podstatě dennodenní záležitostí. Prostřednictvím e-mailu komunikují s novináři, zaměstnanci divadla, partnery a dalšími. Zvláštním typem e-mailové komunikace jsou newslettery, které jsou hromadnými sděleními rozesílanými např. předplatitelům či dalším kontaktům, které divadlo shromažďuje většinou v podobě databáze. Newslettery jsou většinou odesílány ze zvláštního webového rozhraní (systému), který umožňuje

¹²⁹ Komunitní park Tržnice. *Cooltour* [online]. Ostrava: Cooltour [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://cooltourova.cz/projekty/komunitni-zahrada-trznice>

¹³⁰ SVOBODA, Václav. Public relations: moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. s. 166. ISBN 978-80-247-2866-7.

např. nastavení jednotné šablony či vizuálního stylu, hromadný import kontaktů a vyhodnocení formou statistiky.¹³¹

Webové stránky divadel jsou jedním z online komunikačních nástrojů, který usnadňuje veřejnosti informace o programu, repertoáru i o místě, kde se divadlo nachází. Grafická podoba stránek většinou vychází z vizuální identity divadla, tedy z jeho loga a typu organizace jako celku. Velké divadelní instituce volí většinou seriózní, formální styl webových stránek, které často slouží také jako kanál pro prodej vstupenek, menší nestátní neziskové subjekty si mohou dovolit hravější podobu v textaci a vizuálním řešení. Pokud jsou součástí repertoáru divadla inscenace vhodné i pro zahraniční publikum (baletní či taneční představení či titulky opatřené činoherní a operní kusy), je vhodné, aby webové stránky disponovaly jazykovou mutací, alespoň do angličtiny.

Webové stránky divadel nebo kulturních organizací obvykle obsahují tyto sekce:

- aktuality
- program
- informace o organizaci (často nazváno „O nás“ nebo „O divadle“)
- informace o prodeji vstupenek (někdy součástí sekce Program)
- fotogalerie
- kontakty

Samozřejmou součástí webu u divadel je také soupis repertoáru. U profilů jednotlivých inscenací je možné kromě anotace, obsazení a jmen inscenátorů zveřejnit fotografie či video upoutávku.

V zápatí webových stránek je prostor pro uvedení log partnerů, mediálních partnerů a případně zřizovatele, také zde organizace uvádějí svou adresu a případně obecný telefonní a e-mailový kontakt. Vhodné je, pokud je součástí webu sekce pro média, sdružující materiály pro novináře. V současné době fungují

¹³¹ Velké srovnání systémů pro e-mail marketing. *Interval.cz* [online]. ZONER software [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.interval.cz/clanky/velke-srovnani-systemu-pro-e-mail-marketing/>

webové stránky také jako „rozcestník“ pro sociální sítě dané organizace. Odkazy na ně jsou často uváděny v podobě malých ikon.

Sociální sítě „[...] jsou služby určené pro komunity lidí, kteří v on-line prostředí sdílejí data, názory, komentáře. Jsou nástrojem PR v nastolování témat, ovlivňování názorů specifických cílových skupin, budování image.“¹³² Denně používá sociální sítě 80 % českých uživatelů internetu; průměrný čas, který na nich stráví je 149 minut za den.¹³³

V českém prostředí jsou nejpoužívanějšími sociálními sítěmi Facebook (uživatelé jeho prostřednictvím uveřejňují textové příspěvky – statusy, fotografie, videa a odkazy na další internetový obsah), YouTube (sít založená na videích) a Instagram (funguje na principu sdílení fotografií a krátkých videí).¹³⁴ Dalšími sociálními médii jsou například profesní síť LinkedIn, zdroj informací o maximálně 280 znacích Twitter¹³⁵ a platforma Google+, která se ve způsobu sdílení obsahu podobá Facebooku. Jednou z novějších funkcí Facebooku, Twitteru, YouTube a Instagramu je možnost živého vysílání¹³⁶ – prostřednictvím sociálních sítí je tak možné sdílet aktuální dění či právě konanou událost.

Sociální sítě jsou dalším komunikačním kanálem, který umožňuje divadlům posilovat vztahy se svými návštěvníky a navazovat kontakt i s dosud neoslovenými skupinami. Výhodou užívání sociálních sítí je jejich nízkonákladovost, u těch nejrozšířenějších, tedy Facebooku, Twitteru, Instagramu a YouTube) zatím není

¹³² JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. s.210-211. ISBN 978-80-247-4354-7.

¹³³ Vyplývá to z průzkumu společnosti AMI Digital a agentury STEM/Mark z dubna 2018: www.ceskenoviny.cz/zpravy/na-socialnich-sitich-je-denne-80-procent-uzivatelu-internetu-z-cr/1633936, citováno 25. 7. 2018

¹³⁴ Na sociálních sítích je denně 80 procent uživatelů internetu z ČR. ČTK – České noviny [online]. Praha: ČTK, c2018 [cit. 2018-07-25]. ISSN 1213-5003. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/na-socialnich-sitich-je-denne-80-procent-uzivatelu-internetu-z-cr/1633936>

¹³⁵ Twitter v loňském roce zdvojnásobil počet znaků zpráv. Více na: <https://techcrunch.com/2017/11/07/twitter-officially-expands-its-character-count-to-280-starting-today/?guccounter=1>, citováno 25. 7.

¹³⁶ Trendem sociálních sítí se letos stalo live video. Media Guru [online]. Praha: PHD, c2018, 29. 12. 2016 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/12/trendem-socialnich-siti-se-letos-stalo-live-video/>

nutné platit žádný poplatek pro založení profilu. Jako u dalších typů médií i na sociální sítě ovšem proniká reklama – a tak je možné příspěvky propagovat tím, že je zaplacená určitá finanční částka a ony jsou pak pro uživatele sociálních sítí viditelnější. Reklamu na sociálních sítích lze cílit na přesně definované publikum, podle lokality, věku či zájmů. V porovnání s cenami například venkovní nebo televizní reklamy se může pohybovat v jejich zlomkových částkách, tedy v řádu stokorun.

Nejrozšířenější sociální sítí mezi vybranými divadly je Facebook. U vícesouborových divadel není neobvyklé, že kromě Facebookové stránky pro celé divadlo jsou založeny zvlášť profily jednotlivých souborů. Dále je rozšířené užívání YouTube, kde ovšem divadla plně nevyužívají potenciálu sítě a slouží jim spíše jako online úložiště videí. Vzrůstá také užívání Instagramu. Ojedinele se objevují profily na Twitteru.

Jestliže organizace chce aktivně přispívat na sociální sítě, vyžaduje to čas a kompetentní lidské zdroje. Když je správa sociálních sítí jednou z aktivit tiskového mluvčího či PR manažera, může dojít k tomu, že na tvorbu příspěvků nemá mnoho času, což se může nepříznivě projevit na jejich frekvenci i kvalitě. Některá divadla či kulturní organizace si pro správu sociálních sítí najímají externí pracovníky nebo specializované agentury.

4.4.6 Komunikace s divákem

Komunikace s divákem je jednou z klíčových oblastí snah PR manažerů dotázaných divadel a kulturních center. PR kulturních organizací pracuje s veřejností, kterou je možné dělit na dostupné a nedostupné publikum – první skupinou se rozumí pravidelní návštěvníci či zájemci o danou organizaci či produkci, nedostupným publikem je pak myšlena širokou veřejnost.¹³⁷ Divadla se snaží oslovovat své stávající diváky např. prostřednictvím klubů věrných diváků, abonmá, newsletterů. S jejich pomocí (a případně ještě dalších komunikačních kanálů) cílí i na potenciální návštěvníky. Jsou to ti, které s organizací ještě nepojí zkušenost, ale přesto by je

¹³⁷ Komunikace. In BAČUVČÍK, Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. s. 135-176. ISBN 978-80-87500-17-0.

její programová nabídka mohla oslovit. Stejně jako v komerčním sektoru, i v oblasti umění je pro organizace výhodné, když usilují o tzv. integrovanou marketingovou komunikaci, která umožňuje oslovit jejich publikum prostřednictvím různých kanálů konzistentním sdělením. Její výhodou je především řízení a vyhodnocování z jednoho místa.

PR a marketingoví manažeři divadel by měli znát profil návštěvníků, které jejich organizace nebo část nabízeného programu zajímá, aby mohli volit vhodné komunikační kanály, kterými je osloví. Pro zjištění charakteristik typického diváka daného divadla nebo návštěvníka kulturní organizace je příhodné využít poznatků z průzkumu publika.

Velké instituce jako Národní divadlo Brno, Národní divadlo moravskoslezské, Moravské divadlo Olomouc a Divadlo Josefa Kajetána Tyla, které jsou největší ve svých krajích, a Národní divadlo, jež je dle svého statutu reprezentativní scénou České republiky, se svým repertoárem, přidruženými akcemi i komunikací snaží oslovit široké a věkově různé spektrum diváků. Zatímco vybrané nestátní neziskové organizace si mohou dovolit oslovovat i velmi úzké skupiny diváků, například podle zaměření konkrétní akce. Děje se to tak mj. v Kulturním centru Cooltour v Ostravě, kde se návštěvníci liší podle nabízeného programu; často zaujme studenty středních a vysokých škol, jindy matky s dětmi a dále různé skupiny podle toho, zda se jedná o divadelní, taneční či site-specific projekt.¹³⁸

Skladba diváků se může proměňovat v čase a vyvíjet se s organizací samou: *„Poslední 2 až 3 roky dochází k té změně, že náš divák už většinou není student. V této chvíli k nám za měsíc přijde zhruba 1000 diváků, a z nich je pouze 150 až 200 studentů, zbytek jsou pracující lidé, většinou střední třída, od 30 do 55 let. I s touto znalostí našeho publika jsme mohli mírně zdražit. Jako tvůrci stárneme, a naši diváci stárnou s námi. Už nejsme studenti, a ani studentská témata už nás tolik nezajímají, tedy i v inscenacích řešíme jiné věci. Cílit na dospělého diváka je pro nás ekonomicky zajímavější – zaplatí plnou výši vstupného, bydlí v Olomouci, takže zde je šance, že se z něj stane pravidelný návštěvník našeho divadla.*

¹³⁸ František Horvát, PR manažer Kulturního centra Cooltour, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

Vysokoškolský student se po škole často stěhuje pryč. Dříve jsme cílili distribuci tištěných letáků a plakátů na střední školy, teď už to tolik není nutné. Nechceme být ale pouze jednogeneční divadlo, samozřejmě jsou pro nás mladší diváci důležití a nechceme je opomíjet," uvedla ředitelka olomouckého Divadla Tramtarie.¹³⁹

Nástrojů, kterými diváky PR manažeři oslovují, je celá řada. Některé se protínají s marketingem (inzerce, poutače, billboardy, PPC reklama¹⁴⁰, tištěné propagační materiály) a jiné už byly jmenované u dalších oblastí PR (např. u online komunikace). Komunikace s divákem je natolik důležitá pro obraz divadla v očích veřejnosti, že v nestátních neziskových organizacích často marketingová agenda, kterou zahrnuje, spadá pod PR manažera, a v příspěvkových organizacích, které mívají své vlastní marketingové oddělení, probíhá její plánování a realizace v součinnosti s PR.

Komunikace s divákem může zahrnovat následující nástroje:

- elektronické newslettery
- tištěné časopisy
- katalogy s nabídkou předplatného
- plakáty
- e-mail a telefonický kontakt
- venkovní reklama – billboardy, CLV, poutače na budovách
- PPC reklama
- média, inzerce a placené PR články v médiích
- programy a programové skládačky k inscenacím, festivalům
- merchandising
- sociální sítě
- osobní komunikace v divadle a v pokladně
- eventy (divadelní průvod, ples, prohlídka zákulisí aj.)

¹³⁹ Petra Němečková, ředitelka, divadlo Tramtarie, Olomouc, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. 2018

¹⁴⁰ Zkratka PPC označuje anglické pay-per-click, jedná se tedy o takovou reklamu, kdy se platí za to, když na ni někdo „klikne“. Více o problematice zde: <https://www.marketingppc.cz/uvod-do-ppc-marketingu>, citováno 26. 7. 2018

Z hlediska public relations a sdělení, která v jejich rámci vznikají a jsou šířena nejen směrem k divákům, je na místě zmínit důležitost tónu komunikace, který dané divadlo používá. Má totiž vliv na to, jaký emoční obraz a vztah si vytvoří návštěvníci divadla a „nediváci“ když se setkají s tím, jak organizace obecně komunikuje a jaká slova při tom volí. A jestli je pro ně zapamatovatelná a odlišitelná od konkurence.¹⁴¹

Ve snaze atraktivně prezentovat divadelní produkci či další program mohou být v textové rovině nadužívány superlativy nebo jiná jazyková klišé, jež pak snižují výpovědní hodnotu. Výstižně to pojmenoval dramaturg Činohry Národního divadla Milan Šotek v programu k jedné z inscenací:

„Listuje-li dramaturg nabídkou současných her, může nabýt dojmu, že mezi sty a sty žijícími autory není jediný, který by nebyl „nejvýznamnější“, „nejvýraznější“, „nejuváděnější“ etc. Tak aspoň své dramatiky charakterizují divadelní agentury, které je zastupují. Tomu se nelze divit. I dramatické texty je dnes třeba především prodat. A nejinak tomu bude i s anotacemi vlastních inscenací. Soudě podle synopsí obchodních oddělení, chodíme dnes do divadel vždy a pouze na zásadní texty nejlepších z autorů. Kéž by tomu tak skutečně bylo.“¹⁴²

¹⁴¹ PROCHÁZKA, Tomáš. Jak zvolit vhodný tón komunikace. *Včeliště* [online]. Brandýs nad Labem: Včeliště, 21. 6. 2013 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/ton-komunikace/>

¹⁴² Text Milana Šotka v programu k inscenaci Činohry ND Noční sezona. ISBN 978-80-7258-640-0.

4.4.7 Netradiční komunikace

Realizace divadla je bezesporu veskrze tvůrčí proces. A kreativitu se tedy také nabízí obsáhnout i do práce na divadelním PR a komunikaci. Kromě dříve zmíněných, tradičnějších oblastí PR jako jsou media relations, interní, online, krizová komunikace a event management, existují také méně tradiční principy.

Jednou z mnoha možných cest, jak komunikaci ozvláštnit, je vymyslet propagaci v souladu se zásadami tzv. guerillového marketingu¹⁴³, který využívá nízkonákladově a neotřelým způsobem netradiční média¹⁴⁴. Guerillová kampaň může provokovat a vyvolávat emoce. Stejně jako partyzánský boj, podle něhož je pojmenovaná¹⁴⁵, se objevuje nečekaně a rychle. Než ale vůbec proběhne, je potřeba nápad a energie a čas ho zrealizovat.

Příkladem, jak může guerillová divadelní kampaň vypadat, je aktivita, kterou vymyslelo marketingové a PR oddělení Národního divadla moravskoslezského ve spolupráci s baletním souborem. V ostravském nákupním centru Futurum tanečníci v kostýmech Chaplina (ze stejnojmenné inscenace) předvedli během odpoledne všedního dne krátké a pro návštěvníky nečekané vystoupení. Mezi obchody v různých patrech tak vznikaly taneční kreace a improvizace, tanečníci využili i jízdy na eskalátorech.¹⁴⁶ Podobným aktivitám se v anglickojazyčném světě marketingové komunikace říká flash mob. Pojem označuje buď případ, kdy se lidé prostřednictvím internetu domluví a v předem určeném místě se ve větším

¹⁴³ Někteří hovoří o guerilla PR.

¹⁴⁴ Mediální slovník: Guerilla marketing. *Media Guru* [online]. Praha: PHD, c2018 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/guerilla-marketing/>

¹⁴⁵ FINTA, Michal. Guerilla marketing neboli partyzánská propagace. *Fresh Marketing* [online]. Praha: Ambit Media, c2009 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>

¹⁴⁶ OBRAZEM: Flash mob aneb střeční překvapení v ostravském Futuru. *Moravskoslezský deník.cz* [online]. Ostrava: Vltava Labe Media, 2018, 17. 5. 2017 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/obrazem-flash-mob-aneb-streccni-prekvapeni-v-ostravskem-futuru-20170517.html

počtu sejdou a vytvoří něco nečekaného, nebo akce pro propagační účely, které vymyslí daná organizace.¹⁴⁷

Další způsob, jak netradičně komunikovat, spadá do oblasti virálního marketingu a může souviset i s výše zmíněnou guerillou. Typické „virální“ výstupy „vychází ze skutečnosti, že lidé mají tendenci informovat okruh svých rodinných příslušníků, přátel, kolegů a známých o výrobcích, službách, značkách nebo různých událostech, které sami považují za zajímavé nebo hodné pozornosti“.¹⁴⁸ Pokud se tedy organizaci podaří vytvořit dostatečně kreativní a zajímavý obsah, který uživatele internetu osloví natolik, že budou mít motivaci ho přeposlat dále v rámci své komunity, můžeme hovořit o úspěšné virální kampani, která má často podobu videa. To, co se dříve šířilo ústním podáním, se dnes tedy děje i v online světě, a tak se není čemu divit, když někteří marketéři nazývají virální marketing „Word of Mouth“ dnešní doby.¹⁴⁹

Virální video se podařilo vytvořit Národnímu divadlu Brno v souvislosti s propagací méně tradičních, moderních baletních inscenací. Jednalo se o originální choreografii, která znázorňovala střet baletky s tanečnicí Twerku¹⁵⁰ na jevišti Mahenova divadla.¹⁵¹ Video z roku 2014, které je pojmenované v angličtině (Ballet versus Twerk in National Theatre Brno) a uložené na oficiálním YouTube kanálu Baletu NdB, má v létě 2018 přes 3 miliony zhlédnutí. Jen pro porovnání – počet zhlédnutí ostatních videí na stejném nebo i celodivadelním kanále se pohybuje většinou v řádu stovek či tisíců. Pod videem jsou rovněž komentáře

¹⁴⁷ Mediální slovník – Flash mob. *Media guru.cz* [online]. Praha: PHD, c2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/flash-mob>

¹⁴⁸ JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. s.233-235. ISBN 978-80-247-4354-7.

¹⁴⁹ Tamtéž, s. 235.

¹⁵⁰ Moderní taneční styl, mnohými označovaný jako provokativní, při kterém tanečníci poskakují, zatímco v podřepu pohybují boky nahoru a dolů a třesou hýžděmi. (Definition of Twerking. *Merriam Webster* [online]. Springfield: Merriam Webster, c2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/twerking>

¹⁵¹ Balet NdB. Ballet versus Twerk in National Theatre Brno. In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 19. 10. 2014 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=icOBgM8CJLO

od zahraničních uživatelů sociální sítě, video nezaujalo jen českou veřejnost. O kampani psala také některá média, např. internetová mutace časopisu Reflex a regionální webový portál iDnes.¹⁵²

Netradiční komunikace nabízí divadlu řadu výhod – je nečekaná, zapamatovatelná, vyvolává emoce, odlišuje od konkurence a nemusí být nutně finančně nákladná. Jak už bylo naznačeno dříve, vyžaduje ovšem čas, dostatečně dobrý nápad a možnost ho zrealizovat – závisí tedy také na lidských zdrojích nebo dostupné technologii. Protože některé z taktik guerillového marketingu se pohybují na hraně zákona nebo jsou vysloveně nelegální (např. černý výlep plakátů), je nutné ohlídat, aby výsledná podoba kampaně byla v souladu s platnými právními předpisy.

Oba uvedené příklady z netradiční komunikační praxe českých divadel vznikly v příspěvkových organizacích. Chtělo by se namítnout, že prostředí nestátní neziskové sféry, které nebývá svázané rigidní organizační strukturou, přímo vybízí k vzniku originálních nápadů, jak dělat PR vlastní činnosti. Ukazuje se, že vzhledem k tomu, že se v nestátních neziskových organizacích pracuje v menších týmech, kde může mít každý pracovník i více funkcí, sice proběhne řada diskusí o tom, jak vytvořit originální PR, často se však končí právě v rovině nápadu.¹⁵³

I tak vznikají zajímavé nápady, řada z nich vznikla například v pražské organizaci Jatka78. Za jmenování stojí kampaň „Všichni patří na Jatka!“ z počátku roku 2018 vymezující se proti aktuální společenské situaci a úrovni politické kultury.¹⁵⁴ Jatka78 se také snaží netradičním způsobem zvát partnery a média na některé své inscenace. Pozvánky na novocirkusové představení Batacchio roznášeli akrobaté v kostýmech, na jinou zahraniční inscenaci konanou krátce po volbách poutaly pozvánky ve formě volebního lístku.¹⁵⁵

¹⁵² Odkazy na články zde: <http://www.reflex.cz/clanek/video/59862/nezny-balet-versus-tvrdy-twerk-narodni-divadlo-brno-predstavilo-originalni-videoklip.html> a https://brno.idnes.cz/twerk-versus-balet-narodni-divadlo-zve-na-predstaveni-ppz-/brno-zpravy.aspx?c=A141021_154707_brno-zpravy_daj, citováno 27. 7. 2018

¹⁵³ Eva Kraftová, PR Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018

¹⁵⁴ Přijďte na Jatka78! Vítání jste všichni!. *Jatka78*. [online]. Praha: Jatka78, c2016 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://www.jatka78.cz/cs/clanek/prijdte-na-jatka>

¹⁵⁵ Zuzana Hošková, PR & Marketing, Jatka7, osobní setkání – rozhovor, 9. 4. 2018

4.5 Plánování komunikačních aktivit v divadelním a kulturním provozu

Pro to, aby organizace mohla efektivně, profesionálně a uceleně komunikovat s veřejností, je třeba komunikační aktivity včas plánovat. Plánování jako takové je základní funkcí managementu a obnáší diagnózu stávající situace, pozorování konkurence a komparaci s ní, analýzu vlastního vnitřního prostředí organizace (slabé a silné stránky, příležitosti, hrozby), formulaci cílů, možností dalšího rozvoje a rovněž i zohlednění aktuálních trendů.¹⁵⁶ Ve vybraných divadelních a kulturních provozech probíhá plánování na umělecké úrovni (tvorba umělecké koncepce na další období, sestavování programu) a následně na té marketingově komunikační. Protože je obvyklé, že mezi PR a marketingem je v organizacích nastavena spolupráce, je plánování aktivit v rámci obou oblastí koordinováno.

Michael Kaiser, americký manažer a zakladatel DeVos Institute of Arts Management, uvádí ve své knize Strategické plánování v umění základní hlediska, kterými by se měla organizace řídit při plánování svého zviditelňování:

Prvním hlediskem je zhodnocení současného stavu, tedy toho, zda organizace již vede kampaň za účelem zviditelňování. Dalšími pak, na koho by měla být komunikace zaměřena (např. na diváky nebo dárce), jaký je profil složení publika a jak je možné okruh návštěvníků rozšířit. Zásadní otázkou je, co přesně chce organizace svému publiku sdělit a jakými metodami toho může dosáhnout. Závěrem Kaiser doporučuje organizacím formulovat si, co činí organizaci organizací hodnou zájmu médií.¹⁵⁷

4.5.1 Plánování ve vybraných organizacích

V Národním divadle je možné PR týkající se umělecké produkce plánovat v režimu inscenací: v únoru aktuální sezony se zveřejňují informace o dramaturgickém

¹⁵⁶ DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, s. 73. Teatrologie. ISBN 80-86102-53-X.

¹⁵⁷ KAISER, Michael M. Strategické plánování v umění: Praktický průvodce. 1. vydání. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

plánu na další rok. Plánování těchto PR aktivit souvisí s nastavením předprodeje – u činoherních inscenací je nastaven 5 měsíců dopředu, operní se prodávají s 10měsíčním předstihem. Při pravidelných poradách tiskového mluvčího s vedoucími PR jednotlivých souborů se sleduje tabulka, v níž jsou zaneseny plánované PR kroky tak, aby se, např. vzhledem k omezenému mediálnímu prostoru pro kulturu neposílala v jednom dnu tisková zpráva z více souborů nebo aby byly důležité informace dávkovány na sociálních sítích. U centrálních záležitostí týkajících se celého ND je možné plánovat komunikaci pouze některých z nich, například výročí nebo rekonstrukcí. V zimě 2018 už ND plánovalo otevření Státní opery na podzim 2019 a aktivity související s ním.¹⁵⁸

Komunikační aktivity Národního divadla Brno jsou plánovány s předstihem rok a půl, se znalostí dramaturgického plánu. Prodej vstupenek probíhá 5 měsíců dopředu.¹⁵⁹

Národní divadlo moravskoslezské zná dramaturgický plán na další sezonu na jaře aktuální sezony, ustálí se data premiér a velkých divadelních akcí. U takových událostí, které vyvstanou v průběhu, je snaha plánovat s alespoň dvouměsíčním předstihem.¹⁶⁰

Plánování komunikace v Moravském divadle Olomouc se rovněž odvíjí převážně od dramaturgického plánu na sezonu, který je vydáván v březnu či dubnu. Některé akce a jejich přibližný termín jsou v průběhu let dané – např. ples, festival Divadelní Flora, Open Air na náměstí. Někdy je nutné plánovat ad hoc, např. v případě nominace na divadelní cenu. *„Prioritou je naplánování komunikace k premiérám, derniérám, poté k zahájení prodeje předplatného v součinnosti s obchodním oddělením a důležitou je také komunikace ke shrnutí sezony, jaká byla návštěvnost, tržby,“* uvedl David Kresta z Oddělení komunikace MDO.¹⁶¹

¹⁵⁸ Tomáš Staněk, tiskový mluvčí ND, osobní setkání – rozhovor, 19. 1. 2018

¹⁵⁹ Zuzana Žáková-Klimplová, PR/Marketing NdB, osobní setkání – rozhovor, Brno 2. 2. 2018

¹⁶⁰ Marcela Bednaříková, tisková mluvčí NDM, osobní setkání – rozhovor 13. 4. 2018

¹⁶¹ David Kresta, oddělení komunikace MDO, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. 2018

Divadlo Josefa Kajetána Tyla plánuje své PR aktivity v krátkodobějším horizontu – u jednotlivých představení 2 až 3 měsíce dopředu. *„Pro mou práci je inscenace aktuální v době, kdy se teprve začíná zkoušet. Proto získávání podkladů od souborů bývá často na poslední chvíli,“* uvedla tisková mluvčí. Divadlo má vypracované strategie z hlediska celkové komunikace, co přesně se bude komunikovat se znalostí dramaturgického plánu. Je třeba počítat se schválením ze strany dramaturga a případně režiséra inscenace.¹⁶²

Jatka78 při svém plánování zohledňují jednak zahraniční inscenace, jejichž termíny jsou známy dlouho dopředu, třeba půl roku či rok. Další záležitosti fungují více organicky, například ve spolupráci se souborem Vosto5. Předprodej má organizace nastavený s dvouměsíčním předstihem. Komunikační aktivity se snaží přizpůsobit jak svému provozu, tak např. z hlediska media relations periodicitě médií (s větším předstihem je třeba cílit na měsíčníky než na týdeníky apod.).¹⁶³

Plánování v KC Cooltour probíhá tři čtvrtě roku dopředu, se znalostí programu. Tým připravuje tabulku, kde je zaneseno, jakými komunikačními kanály bude daná akce propagovaná, a zda bude připravena ještě nějaká aktivita „navíc“, pokud to typ dané akce vyžaduje.¹⁶⁴

Plánování komunikace a někde i programu se některým organizacím daří pouze s minimálním předstihem, v souvislosti např. s velikostí nebo vytížením daného týmu.

Ředitelka Divadla Tramtarie uvedla: *„PR aktivity se snažíme plánovat zhruba s měsíčním předstihem, celkově máme s plánováním trochu problémy – je nás málo, objevují se urgentní věci, které je potřeba řešit ihned. Chceme se ale plánování věnovat s větším předstihem. Některé aktivity jsou operativní, například když zjistíme, že se neprodává konkrétní představení, jeho komunikaci posílíme.“*¹⁶⁵

¹⁶² Martina Drbušková, tisková mluvčí DJKT, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 28. 6. 2018

¹⁶³ Zuzana Hošková, PR & Marketing, Jatka7, osobní setkání – rozhovor, 9. 4. 2018

¹⁶⁴ František Horvát, PR manažer, Kulturní centrum Cooltour, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

¹⁶⁵ Petra Němečková, ředitelka Divadla Tramtarie, osobní setkání – rozhovor, Olomouc 9. 2. 2018

Obdobná situace je v Moving Station v Plzni: „V našem typu provozu se bohužel nedá plánovat s velkým předstihem. Víím, co se bude konat za akce, ale podrobnosti nejsou známy tak, abych mohla informaci s předstihem poslat do světa. Momentálně pracujeme s měsíčním předstihem. Diskutovali jsme, že by bylo lepší i pro prodej program mít hotový dva tři měsíce dopředu,“ sdělila manažerka PR a produkce.¹⁶⁶

4.6 Úspěšnost a evaluace PR

Stejně jako plánování, patří k práci PR manažerů zhodnocení proběhlých aktivit. Jakými metodami je ale možné úspěšnost public relations měřit? A které způsoby využívají divadla či kulturní organizace, když chtějí zhodnotit výsledky PR?

Měření efektivity PR je problematické, protože je nutné si uvědomit, že jen část komunikace je realizována výhradně prostřednictvím public relations – organizace většinou spoléhají na synergii v rámci integrované marketingové komunikace a zapojení celé palety komunikačních prostředků. Je tedy velmi komplikované odlišit okolní vlivy v komunikaci, zejména doporučení známých, recenze a reklamu.¹⁶⁷ I přes to existují postupy, které se o měření PR snaží.

Výzkumem evaluace v oblastech public relations a komunikace a také tím, které z přístupů měření jsou vhodné, se zabývá Mezinárodní asociace pro měření a evaluaci komunikace (International Association for the Measurement and Evaluation of Communication, AMEC).¹⁶⁸ V roce 2010 organizace zveřejnila tzv. Barcelonské principy, jimiž by se PR manažeři a agentury měli při měření řídit. V roce 2015 byly ustanoveny Barcelonské principy 2.0, s některými drobnými změnami či upřesněními.

¹⁶⁶ Eva Kraftová, PR a produkce Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018

¹⁶⁷ HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. s.128. ISBN 978-80-247-5022-4.

¹⁶⁸ V roce 2019 bude summit AMEC pořádán v Praze.

Aktuálně schválené a mezinárodně uznávané zásady měření a evaluace PR jsou dle AMEC tedy následující: ¹⁶⁹

1. Stanovení cílů a měření jsou pro oblast komunikace a PR zásadní. Doporučuje se měřit výsledky komunikace (outcomes) a ne pouze její výstupy (outputs).
2. Vliv na výkonnost organizace by měl být, pokud je to možné, měřen.
3. Měření a evaluace vyžaduje použití kvantitativních i kvalitativních metod.
4. Metoda AVE (Advertising Value Equivalents, tedy přepočítání plochy, kterou PR výstup zabírá, na hodnotu ekvivalentní inzerce v daném médiu) není vhodná k měření PR a komunikace.
5. Sociální média by měly být stejně jako další komunikační kanály důsledně měřeny.
6. Měření a evaluace komunikace by mělo být transparentní, důsledné a provedené platnými kvalitativními a kvantitativními metodami.

Barcelonské principy deklarují důležitost a potřebnost měření v komunikaci, pokud se ale vrátíme k úvahám o účinku PR na organizaci, můžeme dospět minimálně k těmto třem výsledkům: ¹⁷⁰

1. Budování loajality zákazníků ke značce: úkolem PR je podpora dobrého vztahu ke značce a zvyšování povědomí o ní, pokud je PR funkční, může pomoci posílit loajalitu ze strany zákazníků
2. Úspora nákladů: např. *„snižuje se počet stížností ze strany zákazníků, klesají kritické zmínky a s nimi riziko krizové komunikace, která by mohla poškodit značku a snížit prodeje“*¹⁷¹

¹⁶⁹ Changes from the original Barcelona Principles 2010 to the Barcelona Principles 2015. Amec [online]. Londýn: AMEC, c2016 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <https://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated>

¹⁷⁰ Efektivita měření dopadu PR aktivit. WoM hraje prim. E15.cz [online]. Praha: Czech News Center, 2018 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/efektivita-mereni-dopadu-pr-aktivit-wom-hraje-prim-1080193>

¹⁷¹ Efektivita měření dopadu PR aktivit. WoM hraje prim. E15.cz [online]. Praha: Czech News Center, 2018 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/efektivita-mereni-dopadu-pr-aktivit-wom-hraje-prim-1080193>

3. Upevnění nebo zlepšení pozice na trhu: PR je investice – může pomoci odlišovat od konkurence, usnadnit rozpoznatelnost značky

Měření a evaluace PR v českých divadlech funguje zatím spíše v omezené míře. Často se hodnotí pouze media relations nebo pozitivní či negativní zmínky na sociálních sítích. Obecně nejčastěji PR manažeři sledují, měří a vyhodnocují tyto jednotlivé nástroje:

- web
- mediální výstupy
- sociální sítě
- čtenost newsletteru

U webových stránek je možné měřit počet uživatelů, kteří je navštíví a analyzovat data o jejich chování, např. pomocí nástrojů Google Analytics¹⁷² nebo Smartlook.¹⁷³

Pro to, aby organizace mohla hodnotit mediální výstupy, slouží většinou jako nástroj jejich monitoring. Nejedná se o nic jiného než o přehled článků a dalších zmínek z médií, ve kterých organizace a s ní související projekty či lidé figurují. Monitoring je možné připravovat svépomocí (tedy procházením denního tisku a vyhledávání na webu)¹⁷⁴, spolehlivější a časově podstatně méně náročné je použití automatizovaných on-line aplikací. Mohou nabízet monitoring textových i obrazových částí, v různých mediatypech a poskytovat také některé analytické funkce (zásah článku, tonalita). Na českém trhu jsou rozšířené např. tyto monitorovací systémy Anopress, NEWTON Media, Monitora a Antenna Media Monitoring. Při rozhodování, zda organizace věnuje finanční prostředky pro nákup takového systému, je nutné zvážit, který systém je vyhovující kvalitou, přehledností a určitě také cenou. Zároveň je potřeba uvážit, že ne všechny

¹⁷² Nástroj, dostupný zdarma, poskytující detailní informace o návštěvnících webu, o online reklamních kampaních.

¹⁷³ Smartlook nahrává, jakým způsobem se uživatelé dané webové stránky chovají, které záložky navštíví, čeho si na webu všimnou. Nástroj zkoušelo využívat např. Divadlo Tramtarie.

¹⁷⁴ Předtím než se rozšířilo používání internetu, byl monitoring připravován ručně, jednalo se o tzv. výstřižkovou službu.

systemy mají uzavřené smlouvy se všemi vydavatelskými domy, a tak je možné, že některá média nemonitorují.

Sledovat výkonnost sociálních médií je možné jednak díky základním statistikám, které v režimu profilů firem nabízejí. Česká divadla ve velké míře používají Facebook, který základně nabízí přehled zobrazení stránky, akce uživatelů na stránce, dosah jednotlivých příspěvků, vývoj počtu sledujících či sledování časů, ve kterých je největší množství fanoušků stránky online. Vyhodnocuje také dosah zaplacených reklamních kampaní, jejich přehled je v rozhraní označeném jako Správce reklam. Podobně jako u tradičních mediatypů, rozšiřují se on-line aplikace také pro monitoring sociálních sítí.¹⁷⁵ Analytikou sociálních sítí se v Česku zabývá např. společnost Socialbakers, která nabízí řadu nástrojů pro monitoring různých sociálních médií.

Pokud organizace vydává svůj vlastní newsletter, který bývá většinou připravován ve webovém uživatelském rozhraní, zajímá ji jako hodnotící ukazatel tzv. open rate, tedy hodnota v procentech, znázorňující poměr uživatelů, kteří e-mail otevřeli vůči těm, kteří ne.¹⁷⁶

4.6.1 Evaluace PR ve vybraných organizacích

Divadlo a kulturní provoz sdružuje ve větší míře humanitně a umělecky zaměřené osobnosti, možná i z toho důvodu není zatím ve vybraných českých organizacích kladen důraz na komplexnější analytické měření efektivity PR. Dalšími bariérami jsou samozřejmě nedostatek času a finanční náročnost některých druhů měření. Organizace se v hodnocení často spíše orientují na úspěšnost prodeje vstupenek či návštěvnost akcí, ale je jasné, že se nejedná pouze o komunikaci, ale především i o nabízený program, který je může ovlivnit. Hodnocení uplynulé sezony organizace uvádějí ve výročních zprávách, někde do většího detailu, někde obecněji. A jelikož se jedná v prostředí, které je prodchnuté emocemi, někdy spíše

¹⁷⁵ Např. společnosti jako NEWTON Media nebo Monitora rozšiřují své služby i o monitoring sociálních médií.

¹⁷⁶ Open rate. *Adaptic* [online]. Praha: Adaptic, 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/open-rate

než exaktní data a čísla záleží na názoru uměleckého šéfa ohledně nejnovější recenze v médiích nebo reakce na sociálních sítích. Přehled, jak se jednotlivé vybrané organizace vyrovnávají s měřením a evaluací komunikace, uvádím níže.

Evaluace PR Národního divadla je diskutována na pravidelných poradách. Organizace využívá monitoringu pomocí softwaru, z něhož tiskový mluvčí udělá výběr relevantních výstupů, které zašle vybraným zaměstnancům. Dále jsou pro orientaci a vyhodnocení aktivit používány statistiky na webu, (který je v ND vnímán spíše jako nástroj prodeje vstupenek), metriky na sociálních sítích a přehledy od mediálních partnerů, kteří posílají seznam plnění. Marketing obdrží mapu s přehledem lokalizace outdoorové reklamy. Výroční zpráva společně s reflexí z médií (přehledem recenzí) obdrží a hodnotí také zřizovatel, tedy Ministerstvo kultury.

Zaměstnanci marketingu a PR Národního divadla Brno pravidelně sledují a vyhodnocují monitoring médií, který zpracovává společnost Anopress. Systém monitoruje ta média, se kterými má stanovenou spolupráci, a tak pokud pracovník marketingu a PR ví, že domluvil rozhovor nebo inzerci v některém z médií, které nejsou systémem sledovaná, vyhledá je individuálně. Intenzivně se snaží sledovat a vyhodnocovat metriky u sociálních sítí.

Národní divadlo moravskoslezské si platí monitoring médií, zaměstnanci managementu každé ráno dostanou vydané výstupy do e-mailu. Zároveň si tisková mluvčí hlídá výstupy, které domluvila individuálně a je zodpovědná za jejich sledování a následné rozeslání lidem, kterých se mediální výstup týká. Sleduje běžně dostupné analýzy na Facebooku. *„O monitoringu sociálních médií přemýšlíme, některé služby nabízejí také sledování diskusních fór, jedná se ale o drahou záležitost, takže jsme zatím ve fázi uvažování,“* řekla tisková mluvčí Marcela Bednaříková.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Marcela Bednaříková, tisková mluvčí, Národní divadlo moravskoslezské, osobní setkání – rozhovor 13. 4. 2018

„Zda se nám komunikační snahy vyplatily, se vyhodnocuje velmi obtížně. Jako příspěvková organizace nemáme prostředky na to, abychom si najali profesionální agenturu, která by nám byla schopná dodat relevantní výsledky,“ sdělila tisková mluvčí Divadla Josefa Kajetána Tyla Martina Drbušková.¹⁷⁸ Tisková mluvčí se věnuje zejména hodnocení media relations. Na monitoring médií používá software Monitora, který organizaci vyhovuje tím, že poskytuje rovnou skeny z tištěných médií a internetu. Tisková mluvčí se při procházení monitoringu snaží soustředit na to, co novináři použili z tiskových zpráv. *„Zaujalo, mě že v jednom případě média otočila naše pozitivní sdělení v negativní. V tiskové zprávě k muzikálu Donaha! jsme uvedli, že se muzikál hraje s úspěchem po celé České republice a že je skvělé, že bude i v našem městě. Jedno médium to bralo jako mínus,“* dodala. Mediální monitoring dostává k náhledu ředitel divadla, dramaturgové souborů a v případě, že by se jednalo o výstup věnující se ekonomické stránce, dostane ho k dispozici ekonomická náměstkyně. Hodnocení mediálních výstupů ve větší míře neprobíhá, ve skutečnosti závisí, jak se k jednotlivým mediálním a další výstupům staví umělci šéfové souborů. Analýza Facebooku je spíše intuitivní, v případě, že se objeví velmi negativní komentáře, je snaha je okomentovat ve spojení s šéfem daného souboru co nejdříve.

Moravské divadlo Olomouc používá jako nástroj k vyhodnocení úspěšnosti PR aktivit převážně monitoring médií, který mu poskytuje společnost Monitora. Každý týden v pondělí jsou vybrané výstupy přidány na web divadla do sekce Napsali o nás. Monitoring je zasílán Oddělení komunikace, vedoucímu obchodního oddělení a archivu, který zachovává i fyzické výstřižky z médií, a ne pouze elektronickou podobu. Další zpětnou vazbu získává divadlo z Facebooku. PR manažer sleduje statistiky a dění na stránce, snaží se vždy o rychlou reakci.

Jatka 78 odebírají monitoring médií přes software Anopress, divadlo přemýšlelo o jeho zrušení s tím, že budou výstupy hledat svépomocí (online např. přes Google Alerts). Aktuálně zvažuje také změnu jeho poskytovatele a jedná se společností Monitora. Kontrola prodeje probíhá přes GoOut. Když organizace

¹⁷⁸ Martina Drbušková, tisková mluvčí Divadla Josefa Kajetána Tyla, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 28. 6. 2018

zjistí, že se nějaké představení prodává méně, podpoří jeho prodej například rozesláním newsletteru nebo cílenou prací na sociálních sítích. Skrze GoOut bylo před příchodem evropské legislativy GDPR¹⁷⁹ možné filtrovat, kdo si kupuje vstupenky a na jaká představení. Organizace dříve tyto zákazníky cíleně oslovovala s informací, že se podobná akce koná znovu. Sociální sítě monitoruje externí kolegyně, která je spravuje a dává pravidelné reporty. Agentura Fanzoom zpracovala pro Játka78 v roce 2017 obsáhlou analýzu sociálních sítí, která zohledňovala i překryv fanoušků Jatek78 a Cirkla La Putyka, v komunikaci je snaha oba subjekty vymezovat.

PR manažer KC Cooltour k vyhodnocování komunikace a PR uvedl: *„Využívám veškeré přehledové nástroje, které mi online aplikace nabízí. Jak na webu, tak na sociálních sítích, například Správce reklam na Facebooku. Zjišťujeme, že rozesílání newsletterů není tak funkční, jak jsme si mysleli, že prokliky nejsou tak zajímavé, jak jsme čekali. U tištěných materiálů se také pokoušíme zmapovat jejich funkčnost. Na webu se snažíme zabudovat nástroj, který by nám umožnil – získat přehled, kolik lidí z Facebooku používá proklik na náš web. Před časem jsme zkoušeli na Facebooku nastavit možnost, že lidé mohli nakoupit přímo přes něj lístky, v momentě nákupu byli přesměrováni na GoOut – tam jsme pak viděli úspěšnost, kolik lidí z facebookové stránky přišlo. Monitoring médií děláme svépomocí a také v komunikaci s novináři, kteří za daným materiálem stojí. Máme s nimi nastavené přátelské vztahy, že nás sami upozorní, když o nás něco vyjde.“*¹⁸⁰

Moving Station se evaluací zabývá z nedostatku času organizace v omezené míře – sledovány jsou metriky na sociálních sítích, podle nich intuitivní reakce, občas je zpětně proveden monitoring médií (když je to v podmínce grantu, organizace se snaží průběžně sledovat). Ohlídat mediální výstupy je poměrně obtížné: *„Novináři nám málokdy řeknou, kdy zprávu vydají, a tak některé bohužel ujdou naší*

¹⁷⁹ General Data Protection Regulation, legislativa EU týkající se ochrany osobních údajů, v platnosti od května 2018.

¹⁸⁰ František Horvát, PR manažer, Kulturní centrum Cooltour, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

pozornosti." Organizace nepoužívá žádný software pro monitoring. K tématu evaluace komunikačních aktivit patří také zamyšlení PR manažerky: *„Zamýšlím se nad tím, že jedna věc je, kolik času věnuji dané aktivitě, a jakou má ve výsledku efektivitu. Shodli jsme se, že nám stojí za to vytvářet tiskoviny tak, aby měly estetickou hodnotu, naše programy jsou určeny pro distribuci po určitých místech, jako jsou kavárny, univerzita, a hlavně aby byly umístěny v našem vlastním prostoru. Zároveň jejich příprava vyžaduje velké množství času na přípravu – jde o sběr podkladů, komunikaci s grafiky a také jde i o nezanedbatelný finanční náklad.“*¹⁸¹

Divadlo Tramtarie sleduje úspěšnost reklamních kampaní na Facebooku, vyhodnocuje návštěvnost webu. *„Máme nástroj Smartlook, díky kterému vidíme, kam se lidé dívají – podle toho se dá podoba webu vhodně upravit, aby byla přehledná. Neděláme velké analýzy, je to spíše o povědomí, že zhruba víme, kam na webu lidé nejvíc chodí, kolik lidí osloví náš příspěvek na Facebooku,“* sdělila ředitelka Petra Němečková.¹⁸² Monitoringu médií se divadlo věnuje nepravidelně, zhruba 1x za půl roku.

¹⁸¹ Eva Kraftová, PR Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018

¹⁸² Petra Němečková, ředitelka, divadlo Tramtarie, Olomouc, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. 2018

5 Provázanost PR s dalšími aktivitami v divadelním a kulturním provozu

Public relations je kromě umělecké produkce spojeno v divadelním prostředí ještě s dalšími činnostmi nebo třeba i se zajímavou lokalitou či místem, kde se organizace nachází. Většinou je provázáno s marketingem, ať už se to týká zabezpečení přípravy tištěných materiálů nebo povědomí PR manažera, kde divadlo či kulturní organizace inzeruje. Můžeme najít rovněž pojítka s fundraisingem,¹⁸³ kdy je zvláště v dnešní době možné získat prostředky pomocí kampaně na internetu, a pokud je dostatečně výrazná, získat nové příznivce a budovat s nimi vztah. V neposlední řadě je to provázanost s edukací, kdy např. vzdělávací programy a tvořivé dílny opět napomáhají vzniku vztahu s různými skupinami. A pokud se daná organizace nachází v netradičním nebo výjimečném prostoru, je možné na tuto skutečnost komunikačně také velmi dobře navázat. Kapitola pojednává o jednotlivých jmenovaných příkladech.

5.1 PR a marketing

Public relations v oslovených kulturních organizacích je často navázáno na marketing, přesněji řečeno marketingovou komunikaci. V příspěvkových organizacích i v nestátní neziskové sféře někdy bývá marketingová agenda, jako například produkce tištěných materiálů, plánování a nasazování reklamy, v popisu práce¹⁸⁴. Například v příspěvkové organizaci Národní divadlo Brno je pracovní pozice, jejíž náplní je marketingová a PR agenda týkající se celého divadla – Vedoucí PR/ Marketing. V nestátní neziskové sféře Marketing a PR do jedné pozice spojují například na Jatkách⁷⁸ a v Moving Station v Plzni. V olomouckém divadle Tramtarie se marketingové i PR agendě věnuje jeho ředitelka.¹⁸⁵ Dalším případem ve větších institucích je úzká spolupráce PR manažera s obchodním či marketingovým oddělením, které rozhoduje o rozpočtech na výrobu tištěných

¹⁸³ Získávání a navyšování finančních a dalších zdrojů.

¹⁸⁴ Zuzana Žáková-Klimplová, PR/ Marketing NdB, osobní setkání – rozhovor, Brno 2. 2. 2018

¹⁸⁵ Petra Němečková, ředitelka Divadla Tramtarie, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. Olomouc

materiálů informativního a imageového charakteru. Také v Národním divadle v Praze spolupracuje tým tiskového mluvčího a vedoucí PR jednotlivých souborů s marketingovým a obchodním úsekem.

5.2 PR a fundraising

Synergie PR a fundraisingu může kulturním organizacím pomoci získat nové zdroje financování či jiných prostředků podstatných pro jejich fungování. Stejně jako PR, je i fundraising možné považovat za jednu z činností managementu organizací, k níž neodmyslitelně patří plánování, implementace různých technik a závěrečné vyhodnocování.¹⁸⁶ Níže jsou uvedeny dva příklady z praxe vybraných divadel.

První příklad nás zavede do Národního divadla Brno, kde je zřízeno fundraisingové oddělení. Jeho hlavním cílem je navazovat partnerství se společnostmi a institucemi převážně ve městě Brně a v Jihomoravském kraji tak, aby fungovala spolupráce ku prospěchu obou stran. Fundraising v NdB funguje na bázi oboustranných spoluprací, tzv. barterů, reklamního sponzoringu a v současnosti stále častěji pořádají pro své partnery eventy na míru. Individuální dárce se snaží oslovovat prostřednictvím Mecenášského klubu a individuálního dárcovství. Vše probíhá v úzké koordinaci s PR, které pomáhá s podklady pro komunikaci.

Druhým příkladem jsou pražská Játka78, která získala jádro svých diváků při online crowdfundingové kampani, pořádané mezi únorem a dubnem 2015, která organizaci pomohla sehnat prostředky na částečné stavební úpravy prostor a nákup základního technického vybavení, které umožnilo celoroční provoz.¹⁸⁷ S těmito příznivci udržuje organizace nadále kontakt, patří mezi její nejvěrnější diváky.

¹⁸⁶ DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: Pražská scéna, 2004. s. 216. ISBN 80-86102-53-X.

¹⁸⁷ Byla vybrána částka ve výši 2,4 milionu Kč, což v dané době byla desetina všech příspěvků, které vybral portál Hithit.cz vybral za dva a půl roku existence. (AUST, Ondřej. Nakopni Játka! hitem českého crowdfundingu. *Médiář* [online]. c2011-2018. 7. 4. 2015. [cit. 2018-08-04]. ISSN 1804-7238. Dostupné z: www.mediar.cz/nakopni-jatka-hitem-ceskeho-crowdfundingu)

5.3 PR a edukace

V zřizovacích listinách příspěvkových organizací bývá ukotveno, že daná instituce vykonává vzdělávací činnost. Edukace pomáhá divadlům s budováním vztahů, pro některé nestátní neziskové organizace může být součástí jejich poslání. Níže uvádím přehled možných edukačních aktivit, na kterých se divadla podílejí.

Národní divadlo připravuje řadu edukačních aktivit – např. v rámci programu doprovodných akcí ND+. Na úrovni jednotlivých souborů jde např. o baletní dílny pro děti a dospělé, tvůrčí dílny činohry pro školy a děti o fungování divadelního provozu či cyklus Opera nás baví, kde jsou představovány skladatelské osobnosti.

Národní divadlo Brno spolupracuje s řadou škol, pořádá choreografické workshopy, na které zve studenty, turisty, rodiny, pracovní kolektivy i jednotlivce a organizuje lektorské úvody.

Národní divadlo moravskoslezské provozuje svůj vlastní Ateliér pro děti a mládež, jehož cílem je edukace prostřednictvím dramatického umění a konfrontace s umělci.

Divadlo Josefa Kajetána Tyla v rámci projektu Literární kavárna podporujícího autorskou tvorbu mládeže od 13 do 26 let pořádá soutěž a workshopy týkající se dramaturgie textů a tvůrčího psaní.

Moravské divadlo Olomouc spolupracuje s Katedrou divadelních věd Univerzity Palackého, jejíž studenty zve na zkoušky a zajišťuje jim výhodnější vstupenky.

Rovněž v nestátní neziskové sféře může být vzdělávání také jednou z priorit: Moving Station v Plzni se profiluje jako profesionální kulturní organizace zaměřená na současné umění a vzdělávání, podporuje i amatérskou divadelní tvorbu prostřednictvím organizace divadelních přehlídek. Nabízí kurzy a workshopy pro děti, studenty a umělce. Provozuje vlastní Dramacentrum, která má sloužit jako místo setkávání dětí, teenagerů i dospělých při společné tvorbě a rozvoji.

Kulturní centrum Cooltour Ostrava organizuje vzdělávací programy v oblasti kulturního managementu a komunitně-participativní projekty.

Jatka78 doplňují dětská představení tematickými dílnami a workshopy, jejichž cílem je mimo jiné zábavnou formou poučit a připravují také cirkusové dílny.

5.4 PR a místo, v němž se organizace nachází

Vybrané kulturní organizace z nestátního neziskového sektoru, které byly součástí výzkumu, se nacházejí v místech, která mohou být vnímána jako netradiční, a tím pádem pomáhají odlišit daný subjekt od ostatních podobně zaměřených z imageového hlediska (fotografie, videa, zájem médií i veřejnosti) i čistě praktického (např. oblíbenost pro komerční pronájmy).

Moving station v Plzni se nachází v revitalizované kulturní památce – bývalé železniční stanici patřící původně Českým drahám. Samotný název i logo odkazují na původní účel budovy, slovo „Moving“ (v pohybu) pak na to, že jde o místo, které rozhybává umění. Objekt je oblíbený i pro komerční pronájmy.¹⁸⁸

Kulturní centrum Cooltour v Ostravě se nachází přímo v centru Ostravy na Černé louce v bývalé budově výstaviště, které bylo ještě předtím městským pivovarem. Budovu, která byla ve špatném stavu, organizace opravila a vzhledem ke kulturnímu a sociálně participativnímu programu došlo ke změně vnímání tohoto prostoru veřejností.

Jatka78 byla vybudována v areálu Pražské tržnice, název odráží historii místa – prostor pro nové umění se nachází v bývalých Halách číslo 7 a 8, které organizace získala od Prahy do používání, sloužil původně jako jatka. Jsou oblíbeným místem spolupořádání firemních akcí, na kterých se většinou pracovníci podílejí organizačně i dramaturgicky. Pro komunikaci těchto akcí vznikla brožura, která byla distribuována například na eventových veletrzích.

Nestátní kulturní centra, často se nacházející v industriálních prostorech a další iniciativy občanů nebo umělců sdružuje evropská platforma Trans Europe Halles.¹⁸⁹ Českými zástupci jsou právě zmíněné organizace Cooltour a Moving Station.

¹⁸⁸ Eva Kraftová, PR a produkce Moving Station, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 4. 5. 2018

¹⁸⁹ About Us. *Trans Europe Halles* [online]. Lund: Trans Europe Halles Coordination Office [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <http://teh.net/about-us>

Závěr

Ať už je PR vnímáno jako neoddělitelná součást marketingové komunikace podporující uměleckou produkci, nebo (dle mého názoru vhodněji) jako svébytná disciplína ovlivňující vztahy organizace s různými skupinami osob, považuji ho za důležitou součást provozování divadla. PR v oblasti divadla a kultury nebyla zatím věnovaná samostatná česká monografie, doposud existují pouze diplomové a bakalářské práce, věnující se komunikační strategii či marketingové praxi konkrétních divadel. Jedná se ale o téma, kterému je vhodné se dále věnovat. Při existenci takového množství kulturního i dalšího vyžití je kromě výjimečného programu či repertoáru potřeba o své organizaci dávat vědět a komunikovat. V rámci organizace samotné a samozřejmě směrem k divákům a dalším skupinám, které jsou pro ni a její fungování podstatné. PR je dynamický obor, a ti, kdo se mu věnují, by měli přispívat k jeho profesionalizaci také tím, že se budou inspirovat novými možnostmi, které rozvoj technologií nabízí.

Diplomová práce *Role PR ve vybraných divadlech* nastínila teoretické náhledy na PR z hlediska teorie samostatného oboru, marketingově-komunikační praxe, managementu, vybraných možných definic a aktuálních trendů. Ústřední je ovšem kapitola věnující se PR v prostředí vybraných vícesouborových divadel, která jsou příspěvkovými organizacemi a v nestátní neziskové kulturně-divadelní praxi. Výzkum byl koncipován tak, aby zohlednil kromě hlavního města Prahy také další čtyři velká česká města Brno, Ostravu, Plzeň a Olomouc. I z toho důvodu, že situace divadelních a kulturních scén se v mnohém odlišuje, velmi viditelné je to např. u zájmu celostátních médií, jejichž redakce sídlí v Praze, a tak jsou pro ně pražská divadla dostupnější.

Role PR ve vybraných divadlech se liší. Obecně řečeno, v příspěvkových organizacích, které jsou zároveň vícesouborovými divadly se většinou odvíjí ve dvou rovinách a má roli institucionální (týkající se záležitostí celého divadla, komunikace směrem k veřejnosti i dovnitř organizace) a uměleckou (týkající se jednotlivých souborů). Někdy, i když to není nejvýhodnější, jsou obě role sdružené do jedné pracovní pozice. Institucionální role PR bývá spojena často i s interní a krizovou komunikací a je spíše rolí strategickou, kdy se podílí na směřování organizace z hlediska vztahů, které jsou navázány nebo by mohly být. Umělecká role PR spíše servisně zajišťuje komunikaci ohledně premiér, derniér, tvůrců

a herců. Pokud jsou role oddělené, je důležité, aby spolu obě složky pravidelně komunikovaly.

Nestátní neziskové organizace, které byly součástí výzkumu, jsou poměrně rozmanité, a stejně jejich přístup k PR, které je ale pro všechny zmíněné důležitou součástí fungování organizace. Často je pro ně smysluplné rozvíjet spolupráce s řadou zajímavých organizací i osobností, což má i pozitivní vliv na jejich PR. Spojuje je rovněž pohled na PR jakožto na prostředek, který může pomoci i s vynaložením menší finanční částky, než jaká by byla potřebná na reklamu, zviditelnit organizaci v očích veřejnosti.

Vybraná divadla a kulturní centrum aktivně používají celou řadu oblastí a nástrojů PR. Za samozřejmou součást PR je považována mediální komunikace s nástroji jako jsou tiskové zprávy, tiskové konference či spíše setkání s novináři, mediální partnerství, novinářské vstupenky, nabízení rozhovorů. Dále divadla používají sociální sítě, nejvíce Facebook, ale objevuje se používání Instagramu, YouTube a Twitteru. V online prostoru jsou pak zastoupeny webovými stránkami, řada organizací sestavuje pravidelný newsletter. Organizace také kromě svého pevně daného programu pořádají další akce pro své návštěvníky a širokou veřejnost, můžeme tedy říci, že jsou aktivní v používání event managementu. Interní komunikace má oficiálnější a více ukotvenou formu v příspěvkových organizacích, vzhledem k jejich velikosti a velkému počtu zaměstnanců, u neziskových organizací má intuitivnější a neformálnější podobu. U krizové komunikace je snaha dotázaných PR manažerů komunikovat o nepředpokládaných situacích otevřeně, včas a s různými skupinami, jichž se záležitost týká. Příspěvkové organizace komunikují v rámci PR se svým zřizovatelem, nestátní nezisková sféra pak například s pronajímatelem prostoru, ve kterém sídlí. Obě sféry pak udržují komunikaci s partnery či veřejnou správou, tedy takovými subjekty, které finančně či jinak podporují provoz daného subjektu.

Plánování PR strategie se odvíjí od znalosti dramaturgického plánu na další sezonu anebo programu na následující měsíce. Příspěvkovým organizacím se daří plánovat s velkým předstihem umělecké i komunikační aktivity, což je logické vzhledem k náročnosti a často i velikosti provozu. U nestátních neziskových organizací je způsob plánování značně individuální, v některých případech není dlouhodobé.

Měření komunikace je problematickou záležitostí, organizace většinou aktivně používají pouze mediální monitoring, vyhodnocují přehledy sociálních sítí, které spravují, nebo sledují přehled čtenosti newsletteru. Úspěch PR aktivit bývá hodnocen často v souvislosti s počtem návštěvníků, což není nejšťastnější, vzhledem k tomu, že jej ovlivňuje řada faktorů, od atraktivnosti nabízeného programu přes další komunikační nástroje až po vhodnost termínu konání.

Vybrané příspěvkové i nestátní neziskové organizace komunikují adekvátním způsoby na řadě komunikačních kanálů. Pokud by se mohly vzájemně inspirovat, tak například co se týká grafického zpracování webových stránek, které je v některých případech u nestátních neziskových subjektů designově čistší a nápaditější. Je ale jasné, že co si může dovolit kulturní centrum nebo novocirkusové divadlo není vhodné pro příspěvkovou organizaci, pro níž je web často také nástrojem prodeje vstupenek. Překvapivým zjištěním pro mě bylo, že to nejsou pouze nestátní neziskové organizace, které se snaží o netradiční komunikaci, a co víc, že v jejich případě často vzhledem k nedostatku času a kapacit nemohou být kreativní nápady vůbec realizovány. Naopak vybrané příspěvkové organizace se snaží přicházet s netradiční komunikací a s úspěchem takové aktivity realizují.

Sledování nových komunikačních možností a rozvíjení komunikace na méně obvyklých místech může PR také obohatit, určitě by nebylo vhodné ale zatratit tradiční a funkční nástroje PR. Zároveň je třeba respektovat specifičnost uměleckého provozu a nesnažit se do něj implementovat marketingové a PR postupy komerčních firem jiných odvětví. PR je především o navazování vtažů s lidmi, a ty se lépe tvoří i udržují, pokud je v nich nadšení. To ostatně tvrdí i Michael Kaiser, který se kromě svých úspěchů jako art manažer věnuje vzdělávání v této oblasti a který v rozhovoru pro Novinky.cz prohlásil: *„Tím, že s nimi prožijete úžasné zážitky, inspirujete je a jste dobří ve sdílení informací. Je nezbytné ty lidi vřele přivítat, aby se u vás cítili dobře. Pokud to děláte konzistentně, stanou se součástí organizace a sami budou mít zájem o to, aby byla úspěšná. Musíte šířit nadšení.“* A to je velká výhoda uměleckého prostředí.

PR v kultuře a divadelním provozu považuji za zajímavé a pro praxi přínosné téma, které stále nabízí hlubší zkoumání, například podrobněji co se týká krizové komunikace nebo komparace s komerčními divadly a jejich postupy.

Seznam použité literatury a pramenů

Literatura

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 9788087500170.

JEŽEK, Vlastimil, JIRÁK, Jan. *Média a my*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2014. ISBN 978-80-7331-304-3.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

KREJČÍ, Hana. *Příspěvkové organizace. Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na řízení*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009, s. 67. ISBN 978-80-86928-57-9.

KOTLER, Philip a Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-737-4.

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. s. 198. ISBN 978-80-7367-596.

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86102-53-X.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5022-4.

TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations*. 3rd ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-75777-1.

TENCH, Ralph a Liz YEOMANS. *Exploring public relations: global strategic communication*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-11218-3.

WILCOX, Dennis L., Glen T. CAMERON a Bryan H. REBER. *Public relations: strategies and tactics*. 11th ed. Boston: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-05658-6.

Internetové zdroje

About Public Relations. *Public Relations Society of America* [online]. New York: PRSA [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/all-about-pr/>

About PR. In: *Chartered Institute of Public Relations* [online]. Londýn: CIPR Public Relations Centre, c2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-pr>

About Socialbakers. *Socialbakers.com* [online]. Praha, c2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: www.socialbakers.com/company

About the map. *USE-IT OSTRAVA* [online]. Ostrava [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: www.use-it-ostava.cz

About Us. *Trans Europe Halles* [online]. Lund: Trans Europe Halles Coordination Office [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <http://teh.net/about-us>

AUST, Ondřej. Nakopni Jatka! hitem českého crowdfundingu. *Médiář* [online]. c2011-2018 . 7. 4. 2015. [cit. 2018-08-04]. ISSN 1804-7238. Dostupné z: www.mediar.cz/nakopni-jatka-hitem-ceskeho-crowdfundingu

Balet NdB. Ballet versus Twerk in National Theatre Brno. In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 19. 10. 2014 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=icOBgM8CJL0

CORLISS, Keyana. How PR Can (And Should) Be More Data Driven. *Forbes* [online]. Jersey City: Forbes Media, c2018, 10. 8. 2017 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/08/10/how-pr-can-and-should-be-more-data-driven/#6b405cd73ecb>

ČEPELÁK, Václav. Noc divadel 2015 – Závěrečná zpráva. In: *Noc divadel* [online]. Praha: NMS Market Research, 2017, 10. 8. 2017 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <http://www.nocdivadel.cz/pro-divadla-1/>

Definition of Twerking. *Merriam Webster* [online]. Springfield: Merriam Webster, c2018 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/twerking>

Efektivita měření dopadu PR aktivit. WoM hraje prim. *E15.cz* [online]. Praha: Czech News Center, 2018 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/efektivita-mereni-dopadu-pr-aktivit-wom-hraje-prim-1080193>

European Communication Monitor 2013: A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 countries. [online]. c2018. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z: www.slideshare.net/communicationmonitor/ecm2013-resultschart-version?ref=http://www.communicationmonitor.eu/2013/06/13/ecm-european-communication-monitor-2013-ceo-communication-social-media-skills-digital-gatekeepers-international-crisis-communication-status

FINTA, Michal. Guerilla marketing neboli partyzánská propagace. *Fresh Marketing* [online]. Praha: Ambit Media, c2009 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations v digitální éře: jeho role poroste. In Euro. 2015. Dostupné z: <https://iksz.fsv.cuni.cz/IKSZFSV-401-version1-hejlova-pr-v-digitalni-ere-euro-2015-rijen.pdf>

HELLEROVÁ, Šárka. Americký manažer Michael M. Kaiser: Tvorba má začínat u inspirace a idejí. In: *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, 2018 [cit. 2018-07-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/412932-americky-manazer-michael-m-kaiser-tvorba-ma-zacinat-u-inspirace-a-ideji.html>

Historie Národního divadla moravskoslezského v datech. *Národní divadlo moravskoslezské: příspěvková organizace statutárního města Ostrava* [online]. Ostrava: Národní divadlo moravskoslezské, c2010-2018 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: www.ndm.cz/cz/stranka/161-historie-narodniho-divadla-moravskoslezskeho-v-datech.html

Changes from the original Barcelona Principles 2010 to the Barcelona Principles 2015. *Amec* [online]. Londýn: AMEC, c2016 [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <https://amecorg.com/how-the-barcelona-principles-have-been-updated>

Komunitní park Tržnice. *Cooltour* [online]. Ostrava: Cooltour [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <http://cooltourova.cz/projekty/komunitni-zahrada-trznice>

KRETÍK, Matěj. Influencer marketing a jak z něj neudělat dvojsečnou zbraň. *CFO World* [online]. Praha: IDG Czech Republic, 27. 6. 2018 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/trendy/influencer-marketing-a-jak-z-nej-neudelat-dvojsecnou-zbran-4658>

KRUPKOVÁ, Karolína. Ráj skryté reklamy končí. Instagram chce přiznání influencerů k propagaci značek. *Lidovky.cz*[online]. Praha: MAFRA, c2018, 15. 6. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: https://byznys.lidovky.cz/raj-skryte-reklamy-konci-instagram-chce-priznani-influenceru-k-propagaci-znacek-gfz-firmy-trhy.aspx?c=A170615_162509_firmy-trhy_kkr

List Of Members And Associates. *Trans Europe Halles* [online]. Lund: Trans Europe Halles Coordination Office, c2018 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://teh.net/members-list>

Mamasessions. *Národní divadlo moravskoslezské: příspěvková organizace statutárního města Ostrava* [online]. Ostrava, 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/713-mamasessions.html>

MATYÁŠOVÁ, Judita. Pomoc! Volá novinář a chce fotky!. *Proč o nás novináři nepíšou* [online]. Praha, 17. 11. 2016 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <http://proconasnovinarinepisou.blogspot.com/2016/11/pomoc-vola-novinar-neco-chce.html>

Mediální partnerství: proč ho budovat a jaký má cíl?. *CCGS* [online]. Praha: CCGS Marketing, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/medialni-partnerstvi-proc-ho-budovat-a-jaky-ma-cil>

Mediální slovník: Guerilla marketing. *Media Guru* [online]. Praha: PHD, c2018 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/guerilla-marketing/>

Na sociálních sítích je denně 80 procent uživatelů internetu z ČR. *ČTK - České noviny* [online]. Praha: ČTK, c2018 [cit. 2018-07-25]. ISSN 1213-5003. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/na-socialnich-sitich-je-denne-80-procent-uzivatelu-internetu-z-cr/1633936>

Něžný balet versus tvrdý twerk: Národní divadlo Brno představilo originální videoklip. *Reflex.cz* [online]. Praha: Czech News Center, 2018, 23. 10. 2014 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://www.reflex.cz/clanek/video/59862/nezny-balet-versus-tvrdy-twerk-narodni-divadlo-brno-predstavilo-originalni-videoklip.html>

NOVOTNÝ, Jan. Výzkum studentů FSV UK ukazuje, že skrytou reklamu pozná jen jedno dítě z deseti. In: *Marketing.cz* [online], 2018. [cit. 2018-06-28]. ISSN 1805 – 4991. Dostupné z: <http://marketing.cz/vyzkum-studentu-fsv-skryta-reklama>.

OBRAZEM: Flash mob aneb středeční překvapení v ostravském Futuru. *Moravskoslezský deník.cz* [online]. Ostrava: Vltava Labe Media, 2018, 17. 5. 2017 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/obrazem-flash-mob-aneb-stredecni-prekvapeni-v-ostravskem-futuru-20170517.html

O divadle. *Divadlo Tramtarie.cz* [online]. Olomouc: Divadlo Tramtarie.cz [cit. 2018-06-29]. Dostupné z: www.divadlotramtarie.cz/o-divadle

O nás – Johan. *Johan centrum* [online]. Plzeň [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.johancentrum.cz/o-nas-a1>

O Nové síti. *Nová síť: umění vzdělávání networking arts advokacie* [online]. Praha: Nová síť, c2018 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.novasit.cz/nova-sit>

Open rate. *Adaptic* [online]. Praha: Adaptic, 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/open-rate

Oslava 150. výročí položení základního kamene. In: *Národní divadlo Praha* [online]. Praha: Národní divadlo, 2018 [cit. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/150vyroci-polozeni-zakladniho-kamenend.pdf>

PEREZ, Sarah. Twitter officially expands its character count to 280 starting today. *Tech Crunch* [online]. Oath Tech Network, 2018, 7. 11. 2017 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2017/11/07/twitter-officially-expands-its-character-count-to-280-starting-today/?guccounter=1>

Plzeň – *Moving Station* [online]. Plzeň [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: www.movingstation.cz

Press. *Národní divadlo.cz* [online]. Praha: Národní divadlo, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: www.narodni-divadlo.cz/cs/tiskove-zpravy

Press. *Národní divadlo Brno* [online]. Brno: Národní divadlo Brno, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: www.ndbrno.cz/o-divadle/press/aktuality-pro-media

Proč použít Google Analytics. *Jak měřit web* [online]. Praha: Sherpas, c2013 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <http://www.jakmeritweb.cz/proc-merit-web/proc-pouzit-google-analytics>

PROCHÁZKA, Jiří. #Hashtag v Česku i ve světě: Co se můžeme přiučit?. *Tyinternety.cz* [online]. c2014, 20. 10 2015 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/socialni-site/hashtag-v-cesku-i-ve-svete-co-se-muzeme-priucit/>

PROCHÁZKA, Tomáš. Jak zvolit vhodný tón komunikace. *Včeliště* [online]. Brandýs nad Labem: Včeliště, 21. 6. 2013 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/ton-komunikace/>

Pro mediální partnerství už logo nestačí. *E15.cz* [online]. Praha: Czech News Center, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/pro-medialni-partnerstvi-uz-logo-nestaci-1300393>

Pro média. *DJKT: Divadlo J. K. Tyla Plzeň* [online]. Plzeň: DJKT, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/pro-media>

Průvod Vendelín. *DJKT: Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. Plzeň: DJKT, c2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/pruvod-vendelin>

Přijďte na Jatka78! Vítání jste všichni!. *Jatka78*. [online]. Praha: Jatka78, c2016 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: <http://www.jatka78.cz/cs/clanek/prijdte-na-jatka>

Rekonstrukce Státní opery [online]. Praha: Národní divadlo, HOCHTIEF [cit. 2018-07-03]. Dostupné z: www.statnioperavrekonstrukci.cz

REZVANI, Justin. Influencer Marketing Isn't PR. *Art + Marketing* [online]. A Medium Corporation, [2012], 7. 11. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://artplusmarketing.com/influencer-marketing-isnt-pr-5b4cd82c15fa>

SINGH, Honey. 10 Important Trends in PR that You Can't Afford to Ignore. *Entrepreneur* [online]. Randburg: Entrepreneur Media, c2018, 29. 12. 2017 [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/306758>

STERLING, Greg. Survey: Most consumers unaware that paid influencer posts are #ads. *Marketing Land* [online]. Redding: Third Door Media, c2018, 26. 10. 2017 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://marketingland.com/survey-consumers-unaware-paid-influencer-posts-ads-227021>

Tiskové zprávy. *Moravské divadlo Olomouc* [online]. Olomouc: Moravské divadlo Olomouc, c2018 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/prectetesi/tiskovezpravy

TLAPÁK, František. Online public relations. *Marketing journal.cz* [online]. Praha: Focus Agency, c2004-2013, 15. 12. 2008 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: www.m-journal.cz/cs/public-relations/On-line-public-relations_s279x444.html

Trendem sociálních sítí se letos stalo live video. *Media Guru* [online]. Praha: PHD, c2018, 29. 12. 2016 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/12/trendem-socialnich-siti-se-letos-stalo-live-video/>

Velké srovnání systémů pro e-mail marketing. *Interval.cz* [online]. ZONER software [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.interval.cz/clanky/velke-srovnani-systemu-pro-e-mail-marketing/>

VIDEO: Balet spojený s třesením zadnicí zve do Národního divadla v Brně. *Brno.iDnes.cz*[online]. Praha: MAFRA, 2018, 21. 10. 2014 [cit. 2018-07-27]. Dostupné z: https://brno.idnes.cz/twerk-versus-balet-narodni-divadlo-zve-na-predstaveni-ppz-/brno-zpravy.aspx?c=A141021_154707_brno-zpravy_daj

What Is Content Marketing?. *Content Marketing Institute* [online]. New York: UBM Company, c2018 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>

ZEMANOVÁ, Milada. IAC: Víte, jak správně měřit sociální sítě?. *Marketing Journal* [online]. Praha: Focus Agency, 12. 5. 2017 [cit. 2018-07-26]. Dostupné z: https://www.m-journal.cz/cs/internet/iac--vite--jak-spravne-merit-socialni-site-_s281x12874.html

Prameny

DJKT. Výroční zpráva 2017 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: <https://www.djkt.eu/vyrocnizpravy?lang=cs>

Jatka78. Výroční zpráva 2016 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: www.jatka78.cz/content/files/Jatka78_VZ2016_06_web.pdf

Jatka78. Výroční zpráva 2017 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: www.jatka78.cz/content/files/EL2.pdf

Kulturní centrum Cooltour. Výroční zpráva 2015 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: http://cooltourova.cz/content/uploads/2016/08/REPORT_2015_WEB.pdf

Moravské divadlo Olomouc. Výroční zpráva 2017 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/povinne-udaje/>

Národní divadlo. Výroční zpráva 2017 [online]. s. 24. cit. [2018-07-03]. Dostupné z: www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2017.pdf

Národní divadlo. Zřizovací listina Národního divadla [online]. [cit. 2018-07-03] Dostupné z: www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/statut-nd-novela06032013.pdf.

Národní divadlo Brno. Výroční zpráva 2016 [online]. cit. [2018-06-20]. Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/file/6197>

Ostatní

ŠOTEK, Milan. Dokud ještě otisk tvého ducha zahřívá prostěradlo. In Lenkiewiczová, Rebecca. Noční sezóna – program k inscenaci Činohry ND. Praha: Národní divadlo, 2017. ISBN 978-80-7258-640-0.

VAHALOVÁ, Lenka. *Public relations v divadle* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/i4ygil/>>. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta. Vedoucí práce Vlastimil JEŽEK.

Vlastní výzkum – rozhovory

Tomáš Staněk, tiskový mluvčí Národního divadla, osobní setkání – rozhovor, 19. 1. 2018

Kateřina Ondroušková, vedoucí PR Činohry Národního divadla, Laterny magiky a Nové scény, osobní setkání – rozhovor, 24. 1. 2018

Zuzana Žáková Klimplová, Marketing/ PR, Národní divadlo Brno, příspěvková organizace, osobní setkání – rozhovor, 2. 2. 2018

David Kresta, oddělení komunikace, Moravské divadlo Olomouc, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. 2018

Petra Němečková, ředitelka, divadlo Tramtarie, Olomouc, osobní setkání – rozhovor, 9. 2. 2018

Zuzana Hošková, PR & Marketing, Jatka78, osobní setkání – rozhovor, 9. 4. 2018

Marcela Bednaříková, tisková mluvčí, Národní divadlo moravskoslezské, osobní setkání – rozhovor 13. 4. 2018

František Horvát, PR manažer, Kulturní centrum Cooltour, osobní setkání – rozhovor, 13. 4. 2018

Helena Bartlová, Markéta Faustová, PR baletu Národního divadla, osobní setkání – rozhovor, 19. 4. 2018

Eva Kraftová, PR Moving Station, Plzeň, osobní setkání – rozhovor, 4. 5. 2018

Kateřina Motlová, PR Opery Národního divadla, osobní setkání – rozhovor, 17. 5. 2018

Martina Drbušková, tisková mluvčí Divadla Josefa Kajetána Tyla, osobní setkání – rozhovor, Plzeň 28. 6. 2018

Příloha č. 1 – Tematické okruhy a základní otázky pokládané zástupcům organizací

- **Začlenění oddělení marketingu, public relations a komunikace v organizaci**
 - Kolik lidí se ve vašem divadle (souboru) věnuje PR a komunikaci?
 - Jak často máte porady?
 - Jak koordinujete své aktivity s dalšími soubory?
- **Správa rozpočtu určeného pro public relations a komunikační aktivity**
 - S jakým rozpočtem můžete pracovat? Je dostačující?
- **Aktivity v rámci PR**
 - Jaké všechny aktivity řadíte u vás v divadle k PR?
 - Jaké PR aktivity realizujete?
 - S kým (s jakými skupinami) v rámci PR komunikujete?
 - Věnujete se také „vnitřnímu“ PR, směrem k zaměstnancům divadla? Jak?
 - Snažíte se realizovat i některé méně tradiční komunikační aktivity? Pokud ano, jaké?
- **Komunikace s médii**
 - Jakými způsoby nejčastěji komunikujete s novináři?
 - S jakými typy médií komunikujete nejčastěji?
 - S jakým předstihem před premiérou posíláte tiskovou zprávu?
 - Děláte tiskové konference, a pokud ano, při jaké příležitosti?
- **Krizová komunikace**
 - Jak postupujete, když se ve vašem divadle stane nepředvídatelná událost?
 - Kdo komunikuje s médii, kdo s dalšími složkami?
- **Plánování komunikačních aktivit**
 - S jakým předstihem plánujete komunikační a PR aktivity?
- **Vyhodnocení PR aktivit**
 - Věnujete se také evaluaci PR aktivit? Pokud ano, jakým způsobem probíhá?
 - Provádíte monitoring médií a sociálních sítí? Pokud ano, jaké nástroje pro to používáte?

Příloha č. 2 – Skupiny, se kterými komunikuje PR příspěvkových organizací



Příloha č. 3 – Skupiny, se kterými komunikuje PR nestátních neziskových subjektů



Příloha č. 4 – PR v Národním divadle

PR v rámci organizační struktury ND

PR aktivitám instituce se věnuje zejména tiskový mluvčí, jehož agenda spadá přímo pod sekci ředitele. O umělecké záležitosti souborů a jejich komunikaci s veřejností se pak starají PR oddělení Činohry a Laterny magiky¹⁹⁰, Opery a Baletu. ND odděluje PR od marketingu, ale obě oblasti jsou úzce propojené; PR manažeři jednotlivých souborů se podílejí např. na plánování billboardových reklamních kampaní. Úzká spolupráce probíhá tedy s centrálním marketingovým odborem, každý soubor má přiděleného i svého referenta marketingu, který se věnuje podpoře prodeje.

V sezoně 2017/2018 je tiskovým mluvčím ND Tomáš Staněk¹⁹¹, PR oddělení jednotlivých souborů vedou MgA. Helena Bartlová (Balet), Kateřina Ondroušková (Činohra, Laterna Magika, Nová scéna) a Mgr. Kateřina Motlová (Opera).

Public relations v organizaci je možné rozdělit na institucionální (centrální) a souborové. Zájmem institucionálního PR je imageově komunikovat s veřejností o aktivitách týkajících se celého divadla, jeho výročí rekonstrukcí budov, provozu nebo třeba také významných spoluprací s partnery¹⁹² a mediálními partnery. Centrální PR dále pečuje o vztahy s Ministerstvem kultury. Hlavními úkoly souborového PR je prezentace uměleckých aktivit a úspěchů veřejnosti, komunikace s diváky, komunikace s uměleckým vedením souboru a jeho členy.

Rozpočet na PR

S vlastním rozpočtem na PR operuje centrála (tiskový mluvčí) a s vlastním soubory, na čerpání rozpočtu dohlíží vždy vedoucí PR oddělení. V rozpočtech jsou prostředky i na externí agentury, spolupracovníky, platy zaměstnanců jsou součástí jiného rozpočtu.

Hlavní skupiny, se kterými ND v rámci PR komunikuje

- Neumělečtí zaměstnanci
- Umělečtí zaměstnanci
- Diváci
- Sponzoři, mecenáši
- Odborové organizace
- Zřizovatel, státní správa
- Média
- Mezinárodní asociace

¹⁹⁰ PR Činohry se věnuje také Laterně magice a záležitostem kolem Nové scény ND.

¹⁹¹ V ND pracuje už 13 let, dříve vedl PR Činohry. Původně se v roli tiskového mluvčího střídali po určitém období právě vedoucí jednotlivých souborů.

¹⁹² Od 135. divadelní sezony je novým generálním partnerem ND společnost Raiffeisenbank, která nahradila dlouholetého partnera, jímž byla Komerční banka.

Interní komunikace

Interní komunikace probíhá prostřednictvím pravidelných porad, které vede tiskový mluvčí. Účastní se jich vedoucí PR jednotlivých souborů. Jedenkrát do měsíce probíhá porada o PR i s ředitelem, kde se projednává evaluace mediálních výstupů a možnosti další medializace.

Pro zaměstnance divadla připravuje tiskový mluvčí ve spolupráci s PR souborů interní časopis. Tištěný putuje k umělcům a technikům, zaměstnanci pracující v kancelářích ho obdrží e-mailem.

Protože v ND probíhá proces transformace, je třeba podávat zprávy o ní nejen veřejnosti, ale i zaměstnancům, i to se děje prostřednictvím interního zpravodaje. Dalším jeho obsahem jsou rozhovory se zaměstnanci, ankety.

Ředitel ND se snaží i o osobní komunikaci se zaměstnanci, minimálně jednou do roka navštíví každé pracoviště, vyslechne si jeho zaměstnance, nastíní jim další plány.

Komunikace se státní správou, public affairs, lobbying

Komunikace probíhá se zřizovatelem; je zde vnímán přesah PR směrem do legislativního prostředí – např. ND iniciátorem zákona o veřejné kulturní instituci.

Další příklady: Protikuřácký zákon x kouření na jevišti – snaha ovlivnit situaci také skrze média, usnadnit cestu regionálním divadlům: „*Vnímáme to v souvislosti s naší pozicí reprezentativní scény ČR, která má mimořádné úkoly,*“ vysvětlil Tomáš Staněk.

Krizová komunikace

„Jsem toho názoru, že proaktivita je výhodná – ve chvíli kdy se něco stane, jsem raději ten první, kdo médiím zavolá a ozřejmí situaci, protože vím, že pak použijí naši verzi. V momentě, kdy novináři zjišťují dění sami, mají třeba i neúplné informace, vychází pouze ze svého zdroje a já už mohu fungovat jen jako reakční strana, která může pouze vysvětlovat a tedy kulhá. Raději, než vysvětlovat je lepší jako první otevřeně prezentovat nastalou situaci.“ uvedl Tomáš Staněk.

Národní divadlo a jeho tiskový mluvčí se setkali s řadou krizových situací, které bylo třeba vhodně komunikovat. Kontaktní osobou pro média je právě tiskový mluvčí. V případě některých situací (např. požár) má divadlo vypracované schéma a postup, komu se volá.

Příklady krizí:

- Odvolávání ředitele
- Smrtelný úraz (Pavel Vondruška)
- Pád kulisy na herečku Ivu Janžurovou
- Stávková pohotovost sboru
- Pád lešení
- Zkolabování herců a diváků při představení
- Povodně

„Za 13 let, co v Národním divadle působím, mám již s některými novináři navázané velmi přátelské vztahy, a vím, že si vzájemně důvěřujeme. A tak je snazší se dohodnout, ať počkají v případě krize 5 minut, protože vědí, že jim dám poté informaci, kterou budou moci použít.“

Komunikace s médii:

Nástroje mediální komunikace:

- Tiskové zprávy (mailing, sekce na webu)
- Tiskové konference – zahájení sezony, představení předplatného
- Press dny – např. návštěva médií na jedné z posledních zkoušek nových inscenací
- Individuální komunikace s novináři
- Domlouvání rozhovorů pro pana ředitele – budování jeho silnější vyjednávací pozice, osobnostní PR
- Kontrolní dny ve Státní opeře – návštěva s vybranými médii
- Mediální partneři – ČT, Český rozhlas, Xantypa...

Národní divadlo je v pozici, kdy je o jeho aktivity ze strany médií velký zájem. Při medializaci některých událostí (např. rekonstrukce Státní opery), se tiskový mluvčí snaží o to, zvát v každém měsíci pouze určitý počet médií. V případě, že by byli novináři seznámeni najednou, nebyla by (byť aktualizovaná informace o rekonstrukci) zajímavá pro média v dalším období.

Mediální partneři ND

Generální mediální partner: Česká televize

Hlavní mediální partner: mediální skupina MAFRA

Mediální partneři: Český rozhlas, Forbes, Xantypa, scena.cz, euro, Respekt, Media Marketing Services, railreklam, Echo24, Radio1

Soubory mají některé své dílčí mediální partnery, např. oborová periodika.

Komunikace s divákem

- Časopis
- Sociální sítě
- Newsletter
- Merchandising
- Programy
- Letáky
- Brožury
- Web
- Eventy

Eventy

- **Iniciativa ND+** – edukační aktivity, doprovodné programy – setkání s tvůrci, debaty, hry...
- Snídaně v divadle
- Prohlídka zákulisí ND pro vítěze FB soutěže – přesah do komunikace na sociálních sítích
- Vernisáže na Nové scéně
- Akce na piazzettě

Digitální komunikace, sociální sítě

- Komunikace skrze web, ten ale hlavně jako nástroj prodeje vstupenek (separátní weby Státní opera rekonstrukce, Pražské křižovatky)
- **Na webu Sekce pro novináře:** tiskové zprávy Činohry, Opery a Baletu ND, kontakty na tiskového mluvčího ND, PR Baletu, Opery, Činohry,

Laterny magiky a Nové scény, fotogalerii budov ND a vedení ND, logotyp, fotografie z inscenací)

- **Sociální sítě**
- FB profily – Centrální profil, Nová scéna, Balet, Laterna Magika, Opera, ND+, předplatitelé a mecenáši mají také své stránky na FB
- Instagram – jednotlivé soubory
- Youtube – spíše překladiště videí
- Twitter
- Blog činohry

Video obsah

ND tvoří původní audiovizuální obsah ve spolupráci s externími agenturami. (Vypisují se tendry, ND vyznává přístup, že vše je třeba si vyzkoušet nejprve vlastními silami, kvůli představě o náročnosti dané aktivity a lepšímu posouzení nabízených služeb.)

Plánování

PR týkající se umělecké produkce je možné plánovat v režimu inscenací – již v únoru aktuální sezony se zveřejňují informace o dramaturgickém plánu na další rok. Plánování těchto PR aktivit souvisí i s prodejem – u činoherních inscenací je prodej nastaven 5 měsíců dopředu, opera se prodává s 10měsíčním předstihem. Při pravidelných poradách se sleduje tabulka, v níž jsou zaneseny plánované PR kroky tak, aby se, např. vzhledem k omezenému mediálnímu prostoru pro kulturu neposílala v jednom dnu tisková zpráva z více souborů nebo aby byly důležité informace dávkovány na sociálních sítích. U centrálních záležitostí je možné plánovat pouze některé, jako jsou například výročí; v zimě 2018 už organizace plánovala otevření Státní opery na podzim 2019.

Umělecké PR – obecný postup při plánování PR

- **První zkoušky** – výstupy na sociální sítě, PR v médiích – domlouvání výstupů ve společenských magazínech
- **S blížící se premiérou** – press den – média navštěvují zkoušku, umělci dávají rozhovory, tisková zpráva – ND jde o avíza v denících, na internetu
- **Premiéra a období krátce po ní** – usiluje se o recenze
- **Reprízy** – další medializace, když je to vhodné a možné (100. repríza, nová alternace)

Evaluace PR aktivit

Evaluace PR je diskutována na pravidelných poradách. Organizace využívá monitoringu pomocí softwaru, z něhož tiskový mluvčí udělá výběr relevantních výstupů, které zašle vybraným zaměstnancům. Dále jsou pro orientaci a vyhodnocení aktivit používány statistiky na webu, (který je v ND vnímán spíše jako nástroj prodeje vstupenek), metriky na sociálních sítích a přehledy od mediálních partnerů, kteří posílají seznam plnění. Marketing obdrží mapu s přehledem lokalizace outdoorové reklamy. Ministerstvo kultury obdrží výroční zprávu s přílohou mediálních reflexí – recenzí.

Příloha č. 5 – PR v Národním divadle Brno

Hlavní a vedlejší činnost NdB z hlediska marketingu a PR

Dle zřizovací listiny, je v rámci hlavní činnosti divadla vymezeno, že divadlo „zabezpečuje propagaci předmětu své činnosti, včetně výroby, vydávání, prodeje, pronájmu a půjčování propagačních materiálů a programů v tuzemsku i zahraničí“.

V dokumentu zřizovací listiny je vymezena i doplňková činnost, v níž jsou vymezeny jako okruhy činnosti specificky „reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení“.

Oddělení marketingu a PR v rámci organizační struktury

Oblast marketingu, PR a komunikace s médii je v rámci organizační struktury Národního divadla Brno začleněna do Obchodního oddělení, jehož součástí jsou úseky přímého prodeje, zákaznické centrum, fundraising a péče o partnery NdB. (Schéma organizační struktury NdB je součástí přílohy.) „Ať už jde o marketing, PR, zákaznické centrum, přímý prodej, sponzoring, fundraising – v tomto oddělení jde o jediné – prodat vstupenku,“ uvedla Zuzana Žáková-Klimplová, která se věnuje marketingu, PR a komunikaci s médii za celé divadlo.

Jednotlivé pozice v obchodním oddělení NdB

- Obchodní ředitelka
- Vedoucí zákaznického centra
- Obchodní referent
- Fundraising, péče o partnery NdB
- Marketing, PR, komunikace s médii (za celé divadlo)
- Marketing, PR operního souboru
- Marketing, PR baletu
- Marketing, PR činohry (Mahenovo divadlo)
- Marketing, PR činohry (Divadlo Reduta)
- Referent marketingu a propagace + vedoucí redakce magazínu NdB DIVA
- Online marketing, branding
- Produkční
- Tajemník Janáčkova festivalu
- Dva produkční festivalu Divadelní svět Brno
- Propagace, grafika

Rozdělení PR aktivit

PR se v organizaci odvíjí ve dvou liniích – celodivadelní a souborové. PR divadla jako celku má za úkol vytvořit a spravovat mediaplán, starat se o mediální partnerství, placené spolupráce a komunikovat s médii o záležitostech, týkajících se provozu organizace (zahájení sezóny, případné rekonstrukce). Dohlíží také na marketing a PR festivalů. Kromě vedoucí PR a marketingu Zuzany Žákové-Klimplové se na celodivadelním PR podílí také ředitel divadla MgA. Martin Glaser. Péče o záležitosti týkající se jednotlivých souborů (premiéry, úspěchy, zahraniční zájezdy a hostování) jsou pak v gesci PRistů jednotlivých souborů.

Rozpočet na marketing a PR

Národní divadlo Brno je příspěvkovou organizací a je tedy závislé na příspěvku od svého zřizovatele – Statutárního města Brna. Rozpočet na komunikaci není v divadle vnímán jako dostačující. Divadlo z toho důvodu usiluje v mediální oblasti spíše o barterové spolupráce. Rozpočet je spravován centrálně, vedoucí marketingu a PR.

Interní komunikace

Komunikace v rámci obchodního oddělení

Každý týden probíhá porada, na které se schází šéfka marketingu a PR, PR specialisté jednotlivých souborů, umělečtí šéfové, produkční, zástupci festivalů a zástupci obchodního oddělení. Na souborové úrovni probíhají menší porady rovněž. V NdB zdůrazňují důležitost osobní komunikace a kontinuálního sledování stavu jednotlivých úkolů u daných událostí. Komunikace probíhá samozřejmě také telefonicky a přes e-mail.

Komunikace s ostatními zaměstnanci divadla

Zaměstnanci divadla mají k dispozici na chodbách divadelních budov a ve všech detašovaných pracovištích magazín DIVA, který NdB vydává a který vychází jako příloha Lidových novin, s nimiž má NdB navázané mediální partnerství. Na webových stránkách divadla je v dokumentech pod heslem sdílený také online ferman. „*Není v našich silách, abychom každého zaměstnance informovali úplně o všem, snažíme se jim ovšem posílat souhrnné tiskové zprávy. Ředitel, umělečtí šéfové, produkční, dramaturgové a tajemníci každý den dostanou do svých e-mailových schránek monitoring médií zpracovaný společností Anopress. Vidí, o co všechno se naše divadlo stará a že to funguje,*“ sdělila Zuzana Žáková-Klimplová.

Přehled aktivit v rámci PR

- **Komunikace s divákem**

Materiály informativního a imageového charakteru:

- Magazín DIVA
- Katalog NdB vždy na celou sezonu s nabídkou předplatného
- Tištěné materiály – měsíční programové „miniskládačky“ s operním, baletním i titulkováným činoherním programem v českém, anglickém a německém jazyce
- Plakáty, BB, CLV, poutače na budovách
- Elektronický newsletter
- Programy k představením
- Zahraniční katalog
- Skládačka Vánoční dárek
- Zahraniční skládačky
- Magazíny DIVA k festivalům
- Programové skládačky k festivalům
- Sociální síť
- Osobní komunikace v divadle a v pokladně

Merchandising:

- Tašky
- Deštníky
- Propisovací a obyčejné tužky
- Hrnky
- Náramky
- Samolepky
- Bonbóny
- Lahve na pití
- Nahřívátka
- Vějíře

- Plakáty s podpisem
- Víno
- Čokolády
- **Komunikace s médii – používané nástroje**
- Tiskové konference
- Tiskové zprávy
- Individuální komunikace s novináři
- Rozhovory s umělci
- Novinářské vstupenky
- Mediální partnerství
- Sekce pro novináře na webu: www.ndbrno.cz/o-divadle/press (Obsahuje: kontakty pro novináře, tiskové zprávy, fotogalerie, logo NdB ke stažení.)
- **Online komunikace**

Národní divadlo Brno neopomíná ani komunikaci v online prostředí. Aktivně využívá několik facebookových profilů – jeden pro záležitosti týkající se chodu celého divadla a vlastní profily mají jednotlivé soubory, Archiv NdB. Využíván je také instagram a youtube. PR aktivity doplňuje i online reklama.

Přehled online komunikačních kanálů NdB:

Facebook celého divadla: www.facebook.com/NDBRNO

Archiv: https://www.facebook.com/ndbArchiv/?hc_ref=ARTXE9vDE3f-5_I-QECdS8qqQehwkmubB4P1GiamNmHgIt_a0YUxFGy8OCIZAuY80g&fref=nf

Festival Divadelní svět Brno: www.facebook.com/divadelnisvet

Facebookové profily jednotlivých souborů:

- **Činohra – Facebook:** www.facebook.com/cinohrandb
- **Opera – Facebook:** www.facebook.com/janacekopera
- **Balet – Facebook:** www.facebook.com/baletndb, **Youtube:** <https://www.youtube.com/BALETNDB>

Instagram: www.instagram.com/ndbrno

YouTube:

https://www.youtube.com/channel/UC9LcKNLBXb6_IbPuwIs8SRw/featured

Vimeo: vimeo.com/user38912573

Newsletter: <http://www.ndbrno.cz/o-webu/odber-bulletinu>

Video obsah: Národní divadlo Brno produkuje vlastní původní video obsah, který tvoří zejména upoutávky na představení a imageové spoty, často s virálním potenciálem.

Příklady:

- **Zvýhodněné vstupenky pro studenty na květen a červen**

Kampaň cílená na studenty, kteří mají v květnu a červnu 2018 vstupenky na činohru a operu za 100 Kč, je natočená v žánru noir a pracuje s nadsázkou.

Odkaz na video:

www.facebook.com/NDBRNO/videos/1601629963248101

- **Betelné brněnské balet**

Z důvodu rekonstrukce Janáčkova divadla hraje balet svá představení v dalších prostorech. Pro upozornění na tento fakt vznikl imageový spot, který pracuje s tématem rekonstrukce, tance a také s brněnskou mluvou hantecem.

Odkaz na video:

www.youtube.com/watch?time_continue=43&v=pldM1fv5Axs

Text spotu: „To nejsó žádný béčka! Jancl teď nemajó, ale rozbijó vás i inde! V Mahence, Redutě, aj na výstecu! Hodíte čučku?“

- **Balet vs. Twerk**

Kontrast baletu a moderního tanečního stylu upoutává na nový repertoár baletního souboru. Video má přes 3 miliony zhlédnutí.

Odkaz na video:

<https://www.youtube.com/watch?v=icOBqM8CJL0>

Event management – příklady

Národní divadlo Brno v rámci PR se snaží pořádat akce pro různé skupiny svých stávajících a potenciálních diváků.

- **Spolupráce se školami**

Kromě komunikace se školami o regulérních představeních, např. také Balet NdB vystupuje na plese brněnské taneční školy, po vystoupení promluví šéf baletu, nabídne vstupenky do soutěže.

- **Opera – pořad Předpremiérové kukátko**

Před premiérou operní produkce je pro diváky připraven pořad Předpremiérové kukátko. Jedná se o setkání se sólisty, režiséry, dirigenty, scénografy a s dalšími členy premiérových inscenačních týmů a debatu o inspiracích, úskalích, očekáváních, koncepcích, vše oživeno živými vstupy sólistů, fotografiemi, audio-video ukázkami a historkami ze zákulisí. Vstup bývá volný.

Příklady méně tradiční komunikace

- **Spolupráce festivalu Divadelní svět Brno a Baru, který neexistuje**

Organizátoři Divadelního světa Brno ve spolupráci s Barem, který neexistuje vytvořili koktejlové menu inspirované hrami, které se aktuálně hráli v brněnských divadlech. Menu mělo podobu tištěného magazínu, který vyšel v nákladu 5 tisíc kusů, a obsahovalo fotky barmanů společně s herci oblečenými v kostýmech¹⁹³.

- **Divácká kampaň 2016/ 2017**

Diváckou kampaní k sezoně 16/17 uvedlo na podzim 2016 NdB připravované premiéry všech tří souborů. V předešlých sezónách představilo NdB na plakátech své zaměstnance. Ve zmíněné sezoně uspořádalo casting s názvem „Chci na plakát“, jehož se zúčastnilo více než 450 zájemců, ze kterých bylo vybráno 17 patronů premiérových inscenací, jejichž portrét propagoval tituly všech tří souborů

¹⁹³ <https://barman.cz/blog/148677-do-baru-nebo-divadla-nove-koktejlove-menu-spo.html>

v ulicích města Brna, na webu a na sociálních sítích, či formou výstavy v Divadle Reduta a OC Velký Špalíček. Po celou sezonu byl s diváckými patrony udržován kontakt – natáčely se medailonky z jejich soukromí, proběhly rozhovory do magazínu DIVA, byli pozváni na premiéru inscenace, jejíž tváří se stali.

- **Aktivní komunikace se zahraničními médii**

Ve Vídni proběhly opakovaně tiskové konference s místními médii.

Propojení PR s marketingem

Na PR aktivity je navázán úzce marketing, součástí komunikační strategie NdB jsou outdoorové kampaně k premiérám a festivalům. Využívána je také online reklama v systémech Google Adwords, Seznam.cz Sklik, Facebook Ads.

Propojení PR s fundraisingem

Hlavním cílem fundraisingového oddělení NdB je navazovat partnerství se společnostmi a institucemi převážně ve městě Brně a v Jihomoravském kraji tak, aby fungovala spolupráce ku prospěchu obou stran. Fundraising v NdB funguje na bázi oboustranných spoluprací, tzv. barterů, reklamního sponzoringu a v současnosti stále častěji pořádají pro své partnery eventy na míru. Individuální dárci se snaží oslovovat prostřednictvím Mecenášského klubu a individuálního dárcovství.

Propojení PR s charitou

Příkladem je úspěšně dokončený crowdfundingový projekt Naplň divadlo dětmi, naplň děti divadlem!¹⁹⁴ z roku 2016. Jeho cílem bylo vybrat prostředky pro nákup vstupenek pro děti z 6 dětských domovů – jako příspěvková organizace nemohlo NdB vstupenky v tak velkém rozsahu věnovat samo.

Komunikace s médii

Nástroje používané při komunikaci s médii jsou tisková konference, tiskové zprávy a individuální komunikace s novináři.

Tiskové konference jsou pořádány při zahájení sezóny a před premiérami zpravidla s 10denním předstihem, vždy v budově, kde se bude inscenace hrát. Po skončení tiskové konference je odesílána tisková zpráva. Přítomní novináři ji dostanou ve fyzické podobě. Hosty tiskových konferencí bývají režisér, dramaturg a vždy někdo z interpretů. Rozhovory s umělci jsou domlouvány individuálně. Tiskové konference oslovují především regionální média, k festivalům jsou pořádány i v Praze, aby je mohli navštívit novináři z celostátních médií. Zvláštností jsou tiskové konference ve Vídni, např. k operám.

Národní divadlo Brno pravidelně spolupracuje s celostátními médii, jako jsou Český rozhlas 3, Vltava, Český rozhlas 2 Praha, Proglas, Česká televize, také s tištěnými celostátními deníky, týdeníky i časopisy, a to i s odbornými. Velmi úzká je spolupráce s regionálními médii. Ve své výroční zprávě z roku 2016 NdB uvádí, že na pravidelné bázi komunikuje s následujícími médii:

¹⁹⁴ <https://www.hithit.com/cs/project/3108/naplň-divadlo-detmi-naplň-deti-divadlem>

Česká televize

- Zpravodajství – reportáže o premiérách a akcích NdB, rozhovory na ČT 1, ČT 24 a ČT ART; Terra Musica;
- Divadlo žije!;
- Kultura v regionech – živě (rozhovory s uměleckými šéfy souborů o akcích NdB);
- Dobré ráno – soutěže, rozhovory s osobnostmi, informace o nových premiérách a zajímavých akcích NdB, zpravodajské reportáže, přímé vstupy, medailónky;
- Události v regionech – zpravodajské reportáže nejen z premiér, ale i z dalších významných akcí i z off akcí (workshopy), informace a rozhovory s tvůrci a herci premiér, přímé vstupy, pohledy na práci do zákulisí divadla

Český rozhlas Vltava

- informace a rozhovory o nových premiérách a akcích NdB, recenze, rozhovory s osobnostmi

B-TV – Jihomoravský kraj, Vysočina a Jihočeský kraj

- Reportáže z premiér a z akcí; Vlna z Brna – pravidelné rozhovory o NdB s herci a významnými osobnostmi NdB.

Další rádia

- Rádio Petrov – zpravodajství, rozhovory plus spoty, soutěže
- Kiss Hády – zpravodajství, spoty, soutěže, Víkendová siesta – diskusní pořad
- Proglas – informace o akcích

Tisk

- Mladá fronta dnes
- Právo
- Deníky Vltava-Labe-Press
- Hospodářské noviny
- Lidové noviny
- 5+2
- Brněnský metropolitán
- N.O.S
- reklamní noviny do schránek
- Literární noviny
- Divadelní noviny
- Moravské hospodářství
- Newexpress
-

Časopisy

- Xantypa
- Harmonie
- Hudební rozhledy
- Brno Business
- vysokoškolské noviny Masarykovy Univerzity
- KAM
- Kult
- Colosseum

- Týden
- Instinkt
- Respekt
- kulturní týdeník A2
- Opus Musicum (recenze, informace o premiérách, významných akcích, rozhovory s umělci)
- Moje rodina
- Svět a divadlo

Internetová média

- aktualne.cz
- infobrno.cz
- brnenskytydenik.cz
- nekultura.cz
- rádioproglas.cz
- ceskenoviny.cz
- operaplus.cz
- operadream.cz
- scena.cz
- E15.cz
- webreporter.cz
- idnes.cz
- regiony24.cz
- tanečniaktuality.cz
- certnakoze.cz
- prozeny.cz
- vasedeti.cz
- ibrno.cz
- eurozpravy.cz
- Menstyle.cz
- Lemur.cz
- Studentnoviny.cz
- Studenta.cz

Česká tisková kancelář, Mediafax: Úzká spolupráce se dvěma největšími tiskovými agenturami v České republice.

Spotlight – elektronický zpravodaj pro zahraniční novináře, zákazníky a divadla.

Mediální partnerství

Národní divadlo Brno má v sezóně 2017/ 2018 uzavřená mediální partnerství s následujícími médii:

Deník: Lidové noviny

Regionální rozhlas: Český rozhlas Brno, Kiss Hády, Radio Petrov, Radio Proglas

Tisk: Instinkt, Colosseum Revue, Opus Musicum, Moravské hospodářství, Brno Business, Listy Jižní Morava, Brněnský týdeník

Internet: Lidovky.cz, EuroZprávy.cz, Taneční Aktuality.cz, Opera+, KamvBrne.cz, BrnoInfo.cz

Mediální partnerství pro celé divadlo jsou spravována centrálně. Převládají regionální mediální partneři, celostátní média zastupují Lidové noviny, jejich internetová mutace Lidovky.cz, společenský časopis Instinkt a Eurozprávy. Z oborových médií jsou zastoupeny Taneční Aktuality.cz, Opera+ a Opus Musicum. Zvláštní mediální partnery mají festivaly.

Krizová komunikace

Jako možné krize vnímá divadlo zrušené představení, úraz umělce a další nepředvídatelné události jako požár. V případě, že je nutné představení zrušit, postupuje divadlo dle připravených směrnic. *„Úraz nebo jiná nepředvídatelná událost, kvůli které je nutné představení zrušit, se může stát třeba v neděli večer, kdy tu třeba my, kteří pracujeme v managementu nejsme. Jsme ale připravení na to, jak se má kdo zachovat – co dělá inspicient, co dozor, jakou formou se spojit s obchodním oddělením – sms, e-mail a jakou s diváky,“* uvedla Zuzana Žáková-Klimplová. V případě, že se jedná o událost, jež je součástí policejního vyšetřování, divadlo vydává tiskové prohlášení pod supervizí policie. (Například pád technika z jevištní lávky během představení Je třeba zabít Sekala v roce 2016.¹⁹⁵

Plánování komunikace

Komunikační aktivity jsou plánovány s předstihem cca rok a půl, se znalostí dramaturgického plánu. Prodej vstupenek probíhá 5 měsíců dopředu, a to je pro plán PR velmi podstatný fakt.

Vyhodnocení PR aktivit

Zaměstnanci marketingu a PR NdB pravidelně sledují a vyhodnocují monitoring médií, který zpracovává společnost Anopress. Systém monitoruje ta média, se kterými má stanovenou spolupráci, a tak pokud pracovník marketingu a PR ví, že domluvil rozhovor v některém z médií, které nejsou systémem sledovaná nebo inzerci, vyhledá individuálně. Intenzivně se snaží sledovat a vyhodnocovat metriky u sociálních sítí.

¹⁹⁵ <https://brnensky.denik.cz/nehody/divadelni-technik-skocil-v-patek-do-jeviste-pravdepodobne-se-chtel-zabit-20160201.html>

Příloha č. 6 – PR v Národním divadle moravskoslezském

Poslání divadla, hlavní a vedlejší činnost NDM z hlediska marketingu a PR

Poslání divadla není uvedeno na webových stránkách, zřizovací listina není na webu volně k dohledání.

Oddělení marketingu a PR v rámci organizační struktury

Public relations divadla se věnuje tisková mluvčí, jejíž funkce spadá přímo do úseku ředitele. V sezoně 2017/2018 jí byla Marcela Bednaříková. PR aktivity probíhají v koordinaci s Marketingovým úsekem, v němž jsou mj. zastoupeny také obchod a archiv. Na PR se aktivně podílí šéfka marketingu a produkční marketingu a také manažerka věnující se speciálním projektům (sekce NDM extra).

Rozdělení PR aktivit

Tisková mluvčí se věnuje institucionálnímu i souborovému PR, soubory zatím vlastní PR manažery nemají. Do budoucna je cílem rozšířit PR do souborů, a také zajistit, aby se někdo věnoval PR směrem do zahraničí. Od září 2017 bylo zatím zkušebně svěřeno PR Opery jejímu produkčnímu. Zástupci souborů se starají o své facebookové stránky.

Rozpočet na marketing a PR

Tisková mluvčí nepracuje se svěřeným rozpočtem a ani jeho výši nezná. Pokud je například v případě mediálního partnerství požadováno finanční plnění, věnuje se fakturaci marketingové oddělení a na obsahové plnění dohlíží tisková mluvčí. Spolupráce, které domlouvá sama tisková mluvčí, jsou barterového charakteru.

Přehled aktivit v rámci PR

Náplní práce tiskové mluvčí je zejména komunikace s médii a diváky prostřednictvím sociálních sítí. Píše tiskové zprávy, unikátní články pro mediální partnery nebo připravuje rozhovory na míru, pokud je některé médium uplatní, dohlíží na obsah článků na webu, spravuje Facebook za celé divadlo. Podílí se na zvláštních akcích divadla, např. Noci divadel, galavečeru k zahájení sezony, organizuje tiskové konference, spolupodílí se na vybraných marketingových akcích (např. flash mob tanečníků baletu v obchodním centru). Zajišťuje organizačně distribuci novinářských vstupenek.

Interní komunikace

Po premiéře probíhá veřejně oficiální děkování vedoucím všech složek, které se na inscenaci podílely. Zaměstnancům jsou přístupné generální zkoušky, divadlo je podporuje v tom, představení zhlédnout. V časopise, určeném zejména pro diváky, je v rubrice Za oponou věnován prostor jednotlivým zaměstnancům.

Tisková mluvčí úzce komunikuje s ředitelem, marketingovým oddělením, manažerkou mimořádných projektů, zástupci souborů, herci, médii. Při přípravě akcí, jako jsou tiskové konference komunikuje i s technickými složkami. Porady s ředitelem a marketingem probíhají 1x týdně.

Komunikace s diváky

- Newsletter
- Ročenka
- Časopis NDM
- Sociální sítě
- Web

- Plakáty
- Letáky
- Programy
- Speciální akce – např. flash mob v OC Karolina
- Klub přátel operety Orfeus

Komunikace s médii

Tiskové zprávy vychází většinou 1x týdně, před premiérou s týdenním předstihem, společně s fotkami či trailerem. Divadlo má průměrně 17 premiér za rok. Novináři jsou zváni na generální zkoušky, po kterých je možné vést rozhovor s tvůrci a herci. Nejfunkčněji probíhá komunikace s regionálními mutacemi novin, regionálními televizemi, Českým rozhlasem Ostrava, s Českou televizí Ostrava. Pravidelná spolupráce probíhá s televizí Fabex Ostravsko. Snaha je ale oslovit i celostátní média. S činoherními tituly se tisková mluvčí snaží proniknout i do lifestylových médií, s operou do odborných. Celostátním médiím jsou podklady k připravovaným inscenacím zasílány s větším předstihem a domluva výstupu se řeší individuálně. U tiskových konferencí vnímá divadlo jistý posun, a skutečnost, že novináři raději podklady obdrží prostřednictvím tiskové zprávy. TK tedy probíhají zhruba 2x za sezonu. Další příležitost pro návštěvu médií je například plánované otevření malého komorního divadla – novináři budou první, kdo se do prostoru podívá.

Ve spolupráci se zřizovatelem, statutárním městem Ostrava, které má každých 14 dní tiskové konference, kde je většinou velmi dobrá účast novinářů, se zástupce NDM (ředitel, tisková mluvčí) také účastní a představuje médiím záležitosti týkající se festivalu, rekonstrukcí atp. Domluva o účasti na TK města je v gesci tiskové mluvčí divadla.

NDM usiluje o to oslovovat zahraniční média (Tanz, Operawelt) a recenzenty, funguje u baletu a opery. Diskutuje se o možnosti vést baletní FB napůl v angličtině.

„U kultury je skvělé, že se média o ni zajímají docela samy, ale obávám se, že od té doby, co se objevily placené PR články, které si platí i komerční subjekty, se čím dál tím více do budoucna tlačít na mediální partnerství s finančním plněním, aby vůbec organizace do média mohla proniknout,“ uvedla tisková mluvčí NDM.

Mediální partneři

- Český rozhlas Ostrava
- Kiss Radio Morava
- Moravskoslezský deník
- Opera Plus
- Harmonie
- Taneční aktuality
- I-divadlo
- Magazín Ostravsko
- Ostravan.cz
- Česká kultura – přehled kulturních programů
- Eprogram.cz – kulturní přehled pro Ostravu a Severní Moravu

Online komunikace – přehled:

Web: <https://www.ndm.cz>

Facebook: www.facebook.com/narodnidivadlomoravskoslezske

Twitter: <https://twitter.com/ndmova>

Youtube: www.youtube.com/user/ndmostrava1?ob=0

Instagram: www.instagram.com/ndm.ostrava

Činohra Facebook: www.facebook.com/cinohra

Opera Facebook: www.facebook.com/operaNDMopera

Balet Facebook: www.facebook.com/baletndm

Opereta/ muzikál Facebook: www.facebook.com/ndmopereta.muzikal

Video obsah– typy videí: upoutávky, pozvánky, rozhovory, reportáže z Noci divadel, videa ze zákulisí

Event management – příklady

V rámci sekce NDM extra divadlo organizuje besedy, workshopy a čtení, pořádá také další pravidelné akce.

Příklady:

- **Operní sirény** – diskuzní pořad operní dramaturgyně NDM s hosty (dirigenti, skladatelé, režiséři, scénografové, kostýmní výtvarníci, vysokoškolští pedagogové, vedení opery, koncertní mistři, jevištní mistr NDM) v hudebním oddělení Knihovny města Ostravy, koná se vždy první středu v měsíci (vždy říjen–prosinec, únor–červen odpoledne)
- **Předpremiérové besedy** – setkání s tvůrci
- **Čtení a další akce** – ve spolupráci s Knihcentrem
- **Mammasessions** – cyklus tvůrčích dílen pro matky s dětmi
- **Workshopy na míru pro studenty** – k inscenacím (více zde: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/114-workshopy-k-inscenacim-ndm.html>)
- **Prohlídky zákulisí pro studenty**
- **Galavečer k zahájení sezony**

Příklady méně tradiční komunikace

- Zahájení sezony – předplatné prodávali herci
- Balet – tanečníci přišli v civilním oblečení do Komenského sadů, začali tancovat, rozdali letáčky
- Balet v obchodním centru – v chaplinovských kostýmech – <https://www.youtube.com/watch?v=o7bNwoct4hE>, https://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/obrazem-flash-mob-aneb-stredecni-prekvapeni-v-ostravskem-futuru-20170517.html
- Shakespeare Ostrava 2016 – knihy do tramvají a plakátky
- Méně tradiční komunikační aktivity vznikají v součinnosti tiskové mluvčí a marketingového oddělení.

Krizová komunikace

V případě, že nastane krize, hovoří o záležitostech týkajících se divadla v médiích ředitel. Pokud se jedná o rušení představení, např. z důvodu nemoci herce, předá si v nejkratším možném čase informaci nejužší tým, obchodní oddělení se snaží zprávu předat co nejrychleji divákům. Informace se umístí na web, sociální sítě, pokud je nasazeno náhradní představení, šéf daného souboru se omluví před jeho začátkem divákům. Další větší zkušenosti s krizovou komunikací zatím v divadle nejsou.

Plánování

Komunikační aktivity jsou plánovány na základě dramaturgického plánu, další sezona se dává dohromady od jara předchozího roku. Některé záležitosti jsou pevně dané (data premiér, velké akce divadla), jiné vyvstanou ad hoc, například na poradách, ty se domlouvají třeba cca 2 měsíce dopředu. Tisková zpráva NDM vychází cca 1x týdně.

Evaluace

Divadlo si platí monitoring médií, zaměstnanci managementu každé ráno dostanou vydané výstupy do e-mailu. Zároveň si tisková mluvčí hlídá výstupy, které domluvila individuálně, a je zodpovědná za jejich sledování a následné rozeslání lidem, kterých se mediální výstup týká. Sleduje běžně dostupné analýzy na Facebooku. *„O monitoringu sociálních médií přemýšlíme, některé služby nabízejí také sledování diskusních fór, jedná se ale o drahou záležitost, takže jsme zatím ve fázi uvažování,“* řekla tisková mluvčí.

Příloha č. 7 – PR v Moravském divadle Olomouc

Hlavní a vedlejší činnost MDO z hlediska marketingu a PR

Ve zřizovací listině není definována propagační, PR a marketingová činnost, snad jen částečně, v bodě týkajícím se vydávání a veřejného šíření periodických a neperiodických tiskovin a publikací.

Oddělení komunikace v rámci organizační struktury

Oddělení komunikace MDO má na starost Mgr. David Kresta, který je jeho jediným pracovníkem. Náplní jeho práce je péče o vztahy s veřejností a je také kontaktní osobou pro média – tiskový mluvčí. Úzká spolupráce je nastavena s obchodním oddělením, s nímž je koordinována výroba plakátů, programů a reklama a které spravuje rozpočet. Oddělení komunikace také komunikuje pravidelně koordinuje své kroky s ředitelem.

Rozdělení PR aktivit

PR celého divadla i jednotlivých souborů se věnuje tedy Oddělení komunikace, kde jsou zejména připravovány tiskové zprávy, newsletter pro veřejnost, spravovány sociální sítě a příspěvky na webu, finalizovány programy k inscenacím, organizovány tiskové konference a případně další akce. Dohlíží se zde také na výrobu audio a video spotů, je dodržováno obsahové plnění mediálních partnerství. Obchodní oddělení pak zajišťuje výrobu plakátů, programů a dalších tiskovin a nákup reklamy.

Rozpočet na marketing a PR

Rozpočet má oddělení komunikace společný s obchodním oddělením. Jeho výši PR manažer nezná a nespravuje jej.

Přehled aktivit v rámci PR

Interní komunikace

Občas je zaměstnancům divadla zasílán e-mailem „intraletter“, který sestavuje vedoucí oddělení komunikace z podkladů od ředitele či uměleckých šéfů. Většinu interní komunikace ale obstarávají pravidelné porady, na kterých obdrží důležité informace pro provoz divadla vedoucí pracovníci, a ti je poté distribuují dále v rámci svých sekcí.

Komunikace s divákem

- Programy k inscenacím – Jejich přípravu obstarává dramaturg nebo externí autor programu (např. u hudebních děl), ti dodají texty. O korektury a domluvy s grafikem se stará PR manažer divadla.
- Newslettery (cca 4 600 adres, předplatitelé a ti, kdo na webových stránkách zvolí možnost newsletter odebírat)
- Plakáty (v kompetenci obch. oddělení, výlep)
- Webové stránky
- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Bulletin Za Oponou
- Klub příznivců divadla – 150 lidí, pro ně divadlo pořádá besedy, přístupy na zkoušky, kam veřejnost přístup nemá, výjimečné akce, slevy..
- Exkurze
- Besedy

- Systém tzv. svozových referentů – organizace zájezdů z celého regionu

Komunikace s médii – používané nástroje

- Tiskové zprávy
- Tiskové konference
- Novinářské vstupenky
- Individuální komunikace s médii
- Mediální partnerství

Tiskové zprávy a rozesílání informací médiím

Novináři dostávají vždy v souvislosti s premiérou prostřednictvím e-mailu informaci, že se premiéra blíží, společně s plakátem, soupisem inscenačního týmu a herců. V generálovém týdnu pak média obdrží tiskovou zprávu s fotografiemi; na základě reakce ze strany novinářů divadlo také vyřizuje v případě zájmu akreditace, novinářské vstupenky. Tiskové zprávy připravuje šéf Oddělení komunikace, před rozesláním médiím je obdrží k případným připomínkám ředitel a umělecký šéf daného souboru či režisér. Tiskové zprávy jsou rozesílány na medialist, jehož jádrem jsou hlavně kontakty z Olomouckého kraje, ale informace jsou zasílány kromě regionu také do specializovaných kulturních médií, dalších celostátních časopisů, týdeníků, internetových serverů. Z oborových médií je MDO v kontaktu např. s Divadelními novinami, Operou Plus, Tanečními aktualitami atd.

„Než jsem nastoupil do divadla, působil jsem šest let v regionálních redakcích, v Olomouckém deníku a Mladé frontě. V té době byla v regionu věnovaná kultuře minimálně půl strana či strana v deníku, teď je to tak, že se to rozptyluje do normálního zpravodajství a redaktoři už nejsou zaměřeni pouze na kulturu. Občas bývá problém přimět je, aby přišli na tiskovou konferenci, protože mají mnoho povinností. Často přejímají pouze tiskové zprávy. Jejich vstup do textu bývá tedy někdy mizivý. Schází také recenzenti, z regionálních médií recenze v podstatě zmizely. Reflexi činohry se tu a tam věnují studenti Univerzity Palackého, ve svých médiích Divá báze.cz a Helena v krabici.“ řekl David Kresta.

Tiskové konference

Tiskové konference jsou převážně organizovány k premiérám a k představení dramaturgického plánu nové sezony, navštěvují je převážně zástupci regionálních médií.

Mediální partneři divadla

- Český rozhlas Olomouc – realizace soutěží o vstupenky
- Radio Haná – audio spoty
- euroAWK
- Olomouc.cz
- Multikino Cinestar Olomouc – rotující video spoty
- Olomoucká televize ZZIP
- Blog Opera Dream
- Informuji.cz

Komunikace s mladšími diváky – studenty

- *„Velkou výhodou spatřujeme v tom, že v Olomouci je katedra divadelních věd, takže se s ní snažíme spolupracovat a se studenty aktivně komunikovat. Ve studentských médiích jako je časopis Helena v krabici a Žurnál UP umísťujeme i placenou inzerci mířenou přímo na studenty, týká*

se tedy studentského předplatného, speciálních akcí a slev přímo pro ně. Máme také už určitou tradici v tom, že se vysokoškolské studenty snažíme zvát na zkoušky, ať už generální, nebo pokud na to přistoupí režisér, tak i na ty, které nejsou v generálovém týdnu. Zveme je, pokud svolí režisér a herci, také třeba na zahajovací zkoušky, kde se vysvětluje inscenační záměr a proběhne první čtená."

- Středním školám MDO nabízí vhodná představení.
- „Studenti v Olomouci často inklinují k alternativním souborům, které tady jsou, jako je Divadlo Tramtarie, Divadlo Na Cucký. MDO je někdy vnímáno jako konzervativní, kamenné divadlo. Pokud sem studenti přijdou, vyhledávají primárně činohru. Předplatné pro studenty je sestaveno tak, aby obsahovalo tituly, které mohou tuto cílovou skupinu oslovit."

▪ **Online komunikace**

Přehled online komunikačních kanálů MDO:

Webové stránky divadla:

www.moravskedivadlo.cz

Webové stránky projektu Moravské divadelní léto:

<http://moravskedivadelnileto.cz>

Facebook:

www.facebook.com/MoravskeDivadlo

„Lidé spíš než na webu sbírají informace z naší facebookové stránky, snažíme se pro to na ni zaměřit pozornost a uveřejňovat zajímavosti, aktuální fotky, rychlé informace, je to pro nás určitá nadstavba konzervativněji pojatého oficiálního webu."

Twitter:

<https://twitter.com/moravskedivadlo>

„Odezva na Twitteru je o něco menší než na Facebooku. Twitterový účet jsme založili v roce 2011, jako takový pokus. Stále na něm sdílíme krátké informace o aktuálním dění, umísťujeme i odkazy na náš Facebook a web."

Youtube

www.youtube.com/user/MDOlomouc

▪ **Video obsah**

V poslední době divadlo připravuje ke všem premiérám video spot (použitý na YT a na FB) a audio spot pro radio. Kreativní podobu spotu řeší režisér nebo umělecký šéf s externisty, kteří video vyrobí.

Typy videí na YT divadla: trailery, upoutávky, sestřih z představení, video z Noci divadel, video k předplatnému

Komunikace se sponzory a mecenáši

Divadlo má dlouhodobé partnery, s nimiž spolupracuje v průběhu roku, dále jsou oslovení jednotliví sponzoři v návaznosti na daný titul. Komunikaci s nimi vede ředitel nebo umělečtí šéfové daných souborů. (Např. inscenace Vzpoura nevěst – spolupráce se svatebním salonem.)

Komunikace se zřizovatelem

Komunikaci se zřizovatelem, tedy zástupci statutárního města Olomouc se věnuje ředitel divadla.

Krizová komunikace

Divadlo má s krizovou komunikací jen velmi málo zkušeností. Jako příklad uvedl David Kresta situaci, kdy musela být zhruba 14 dní před plánovaným termínem zrušena premiéra baletního provedení Jesus Christ Superstar z důvodu zamítnutí autorských práv. *„Situaci jsem hned řešil v sounáležitosti s ředitelem. V takové chvíli v první řadě samozřejmě myslíte na ty diváky, protože jsou to oni, kdo jsou předplatitelé, jsou ti, kdo zaplní hlediště. Připravil jsem sdělení pro veřejnost a tiskovou zprávu pro média. Využili jsme tedy všechny možné komunikační kanály – newsletter, náš web, Facebook, na pokladně disponují e-mailovými adresami předplatitelů, tak těm byla zpráva také doručena. Podobná situace nastala v prosinci 2015, kdy musela být z důvodu náhlé hospitalizace jedné z hereček zrušena premiéra inscenace Kámen, a to pouhé dva dny před premiérovým představením,“* uvedl David Kresta. S mimořádnými situacemi je při práci PR manažera či tiskového mluvčího dle Davida Kresty nutné počítat.

„Kromě krizí to mohou být i dobré zprávy, které je potřeba sdělit v momentě, kdy jsou aktuální. Například když se udělovaly loni ceny Thálie a my jsme získali ocenění v kategorii baletu, vyhlášení proběhlo v deset hodin večer. Bylo tedy potřeba, abych obvolal všechny zúčastněné, připravil tiskovou zprávu a poslal ji ještě v noci novinářům. S tím se musí počítat. I za cenu toho, že většina novinářů uveřejní zprávu v neděli dopoledne, ale je potřeba být aktuální, nelze spoléhat na pozdější uveřejnění ze strany médií – ta zpráva musí jít z naší strany do světa co nejdříve. Mimořádně rychlá a pečlivá komunikace je také třeba ve chvíli, kdy zemře výrazná umělecká osobnost spojená s divadlem. Je nutné nachystat fotky, materiály o jejím působení v divadle. Novinářům rádi poskytneme potřebný servis, aby se to, co jim zasíláme, objevilo v novinách.“

Plánování komunikace

Plánování komunikace v MDO se odvíjí převážně od dramaturgického plánu na sezonu (vydáván v březnu/dubnu) a probíhá s ročním předstihem. Některé akce a jejich přibližný termín jsou v průběhu let dané – např. ples, festival Divadelní Flora, Moravské divadelní léto, Noc divadel, Open Air na náměstí. Někdy je nutné plánovat ad hoc, např. v případě nominace na divadelní cenu. *„Prioritou je naplánování komunikace k premiérám, derniérám, poté k zahájení prodeje předplatného v součinnosti s obchodním oddělením a důležitou je také komunikace ke shrnutí sezony – návštěvnost, tržby...“*

Vyhodnocení PR aktivit

Jako nástroj k vyhodnocení úspěšnosti PR aktivit divadlo používá převážně monitoring médií, který mu poskytuje společnost Monitora. Každý týden v pondělí jsou vybrané výstupy přidány na web divadla do sekce Napsali o nás. Monitoring je zasílán Oddělení komunikace, vedoucímu obchodního oddělení a archivu, který zachovává i fyzické výstřižky z médií, a ne pouze elektronickou podobu.

Další zpětnou vazbu získává divadlo z Facebooku. PR manažer sleduje statistiky a dění na stránce, snaží se vždy o rychlou reakci.

Příloha č. 8 – PR v Divadle Josefa Kajetána Tyla

Hlavní a vedlejší činnost DJKT z hlediska marketingu a PR

Ve zřizovací listině není propagace divadelních a dalších aktivit přímo zmíněna, domnívám se, že je možné komunikaci zahrnout pod následující body – v rámci hlavní činnosti „vydávání periodických a neperiodických tiskovin“ a jako součást doplňkové činnosti pak „výkon jiných souvisejících činností se souhlasem zřizovatele“.

Oddělení marketingu a PR v rámci organizační struktury

Oblast marketingu, PR a komunikace s médii je v rámci organizační struktury DJKT začleněna v marketingovém oddělení. V sezoně 2017/ 2018 došlo ke změně – doposud byla pozice tiskové mluvčí autonomní jednotkou spadající pod úsek ředitelství, od května 2018 patří pozice k oddělení marketingu. O PR aktivity se převážně tedy stará tisková mluvčí, kterou je od 1. 5. Bc. Martina Drbušková, která byla původně referentkou marketingu a podílela se zejména na produkci tiskovin, přípravě propagačních materiálů a korekturách. *„Předchozí tisková mluvčí divadla měla vystudovanou divadelní vědu, já jsem absolventka marketingové komunikace. Myslím, že i díky tomuto nadhledu, se snažím u inscenací vytipovat ty věci, které jsou zajímavé komunikačně a pro veřejnost, a ne pouze čistě z uměleckého hlediska.“*

Rozdělení PR aktivit

Náplní práce tiskové mluvčí divadla je zejména vydávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí, komunikace s novináři, správa Facebookové stránky divadla. Všechny PR aktivity probíhají v souladu s marketingovou strategií a v koordinaci s marketingovým oddělením, aby vše včetně načasování fungovalo jako celek. Tisková mluvčí komunikuje za celé divadlo a za všechny čtyři soubory.

Divadlo mělo v sezoně 2017/2018 26 premiér, v další sezoně je čeká podobně velký počet nových inscenací – dramaturgický plán počítá se 24. Zároveň jsou v divadle pořádány další akce, matiné, koncerty, přednášky, speciální projekty. *„Od uměleckého vedení se setkávám s požadavkem, věnovat všem inscenacím propagačně stejný prostor. To ale, vzhledem k velkému objemu premiér a z hlediska periodicity různých médií není možné,“* uvedla tisková mluvčí Bc. Martina Drbušková. *„Snažím se rozmístit inscenace v různých komunikačních kanálech podle cílového publika, tedy nebudu posílat anotaci představení pro náročného diváka do magazínu pro děti,“* dodala.

Rozpočet na marketing a PR

Divadlo J. K. Tyla je příspěvkovou organizací a je tedy závislé na příspěvku od svého zřizovatele – Statutárního města Plzně. Rozpočet spravuje ekonomická náměstkyně, tisková mluvčí nepracuje se svěřeným rozpočtem a ani jeho výši nezná.

Skupiny, se kterými DJKT v rámci PR komunikuje

- Zřizovatel
- Média
- Zastupitelé kraje
- Školy (komunikuje obchodní oddělení)
- Fanoušci na sociálních sítích
- Diváci a zvláště početná skupina předplatitelů
- Partnerská města v Německu

- Cestovní kanceláře (německá strana)
- Potenciální sponzoři – ze strany uměleckých šéfů či jiných osobností

Interní komunikace

Komunikace v rámci marketingového oddělení

Každý týden probíhají marketingové porady, kterých se tisková mluvčí účastní. A jednou za 14 dní se konají porady i s účastí ředitele. Na aktivity tiskové mluvčí dohlíží vedoucí obchodu a marketingu.

Komunikace s ostatními zaměstnanci divadla

Interní komunikace není v divadle centrálně řízena, jednotlivé úseky komunikují se svými zaměstnanci zejména prostřednictvím tajemníků jednotlivých souborů, vývěsek. Na webových stránkách je zaheslovaná sekce pro zaměstnance, kde jsou k dispozici fermány. V magazínu, určeném zejména veřejnosti, je prostor věnovaný i zaměstnancům, např. jejich životním a pracovním výročím.

Přehled aktivit v rámci PR

- **Komunikace s divákem**

Materiály informativního a imageového charakteru:

- Magazín pro diváky
- Plakáty
- Infolist
- Repertoárová brožura
- Programy k jednotlivým inscenacím
- DI letáky
- Roční kalendáře
- Roll up
- Poutače před budovami
- Newsletter
- Sociální sítě
- Osobní komunikace v divadle a v pokladně (řada neformálních setkání s herci či tvůrci inscenací)
- Merchandising realizuje divadlo výjimečně – „Vzhledem k faktu, že jako příspěvková organizace nesmíme nic dávat zadarmo. Často je i merchandising omezen, nebo úplně zakázán, licenčními smlouvami.“
- **Online komunikace**

Divadlo je aktivní zejména na Facebooku. Celodivadelní profil sleduje k 6. 7. 2018 4789 fanoušků. Na Facebooku jsou také stránky jednotlivých souborů, které jsou považovány za neoficiální a spravují je jejich zaměstnanci a kde se pracuje s autentickým obsahem, např. ze zkoušení.

Placená facebooková reklama je používána výjimečně, např. k muzikálovému festivalu Na scéně.

Dále divadlo využívá Youtube kanál, který není primárním kanálem, slouží spíše jako úložiště videí, která jsou třeba dále užívaná na Facebooku.

Samozřejmostí jsou webové stránky, kde má svou podstránku každý soubor a speciální projekty.

Přehled online komunikačních kanálů DJKT:

Web: www.djkt.eu

Sekce pro novináře: www.djkt.eu/pro-media materiály jako tiskové zprávy a další na vyžádání u tiskové mluvčí DJKT a v sekci Ke stažení

Facebook: www.facebook.com/djktplzen

YouTube: www.youtube.com/user/djktobchod

Newsletter: <https://www.djkt.eu/newsletter-seznam/archive/view?lang=cs>

Literární kavárna: <https://literarnikavarna.djkt.eu/>

Soutěž pro mládež ve věku 13-26 let, psaní autorských textů, tematická návaznost na inscenace DJKT.

➤ **Činohra**

Web: www.djkt.eu/cinohra-aktuality

Facebook: www.facebook.com/cinohradjkt

➤ **Opera**

Web: www.djkt.eu/opera-aktuality

Noc s operou: <http://www.nocsoperou.cz/>

➤ **Balet**

Web: www.djkt.eu/balet-aktuality

Facebook: www.facebook.com/BaletDJKT

➤ **Muzikál**

Web: www.djkt.eu/muzikal-aktuality

Facebook: www.facebook.com/muzikaldjkt

• **Video obsah**

- Trailery
- Rozhovory s herci
- Upoutávky na Noc divadel a Noc s operou
- Kampaň k předplatnému („Vezeme vám hvězdy“)

• **Event management – příklady**

Divadlo se snaží přicházet s řadou akcí pro své diváky:

Příklady:

- **Průvod Vendelín:** Průvod k zahájení divadelní sezony proběhl v roce 2017 již počtvrté. DJKT bylo iniciátorem, do průvodu se zapojuje široká veřejnost, zástupci kulturních, vzdělávacích a neziskových institucí města.
- **Zahrada divů:** Pohádková cesta pro děti, využito kostýmů a výpravy jedné z inscenací.
- **Divadelní ples**
- **Akce v OC Plaza k baletní inscenaci Smrt v Benátkách¹⁹⁶**

Představení nové inscenace v netradičním prostoru – obchodním centru.

¹⁹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=yRT3Ot2Ball>

- **Příklady méně tradiční komunikace**

Ze strany tiskové mluvčí je snaha přicházet s méně tradičními komunikačními aktivitami, bohužel vzhledem k náročnému čtyřsouborovému provozu a omezeným lidským i technickým kapacitám, není možné velkou část nápadů realizovat.

Flash mob

Před premiérou muzikálu Donaha! byl naplánovaný flash mob v sadech, ale přšlo hodinu před akcí – z důvodu, aby nebyly poškozeny kostýmy a technika, byla akce odvolána.

Program pro děti Kouzelná flétnička

Projekt zahrnoval prohlídku a program v divadle, následně přišli umělci do školky a dětem vysvětlovali, jak se zkouší opera, v poslední fázi děti navštívily představení opery Papageno a Papagena. Projekt bude zřejmě pokračovat v nadcházející sezoně.

- **Aktivní komunikace se zahraničními subjekty**

Komunikuje s nimi převážně vedoucí obchodu a marketingu Edita Laštovková a taky příspěvková organizace Turismus.¹⁹⁷

„Cílíme na německou stranu, máme tam partnerská města, se kterými spolupracujeme z hlediska turismu, a tedy také rozvíjíme spolupráci s cestovními kancelářemi. Používáme letáků a dalších propagačních materiálů, s německými novináři ale nekomunikujeme.“

- **Komunikace s médii**

Divadlo komunikuje s novináři z tisku, internetových serverů, s regionálními televizemi, oborovými médii. Cílem je dostat se i do lifestyleových médií. *„Pokrytí v regionu máme velmi dobré. Jako oblastnímu divadlu nám celostátní média velkou pozornost nevěnují. Snažíme se jim ale nabízet výjimečné projekty, které jsou zajímavé i v rámci celé republiky. Například u opery Orfeo, která se představila i na festivalu v Bayreuthu, jsme komunikovali s ČT Art,“* řekla tisková mluvčí divadla. Tiskové zprávy jsou posílány 2–3 dny před premiérou, společně s fotkami v kostýmech. Tiskové konference jsou pouze k vybraným inscenacím a projektům, také k začátku sezony a předplatnému, které se začíná prodávat od října. *„K samotné tiskové konferenci se snažíme nabídkou i něco „navíc“, např. předvést část inscenace. Daří se nám to především u muzikálu, kde vybereme nějaké zajímavé ucelené číslo. Při plánování tiskových konferencí musíme myslet nejen na novináře, ale i na náš provoz. V úterý je zpravidla 1. hlavní zkouška, všichni jsou nervózní a nechceme herce a tvůrce stresovat tiskovou konferencí. V pátek už je pozdě, protože v sobotu je premiéra.“*

O rozhovory s herci je zájem zejména ze strany regionálních médií, které samy vyvíjejí aktivně snahu. *„Občas je složité přesvědčit umělce, že je potřeba věnovat čas pro rozhovor nebo vyfotit se s fanoušky. Nejvíce bojujeme s tím, aby herci*

¹⁹⁷ <https://www.plzen.eu/turista/b2b/plzen-turismus/plzen-turismus.aspx>

nemluvili o připravovaných inscenacích ve špatném světle. S kvalitou inscenace to nemá nic společného. Spíše se do toho prolínají subjektivní pocity, kdy si například herec nese s režisérem, a pak je samozřejmě všechno špatně. Umělec o tom mluví se svými známými, ti pak se svými a už se to nese jako lavina. Myslím, že je nutné naši uměleckou a technickou složku v tomto směru více vzdělávat a informovat," uvedla tisková mluvčí divadla.

- **Komunikace s mecenáši a potenciálními sponzory**

Komunikaci s potenciálními sponzory obstarávají známější tváře z divadla (např. Lumír Olšovský), neboť se osvědčilo, že reagují na jejich výzvu lépe než v odpovědi na obecný e-mail z divadla.

- **Krizová komunikace**

Vzhledem ke svému nedávnému nástupu do funkce, nemá tisková mluvčí ještě přímou zkušenost s krizovou komunikací. Uvedla příklad, kdy v roce 2017 spadla opona¹⁹⁸ v Novém divadle a rušilo se představení. Bývalá tisková mluvčí vydala tiskovou zprávu, jednala s médii a informace byla uveřejněna na Facebooku a na webu DJKT. V případě zrušeného představení se divadlo snažím lidem nabídnout kromě výměny vstupenek zlevněné vstupné na další představení a o včasné informování těch médií, která zprávu ještě stihnout publikovat, připravuje tiskové sdělení pro online a Český rozhlas. *„Pokud nějaká neočekávaná událost nastane, snažíme se komunikovat včas, upřímně vysvětlit, co se přesně stalo a co děláme pro to, aby se daná situace již neopakovala,"* říká tisková mluvčí.

Plánování komunikace

DJKT plánuje své PR aktivity v krátkodobějším horizontu – u jednotlivých představení 2 až 3 měsíce dopředu. *„Pro mou práci je inscenace aktuální v době, kdy se teprve začíná zkoušet. Proto získávání podkladů od souborů bývá často na poslední chvíli.“* Divadlo má vypracované strategie z hlediska celkové komunikace, co přesně se bude komunikovat se znalostí dramaturgického plánu. Je třeba počítat se schválením ze strany dramaturga a případně režiséra inscenace.

Vyhodnocení PR aktivit

„Zda se nám komunikační snahy vyplatily, se vyhodnocuje velmi obtížně. Jako příspěvková organizace nemáme prostředky na to, abychom si najali profesionální agenturu, která by nám byla schopná dodat relevantní výsledky.“

Na monitoring médií používají software Monitora, který na pokročilé úrovni poskytuje rovnou skeny z tištěných médií a internetu.

Tisková mluvčí se při procházení monitoringu snaží soustředit na to, co novináři použili z tiskových zpráv. *„Zaujalo, mě že v jednom případě média otočila naše pozitivní sdělení v negativní. V tiskové zprávě k muzikálu Donaha! jsme uvedli, že se muzikál hraje s úspěchem po celé České republice a že je skvělé, že bude i v našem městě. Jedno médium to bralo jako mínus.“*

Mediální monitoring dostává k náhledu ředitel divadla, dramaturgové souborů a v případě, že by se jednalo o výstup věnující se ekonomické stránce, dostane

¹⁹⁸ https://plzen.idnes.cz/nova-scena-divadlo-j-k-tyla-opona-dop-/plzen-zpravy.aspx?c=A170925_123813_plzen-zpravy_vb

ho k dispozici ekonomická náměstkyně. Hodnocení mediálních výstupů ve větší míře neprobíhá, ve skutečnosti závisí, jak se k jednotlivým mediálním a další výstupům staví umělečtí šéfové souborů.

Analýza Facebooku je spíše intuitivní, v případě, že se objeví velmi negativní komentáře, je snaha je okomentovat ve spojení s šéfem daného souboru co nejdříve.

Příloha č. 9 – PR na Jatkách78

PR v rámci organizační struktury

Oblast public relations je od ledna 2018 spojena s marketingem; současnou PR a marketingovou manažerkou je od začátku roku 2018 Zuzana Hošková. Do jejího nástupu se o PR Jatek78 a zároveň souboru Cirk La Putyka věnovala jedna PR manažerka, o marketingovou agendu se na částečný úvazek starala jiná kolegyně. Nyní je PR Jatek78 odděleno od PR domovského souboru, zároveň do náplně práce přibýly marketingové úkoly (týkající se např. produkce tištěných materiálů). Sociálním sítím se věnuje další kolegyně.

Rozpočet

PR a marketingová manažerka sama spravuje rozpočet pro komunikační aktivity; připadá jí dostačující, ale snaží se s ním pracovat efektivně, a když je to možné, snižovat některé náklady. Uspořené peníze si přejí vložit do mediálních partnerství, kde je určitá část plnění finanční.

Interní komunikace

Marketingové porady probíhají 1x do týdne, schází se na nich ředitel, umělecký ředitel, dramaturg, externistka pro sociální síť a PR a marketingová manažerka. Když je to u některého, třeba většího projektu nutné, schází se individuálně. Dalšími nástroji interní komunikace je uzavřená skupina na Facebooku a online nástroj pro komunikaci týmů Slack. V některých případech chodí zaměstnancům i interní newsletter. *„Posíláme ho v momentech, kdy je potřeba stmelit komunitu a nabídnout našim kolegům věci, které by je mohli bavit a celému divadlu pomohou. Takto jsme například se všemi natáčeli spot do Radia 1. Může to vypadat, že nás v rámci Jatek78 a Cirk La Putyka není tolik, tedy v rámci nejužšího týmu, ale kolem nás je nabalena komunita – hostující soubory, technické složky, barmani... Snažíme se, aby všichni byli informovaní o tom, co se děje,“* říká Zuzana Hošková.

PR a marketingové aktivity

„Věnuji se PR směrem k médiím, co se týká informací o premiérách a inscenacích, ale významná část práce je vlastně marketing – starání se o portfolio našich partnerů. Vymýšlíme pro ně direct maily, akce i slevy, to tedy i pro naše diváky, společně s newsletterem, který má 7000 odběratelů a velmi dobrou odezvu. Pořádáme akce i pro další subjekty, o které se sice nestarám produkčně, ale snažím se tu být, fotit a fotografie sdílet. PR vnímáme jako širokou platformu umožňující různé spolupráce. Snažím se komunikovat i celý prostor, ve kterém se Jatka78 nacházejí. Máme tu výstavy, bistro, kde fotím každý týden naše menu.“

PR na Jatkách78 má 2 linie – imageovou a na podporu prodeje lístků: *„Komunikaci se snažíme dělat s nápadem a hodně neformálně. A provázat ji s prodejem vstupenek. Kreativě se v podstatě meze nekladou – většinou když si tu člověk něco vymyslí, musí a chce to dotáhnout, protože tu nejsou další lidé na to, aby to udělali.“*

PR manažerka Jatek má na starosti zejména následující činnosti:

- Komunikace s partnery a mediálními partnery
- Komunikace s médii
- Komunikace s diváky

- Produkce tiskovin
- Psaní tiskových zpráv
- Správu webu
- Aktivní vyhledávání nových a zajímavých spoluprací
- Do určité míry i fundraisingové aktivity
- Správu „info mailu“ pro veřejnost, který uveden na stránkách
- Přípravu brožur
- Pokud je to potřeba, komunikaci s Magistrátem hl. m. Prahy
- Pomoc s přípravou podkladů ke grantovým žádostem (statistiky, mediální výstupy)
- Vyřízení některých žádostí o pronájmy

Komunikace s divákem

- Newsletter
- Web
- Facebook
- Komunikace v divadle (rozmístění tiskovin, foto koutek, koutek pro děti)
- Tiskoviny
- Info e-mail pro dotazy

Komunikace směrem k rodinám s dětmi: *„Nabízíme dětská představení o víkendu, pořádají se tu dílny a máme spolupráci s časopisem Raketa. Vymýšlím koutek, kde by děti mohly psát nebo namalovat recenze po představení,“* uvedla Zuzana Hošková.

Komunikace se studenty: Jatka78 se zapojila do studentské stávky Vyjdi ven, poskytla prostor pro setkání studentů a dalších osobností v závěru protestů.

Komunikace s nediváky: *„Jedním z našich cílů je se dostat se do povědomí lidí, kteří Jatka zatím neznají. Ten prostor je většinou nadchne a rádi se pak vracejí.“*

Komunikace s umělci, soubory a zahraničními divadly: *„Jatka78 vnímáme jako místo pro networking lidí kolem nového cirkusu. Protože jsou pro nás také charakteristické rezidence, kdy u nás tvoří umělci z celého světa, vydali jsme o našich rezidenčních programech brožuru.“*

Komunikace s médii

Jatka78 komunikují v rámci media relations s oborovými novináři (např. Divadelní noviny, divadelní recenzenti deníků), s televizí, rozhlasem, deníky a weby, databáze, kterou používají při rozesílání tiskových zpráv čítá něco kolem 350 adres. Novinářům jsou distribuovány tiskové zprávy, informace o premiérách. Individuálně jsou zváni na inscenace, které by daného redaktora či redaktorku mohly zajímat.

- Tiskové zprávy (cca 2 měsíce před premiérou, blíže k datu jejího konání připomenutí)
- Individuální komunikace

- Setkání s novináři – Organizace dává přednost individuální komunikaci s novináři na klíč každému médiu zvlášť. Z tohoto důvodu nepořádá příliš tiskových konferencí, výjimkou je TK k začátku sezony.
- Domlouvání rozhovorů (umělecký šéf, akrobaté atd.)
- Focení v prostoru divadla (fashion story v časopisech atp.)

Mediální partneři

- Radiožurnál – součástí barterové dohody např. spoty
- Forbes
- Radio 1
- Rádio Expres
- Aktuálně.cz
- Respekt
- Žena.cz
- JCDecaux (spolupráce postupně utlumena)
- Revolver Revue
- Spolupráce s magazínem Luxoru (náklad 200 000 ks), knižní tipy Rosti Nováka, inzerce, domluva, že v prostoru Jatek78 zřídí Luxor knihovnu

Krizová komunikace

Příklady:

Reakce na kampaň „Všichni patří na Játka“

Z Magistrátu hl. m. Prahy přišel organizaci dopis s žádostí o vysvětlení kampaně. PR a marketingová manažerka kontaktovala Magistrát, Dopravní podnik, městskou část Prahy 1, zjišťovala informace a snažila se včas a otevřeně reagovat a komunikovat se všemi zainteresovanými stranami.

Zrušení představení: Existuje manuál, který říká, jak postupovat v případě zrušení představení. Je třeba šířit zprávu k divákům (lze i přes GoOut) a je nutné uvědomit i mediální partnery.

Komunikace s partnery a městem

Probíhá aktivní komunikace s Magistrátem hl. m. Prahy a partnery. Játka78 jsou oblíbeným místem spolupořádání firemních akcí, na kterých se většinou pracovníci podílejí organizačně i dramaturgicky.

Pro komunikaci těchto akcí vznikla brožura, která byla distribuována například na eventových veletrzích.

Online komunikace

- **Web:** www.jatka78.cz/cs
- **Facebook:** www.facebook.com/jatka78
- **Instagram:** www.instagram.com/jatka78

Netradiční komunikace

1) Kampaň „Všichni patří na Jatka!“

Kampaň vycházela z prohlášení Rosti Nováka a Štěpána Kubišty, reagovala na společenskou situaci, vymezovala se kriticky proti současné politické kultuře. „*Nechceme, aby politici, majitelé a ředitelé soukromých i veřejnoprávních médií či představitelé církve rozdělovali společnost. V poslední době ono "my" a "oni" zaznívá ve veřejném prostoru stále častěji. Ať už jsou ti "oni" intelektuálové, uprchlíci, pravdoláskaři, redaktoři ČT nebo Romové, nehodláme na něco podobného přistupovat. Odmítáme, aby mezi námi stavěli bariéry či hranice, aby v nás vyvolávali strach a nenávisť. Chceme, aby společnost byla otevřená, abychom všichni vnímali, že sami můžeme rozhodnout o své společné cestě,*“ psalo se v prohlášení. Kampaň proběhla krátce před prezidentskými volbami 2018, měla formu prohlášení na webových stránkách, objevila se na Facebooku a Instagramu Jatek78 a na cca 200 reklamních plochách od společnosti JCDecaux. Příznivci a fanoušci divadla na ni reagovali veskrze pozitivně, nicméně díky jejímu provokativnímu vyznění Jatka78 evidovala i pár drobných stížností ze strany občanů a MP Prahy 1.

- 2) **Pozvánky na představení Batacchio** – před premiérou roznášely ručně psané pozvánky akrobati v kostýmech klíčovým partnerům a médiím
- 3) **Pozvánky na zahraniční představení ve formě volebních lístků** partnerům a médiím – stejná struktura, font jako na opravdových volebních lístcích, tisknuto na recyklovaný papír, pečetičko s rypákem (symbolem Jatek78), nápis: Jatka78 vyhlašují volby vašeho společenského a kulturního života, pozitivní reakce, přišlo chvíli po prezidentských volbách.
- 4) Nejde ani tak o komunikační aktivitu divadla, ale o to, že Jatka78 inspirují další umělce. Horácké divadlo uvede na Jatkách78 své představení **Barber shop**, které je inspirované jejich příběhem.

Plánování komunikace

Termíny zahraničních představení jsou známy dlouho dopředu, třeba půl roku či rok. Některé záležitosti fungují více organicky, například ve spolupráci se souborem Vosto5. Předprodej je nastavený s dvouměsíčním předstihem.

Vyhodnocení komunikace

Monitoring médií odebrán přes software Anopress, divadlo přemýšlelo o jeho zrušení s tím, že budou výstupy hledat svépomocí (online např. přes Google Alerts). Aktuálně zvažuje také změnu jeho poskytovatele a jedná se společností Monitora. Kontrola prodeje probíhá přes GoOut. Když organizace zjistí, že se nějaké představení prodává méně, podpoří jeho prodej například rozesláním newsletteru nebo cílenou prací na sociálních sítích. Skrze GoOut bylo před příchodem evropské legislativy GDPR možné filtrovat, kdo si kupuje vstupenky na jaká představení. Organizace dříve tyto zákazníky cíleně oslovovala s informací, že se podobná akce koná znovu. Sociální sítě monitoruje externí kolegyně, která je spravuje a dává pravidelné reporty. Agentura Fanzoom zpracovala pro Jatka78 v roce 2017 obsáhlou analýzu sociálních sítí, která zohledňovala i překryv fanoušků Jatek78 a Cirku La Putyka, v komunikaci je snaha oba subjekty vymezovat.

Příloha č. 10 – PR v Cooltour

PR v rámci organizace

Nejužší organizační tým, čítající 12 osob, je složený z profesí jako je produkce, dramaturgové jednotlivých programových sekcí (tanec, divadlo, hudba, speciální projekty), PR, provozní ředitelky, projektového manažera pro komunitní projekty a dalších. Ředitelem KC Cooltour je Andrej Harmečko, který se zároveň stará i o fundraising. Public relations vykonává od roku 2018 František Horvát¹⁹⁹ společně s kolegou, který zajišťuje produkci tištěných materiálů. Do jeho nástupu byla PR pozice koncipována tak, že se jednalo zejména o správu sociálních sítí, zajištění vylepení plakátů, produkce programů a letáků. Nyní rozděleno mezi 2 lidi, v těsné kooperaci s grafikem a s podporou ředitele. Na PR se podílejí i dramaturgové jednotlivých sekcí, kteří mají ve své komunitě také vliv. Cooltour v současné době usiluje o nalezení jasnějšího tónu komunikace a transformaci dosavadních aktivit. *„Snažíme se zamyslet nad našimi online kanály a také nad tím, které tiskoviny jsou potřebné, které ne... Chceme také Cooltour představovat jako iniciátora kulturních aktivit a ne jen kulturák. S externím grafikem se také snažíme nastavit jednotný vizuál pro všechny naše aktivity.“* uvedl PR manažer František Horvát.

Rozpočet

Pracuje s měsíčním přiděleným rozpočtem určeným na PR aktivity, vzhledem k rozpočtu organizace se jedná o poměrově nízkou částku. *„Na druhou stranu se nám dlouhodobě daří držet si úsporu na velké akce, jako je Léto před Cooltoureem, tříměsíční záležitost, která probíhá na zahrádce před kulturním centrem. Je třeba ji komunikovat jinak než zbytek celoroční dramaturgie. Nejnákladnější jsou v našem rozpočtu tiskoviny, po základní rešerši jsme došli k názoru, že pro nás nejsou tolik efektivní, přidali jsme tedy rozpočet na online aktivity a uvidíme, co to udělá,“* uvedl František Horvát.

Komunikace s městem, partnery

„Velkou oporou PR je ředitel, který má kontakty v rámci ostatních městských institucí, vedení města, sponzorů, firem a podobně a stará se o komunikaci s nimi.“

Interní komunikace

Každý týden probíhají pondělní porady, kde se řeší celková situace – provoz, kam se Cooltour vyvíjí, co za úkoly tým čeká v daném týdnu, kde jsou případné problémy, které je potřeba řešit. Jednou do týdne také probíhá PR a promo porada, kde se vyhodnocuje úspěšnost dosavadních aktivit, připomínají se blížící se důležité termíny a deadliny. Minimálně jednou do měsíce se koná dramaturgická porada, kde se diskutuje o programu. Cooltour má na ¾ roku dopředu postavenou dramaturgii, jsou známy přesné akce, podle kterých je tým schopný připravit i komunikační aktivity. Na poradě se schází dramaturgové, jejich produkční i PR. *„Jako PR jsme na dramaturgických poradách i proto, že dáváme zpětnou vazbu, jak se podobná akce prodávala v minulosti, jak obtížně se to komunikovalo, jaký byl náklad na to, dostat informaci ven. A zároveň řešíme, jak se k tomu dokáže postavit Cooltour svou komunikací. A co pro to můžeme udělat, abychom to prodali*

¹⁹⁹ V organizaci pracoval už dříve na jiné pozici.

líp," řekl František Horvát. Interní komunikace týmu probíhá kromě osobní roviny také prostřednictvím interní facebookové skupiny.

Proces přeměny

„Prozatím byla komunikace Cooltouru poněkud zmatená, pro mě osobně byla i velmi plochá, fungovala na bázi základních komunikačních prvků, které může mít kterýkoli kulturní dům. Snažím se k tomu postavit tak, že máme hotový produkt, který je třeba komunikovat pod jednotnou myšlenkou různými kanály. Takže chceme definovat, co je Cooltour, aby to pochopila většina naší cílové skupiny. Zároveň chceme, aby byl Cooltour takový lehce drzý a snažíme se k tomu dostat, aby úplně nepobouřil, neodradil, nepopudil, ale aby pobavil a donutil i zamyslet se. Jsme v procesu, kdy hledáme komunikační kanály, hledáme, co je pro nás vhodné a co nefunguje. Zjišťujeme, že se musíme více zaměřit na online. Chybí nám více pravidelných aktivit kromě PR samotných akcí, které by prezentovaly to, že Cooltour je a že je iniciátorem kulturních akcí. Hledáme nové cesty, jak se dostat do ulic – nenarušit veřejný prostor, ale zároveň v něm odprezentovat myšlenku Cooltouru. Takže hledáme různé varianty, kde jsou schované propagační místa, která by se dala využít.“

Komunikace s návštěvníky a diváky

Průzkum, kdo je návštěvník Cooltouru – při kontrole lístku na danou akci návštěvník společně s brigádníkem vyplní průzkum (online formulář), kde akci a Cooltour objevil, pro organizaci jde o zpětnou vazbu

Návštěvníci Cooltouru:

Liší se podle individuálních akcí, obecně spíše lidé mezi 25–40 lety, část programu (elektroswingové party) přitáhne i mladší kategorii.

Návštěvníky jsou zejména:

- Studenti středních škol
- Vysokoškoláci
- Matky s dětmi
- Dále dle zaměření akce – taneční, divadelní, site-specific projekty

Organizační tým diskutuje na poradách, pro koho je akce určená.

Komunikace s divákem

- Web
- Sociální sítě
- Letáky – roznoš do kaváren, barů, designových prodejen (110 distribučních míst po celé Ostravě)
- Programy
- Plakáty – výlep
- Dramaturgové komunikují v rámci svých komunit, kde mají vliv
- PPC reklama
- Placené PR články

Komunikace se studenty

Organizace usiluje o těsnější kontakt se studenty, formou vzájemně výhodné spolupráce. Proběhla domluva se Střední školou uměleckoprůmyslovou o tom, že by studenti fotografie mohli mít v Cooltouru praxi. Podobná spolupráce je nastavena se studenty překladatelství, kteří pomáhají zejména s překladem příspěvků na Facebook v angličtině.

Online komunikace

Web: <http://cooltourova.cz>

Facebook: www.facebook.com/cooltourova

Twitter: <https://twitter.com/CooltourOstrava>

YouTube: www.youtube.com/user/CooltourOstrava

Instagram: www.instagram.com/cooltourova (U Instagramu snaha, aby každý týden měl účet někdo z týmu – „týden očima cooltouristy“, podmínkou každý den post + několik instastories, zákulisí Cooltouru...)

Méně tradiční komunikace

Propagace Valentýnských večerů v rámci akce Zažít město jinak – guerillová aktivita – roznos dopisů po městě, rozeslání dopisů Českou poštou lidem – pěkná zpětná vazba

Komunikace s médii

Cooltour pravidelně rozesílá tiskové zprávy a pozvánky novinářům, se kterými udržuje osobní přátelské vztahy. Zároveň stávající PR manažer působí jako externí pracovník České televize Ostrava, dokáže tedy se znalostí prostředí a kontaktů do tohoto média dobře proniknout. (Např. zástupci Cooltouru navštěvují pořad Dobré ráno.) Cooltour usiluje o komunikaci s regionálními i celostátními médii, spolupráci s lifestylem (např. pod vydavatelstvím Burda). K PR aktivitám patří v Cooltouru i domlouvání rozhovorů.

Zhruba 2x ročně jsou pořádány setkání s novináři. Navíc tým, který stojí za Cooltourem spolupracuje na organizaci Shakespearovských slavností v Ostravě, v rámci toho přidruží aktivity Cooltouru, (např. při prezentaci novinářům).

Cooltour se také podílel na přípravě mediální komunikace pro externí projekty, např. Ostrava 2067, kdy připravil tiskovou konferenci a tiskovou zprávu pro média. Akce proběhla na podzim 2017, kdy Ostrava slavila 750. výročí. Ostravané mohli přinést vzkaz do dřevěné truhly, ta byla zamčena, otevřena bude za 50 let. Na tiskovou konferenci dorazilo mnoho zástupců médií.

Mediální partnerství

Organizace má uzavřené mediální partnerství s Deníkem, potom s weby Ostravan.cz a Magazín Patriot a s rádií, snaží se o barterové dohody.

Krizová komunikace

Cooltour se v nedávné době ocitl v situaci, kdy byl ze strany veřejnosti a médií vystaven kritice – město začalo totiž uvažovat o přeměně bývalých jatek a jejich okolí, kde je např. galerie Plato a obrovský objekt bývalých klubů, které odkoupilo. Oslovilo Cooltour, jako poradní tým, co s daným prostorem dělat. I z toho důvodu, že je organizace iniciátorem mnoha aktivit.

„Bohužel ze strany města to bylo po odkupu velmi špatně komunikováno, de facto bylo řečeno, že objekt už patří nám, což nebyla pravda. Nejdříve je nutné napsat celý zamýšlený projekt, projít výběrovým řízením a obhájit svůj záměr mezi dalšími kandidáty, kteří se mohou do výběrového zřízení přihlásit. Na tiskové konferenci města zaznělo, že objekt bude nový Cooltour. Najednou se spustila vlna nevole, na kterou bohužel zareagoval náš tým až o 2 nebo 3 dny později, což

nebylo špatně. Nyní se v takových případech snažíme komunikovat ihned, vysvětlovat a otevřeně komunikovat."

V případě krize připravuje PR manažer s ředitelem strategii; poté se stanovisko, které vedení zaujme, distribuuje celému týmu, aby všichni znali postoj vedení organizace. *„Za krizi pokládáme také zrušení akce, hostuje u nás řada souborů a organizací, jednou nám dodavatel zrušil vyprodané představení 2 dny před jeho konáním. Mělo to být navíc zahájení nové sezony. Zprávu jsme umístili na všechny dostupné komunikační kanály. Občas se stává, že jsou na nás podávány stížnosti kvůli hluku ze zahrádky naší kavárny, ale dodržujeme všechny stanovené limity, tak se to v těchto situacích snažíme komunikovat."*

Plánování komunikace

Plánování v Cooltouru probíhá ¾ roku dopředu, se znalostí programu. Tým připravuje tabulku, kde je zaneseno, jakými komunikačními kanály bude daná akce propagovaná, a zda bude připravena ještě nějaká aktivita „navíc“, pokud to typ dané akce vyžaduje.

Evaluace PR aktivit

Na jaře 2018 stála organizace v situaci, kdy se snažila změnit a oživit komunikační strategii. Bylo tedy prováděno vyhodnocování dosavadních aktivit.

„Využívám veškeré přehledové nástroje, které mi online aplikace nabízí. Jak na webu, tak na sociálních sítích, například Správce reklam na Facebooku. Zjišťujeme, že rozesílání newsletterů není tak funkční, jak jsme si mysleli, že prokliky nejsou tak zajímavé, jak jsme čekali. U tištěných materiálů se také pokoušíme zmapovat jejich funkčnost. Na webu se snažíme zabudovat Pexel – nemáme zatím přehled, kolik lidí z Facebooku používá proklik na náš web. Před časem jsme zkusili na Facebooku nastavit možnost, že lidé mohli nakoupit přímo přes něj lístky, v momentě nákupu byli přesměrováni na GoOut – tam jsme pak viděli úspěšnost, kolik lidí z facebookové stránky přišlo. Monitoring médií děláme svépomocí a také v komunikaci s novináři, kteří za daným materiálem stojí. Máme s nimi nastavené přátelské vztahy, že nás sami upozorní, když o nás něco vyjde."

Příloha č. 11 – PR v Divadle Tramtarie

PR v rámci organizace, správa rozpočtu

Ředitelka divadla zároveň pečuje o jeho propagaci. Vytváří plán komunikace, věnuje se budování image divadla a marketingové podpoře (letáky, plakáty), komunikaci s médii. Spolupracuje s externí grafičkou a také s kolegyní, která má na starost online kanály divadla (web, sociální sítě) a distribuci tiskovin. „V našem typu provozu není možné, aby se někdo věnoval jen jedné funkci,²⁰⁰ vysvětlila ředitelka. Propagaci se může věnovat průměrně 3 hodiny týdně. Někdy i více, záleží, zda se blíží datum premiéry či jiné větší akce. Spravuje také rozpočet, který má na propagaci určený. „Většina rozpočtu je určena hlavně na tisky plakátů a letáků, něco málo jde do online (reklama na Facebooku), snaha je hlavně o barterové spolupráce. Výdaje na komunikaci jsou v poměru k celkovému rozpočtu minimální. Kdyby bylo více finančních prostředků, asi nakoupíme více inzerce. Není to pro nás ale zásadní, většinou máme vyprodáno na měsíc či dva dopředu. Uvědomujeme si, že je potřeba být stále vidět – ačkoli máme vyprodáno, nemůžeme zmizet z očí. Ale v dané chvíli nemusíme investovat tolik, bylo by to vlastně neefektivní.“

Komunikace s městem a krajem, partnery

Divadlo si uvědomuje důležitost komunikace se zástupci města a kraje, navazuje s nimi dlouhodobé vztahy. Této činnosti se věnuje ředitelka divadla. Divadlo spoléhá na vícezdrojové financování – vstupné je jeho největším příjmem, společně s tržbami za zájezdy (pohádky, představení pro střední školy) tvoří asi 65 % rozpočtu, malé procento jsou pak dary sponzorů a 35 % dotace z města a kraje. „Snažíme se žít sami, abychom nebyly závislí na dotacích,“ dodává ředitelka divadla.

Interní komunikace

Interní komunikace v rámci týmu probíhá prostřednictvím několika kanálů – jde o osobní setkávání (např. celodivadelní schůze, 1x za čtvrt roku, řeší se směřování organizace), komunikaci pomocí facebookových skupin (zohledňují se aktuální věci jako oprava kostýmů, sdělení od vedení do týmu) a běžnou osobní komunikaci v divadle, kde se nejužší tým potkává několikrát do týdne.

Komunikace s divákem

- Newsletter
- Web
- Facebook
- Instagram
- Mail a telefonický kontakt
- Tiskoviny (roznos na studentská místa a do kaváren)
- Merchandising
- Velkoplošná reklama – cityboardy, citylighty
- Placený výlep – Rengl plochy po městě

²⁰⁰ Petra Němečková, osobní setkání – rozhovor, Olomouc 9. 2. 2018

„Poslední 2 až 3 roky dochází k té změně, že náš divák už většinou není student. V této chvíli k nám za měsíc přijde zhruba 1000 diváků, a z nich je pouze 150 až 200 studentů, zbytek jsou pracující lidé, většinou střední třída, od 30 do 55 let. I s touto znalostí našeho publika jsme mohli mírně zdražit. Jako tvůrci stárneme, a naši diváci stárnou s námi. Už nejsme studenti, a ani studentská témata už nás tolik nezajímají, tedy i v inscenacích řešíme jiné věci. Cílit na dospělého diváka je pro nás ekonomicky zajímavější – zaplatí plnou výši vstupného, bydlí v Olomouci, takže zde je šance, že se z něj stane pravidelný návštěvník našeho divadla. Vysokoškolský student se po škole často stěhuje pryč. Dříve jsme cílili distribuci tištěných letáků a plakátů na střední školy, teď už to tolik není nutné. Nechceme být ale pouze jednogenerační divadlo, samozřejmě jsou pro nás mladší diváci důležití a nechceme je opomíjet.“

Komunikace s médii

Divadlo pořádá tiskové konference k zahájení sezony, při premiérách či speciálních akcích, jako jsou benefice. TK jsou určené zejména pro regionální kulturní novináře, účastní se jich cca 6-7 lidí. *„Udržování osobního kontaktu s regionálními novináři je klíčové, jde o budování vztahu s nimi. Dnes už ale často stačí poslat tiskovou zprávu,“* vysvětluje Petra Němečková.

S celostátními médii divadlo komunikuje prostřednictvím e-mailu, pravidelně distribuuje tiskové zprávy nebo novináře oslovuje telefonicky, když potřebuje zpropagovat něco speciálního.

S rádií se komunikuje ohledně barterových spotových kampaní – divadlo rádiu pošle hotový spot, ten je nasazen do vysílání. Logo rádia jakožto mediálního partnera je pak uvedeno na divadelních tiskovinách.

TK jsou organizovány 3-4 dny před premiérou, v jejich rámci se hraje novinářům část představení, aby si mohli nafotit fotky nebo natočit video, když jde o regionální televizi. Tiskové zprávy jsou novinářům zasílány po skončení TK. Novináři jsou zváni na premiéry, je s nimi udržován osobní kontakt (schůzky).

Divadlo se snaží oslovovat kulturní weby a chce se více zaměřit i na odborná periodika a celostátní PR. *„Vyšly nám recenze v Divadelních novinách a nedávno v Lidových novinách, snažíme se, aby se Tramtarie dostala do povědomí odborné veřejnosti více.“*

Online komunikace

Web: www.divadlotramtarie.cz

Facebook: www.facebook.com/divadlotramtarie.cz

Instagram: www.instagram.com/divadlotramtarie

Netradiční propagace

V současném provozu a relativně malém organizačním týmu není příliš mnoho prostoru pro vymýšlení netradičních cest. V létě 2018 Divadlo Tramtarie pořádalo již 3. rokem letní festival Olomoucké shakespearovské léto. Akce byla mj. propagována skrz malý karavan, ve kterém bylo v olomouckých ulicích možné zakoupit vstupenky.

Krizová komunikace

Divadlo Tramtarie doposud zatím nebylo terčem nějakého útoku z venku a ve větší míře se krizové komunikaci věnovat nemuselo, přesto ředitelka Petra Němečková

uvedla několik případů, které vyžadují citlivý a rychlý zásah. „Stává se nám, že někteří diváci chodí pozdě, a na některá představení je po začátku nemůžeme pustit do sálu, protože se hraje třeba v uličce. Takovou situaci musí zvládnout dozor, který diváky v takovém případě do sálu nepustí, záleží ale na tom, jak situaci zvládne komunikovat. Někdy jsou lidé naštvaní a jdou do konfliktu s tím, že mají zaplacené lístky a nedostanou se dovnitř. To ovšem máme ošetřeno tak, že na webu i vstupenkách je uvedeno, že po začátku vstup do sálu není možný. I tak se emocím někdy nevyhneme, vždycky se tedy snažíme situaci uklidnit, vysvětlit a případně nabídnout řešení. Také jsme se u nás setkali s úrazem jednoho z kolegů, řešili jsme pouze interně, platili odškodné. A pokud se nám stane, že si na Facebooku někdo stěžuje, reagují co nejdříve, sama za sebe a vysvětlují situaci,“ vysvětluje Petra Němečková.

Plánování komunikačních aktivit

„PR aktivity se snažíme plánovat zhruba s měsíčním předstihem, celkově máme s plánováním trochu problémy – je nás málo, objevují se urgentní věci, které je potřeba řešit ihned. Chceme se ale plánování věnovat s větším předstihem. Některé aktivity jsou operativní, například když zjistíme, že se neprodává konkrétní představení, jeho komunikaci posílíme.“

Vyhodnocení

Divadlo sleduje úspěšnost reklamních kampaní na Facebooku, vyhodnocuje návštěvnost webu. „Máme nástroj Smart Look, díky kterému vidíme, kam se lidé dívají – podle toho se dá podoba webu vhodně upravit, aby byla přehledná. Neděláme velké analýzy, je to spíše o povědomí, že zhruba víme, kam na webu lidé nejvíce chodí, kolik lidí osloví náš příspěvek na Facebooku.“

Monitoringu médií se divadlo věnuje nepravidelně, zhruba 1x za půl roku.

Další role PR v organizaci

Regionální PR funguje už poměrně automaticky, vazby a vztahy jsou vybudovány, a divadlo má většinou vyprodáno. Velkou roli hraje osobní šíření, doporučení diváků mezi sebou. Divadlo také sází na komunikaci přímo ve svém prostoru, dostanou tištěný materiál (skládačku), kde je program, rozhovor. V divadle visí plakáty a také vizualizace plánů nového divadla: „Máme cíl postavit nové divadlo v Olomouci, náš stávající prostor je nevyhovující z hlediska zázemí pro herce a sklad a není tu pořádné foyer. Tímhle směrem by se mělo zabývat i naše PR, šlo by o výraznou oblast, která potřebuje podporu.“

Příloha č. 12 – PR v Moving Station

PR v rámci organizace, správa rozpočtu

PR aktivity jsou propojeny s produkcí, pozici vykonává na ¾ úvazek Mgr. Eva Kraftová. „Na to, jak rozsáhlý program naše organizace připravuje, je náš tým malý. V současné době tu nemáme produkčního, a tak časem některé produkční aktivity přibýly k mé práci jakožto PR.“

PR aktivity

Náplní práce PR manažerky je příprava tištěných materiálů (letáky, programy), elektronického newsletteru, obsahová správa webu, sociální sítě (především Facebook), kontakt s novináři. Komunikuje s GoOutem, skrz který řídí prodej lístků. S přípravou video obsahu pro sociální sítě pomáhá PR manažerce jeden z kolegů.

„V PR také spatřuji, a myslím, že to tak vidí i moji kolegové a pan ředitel, jak reálně vypadá produkce a komunikace, když akce probíhá. Když jsme schopni se dobře postarat o lidi, kteří u nás účinkují, nebo nás navštěvují, tak se pak mají důvod vrátit. Snažíme se jim dát komfort. Když je sezona, jsme tu všichni téměř pořád. Zatím máme takovou pověst, že fungujeme poměrně rodinně. Což s sebou nese řadu pozitivních znaků, ale samozřejmě se pak dějí i chyby. Snažíme se také, aby v naší kavárně byly vystaveny všechny tištěné materiály s programem a další letáčky, i to je podle mě součást PR,“ řekla Eva Kraftová.

Moving Station

Název prostoru, který provozuje organizace Johan, Moving Station – se odvolává na lokalitu, tedy bývalé nádraží. Přízvisko „Moving“, tedy doslovně v pohybu, odkazuje na to, že kultura a umění toto prostředí rozvíří, rozhýbává. S tím koresponduje i logo – běžící nádraží. „Název je anglicky, abychom byli rozeznatelní v mezinárodním kontextu, místní publikum si na to pořád zvyká, starší generace pomaleji. Místu někteří obyvatelé z Plzně říkají slangově Jižák (pozn. zastávka se jmenuje Plzeň – Jižní předměstí).“

Rozpočet na PR

PR manažerka nespravuje rozpočet na komunikaci, s financemi pracuje účetní a ředitel organizace. PR má dané limity, do kterých se musí vejít při produkci tiskovin, další nutné náklady jsou projednávány individuálně. Organizace usiluje o nízkonákladovou komunikaci, přátelské a barterové spolupráce, nemůže si dovolit např. outdoorovou reklamu.

Interní komunikace

Tým spolu komunikuje na pravidelných poradách, při osobním setkávání se v domě. Organizaci pomáhají také dobrovolníci, komunikaci s nimi má rovněž na starost stávající PR.

Komunikace s návštěvníky

Je těžké pojmenovat průměrného diváka, vzhledem k různým akcím v programu.

Nástroje komunikace s návštěvníky:

- Web (nejdůležitější aktualizace programu)
- Facebook
- Twitter
- Instagram

- Newsletter (mailingová komunikace)
- Komunikace v samotném místě
- Tiskoviny

Komunikace se studenty: Snaha cílit na studenty, momentálně není příliš velká odezva, snaha zaměřit se na to. Komunikace se studenty je navázaná i na osobnost ředitele, který učí dramatickou výchovu.

Komunikace s divadelními soubory: Na prostor jsou navázány divadelní soubory (poloprofesionální), mají tam zkoušecí prostory a poté uvádějí svá představení.

Proces přeměny: „Dříve to tu bylo takové punkové, chodili sem převážně studenti a nadšenci...Nyní, když máme po rekonstrukci a jsme plnohodnotným kulturním stánkem, kde se se dějí zajímavé věci a ne jen ty okrajové, je to ale stále ještě proces – spousta lidí o nás stále ještě neví, ačkoli jsme 10 minut pěšky od centra. Jako PR mě zajímá, jak toto povědomí zvýšit,“ říká Eva Kraftová.

Komunikace s městem, partnery:

Komunikace probíhá s městem, mj. např. schůzka s odborem marketingu města o možnostech ploch pro reklamu.

A také s partnery, dobré vztahy s firmou, která prostor pronajímá a Moving Station podporuje.

Partnerům i veřejnosti je v kulturním centru k dispozici také výroční zpráva, která kromě údajů za uplynulý rok obsahuje designově zpracovanou vizitku prostoru, sloužící jako upozornění na možnost pronájmů a kontakty na pracovníky.

Partnery jsou také subjekty, které si prostor pronajmou, pronájmy jsou důležitým zdrojem příjmu.

Komunikace s dalšími organizacemi

- Johan je velmi aktivní v komunikaci s dalšími kulturními organizacemi (např. slovenská Tabačka) podobného typu, se kterými navazuje vzájemně prospěšné spolupráce, sdílí zkušenosti a know-how.
- **Projekt Zóna** www.facebook.com/zonaplzen
Kulturní přehled 8 organizací (Zachůs Pub, Divadlo pod lampou, Anděl music bar, Café Regner, Papírna Plzeň, Kino Beseda, Buena Vista club, Moving Station, Plzeň Zastávka), které se spojily a samy ho vydávají a dělí se o náklady. Moving Station součástí od března 2018. V rámci Zóny porady, výměna zkušeností. Zúčastněné strany se domlouvají i na programových záležitostech, aby si, když to bude možné, vzájemně nekonkurovaly.
- Dále Johan v kontaktu s organizací Plzeň – Turismus.

Komunikace s médii:

- Komunikace s novináři probíhá, ale ne na pravidelné bázi.
- U větších akcí (divadelní nebo filmové festivaly) jsou s dvoutýdenním či týdenním předstihem svolávány tiskové konference, jinak jde převážně o posílání tiskových zpráv, záleží podle typu akce.
- Zatím nejsou navázána mediální partnerství.
- Oslovovány jsou spíše regionální média, ČTK, dobrá spolupráce s Plzeňským deníkem (měsíční kulturní přehled), s Českým rozhlasem Plzeň, Vltava, Dvojka

- Snaha oslovit Radio 1, vysílá i v Plzni. „*Sice má vyhraněné posluchače, ale pro instituce našeho typu jde o vhodné zaměření. Na seznamu aktiviy, které chystám, mám, že bych se ráda spojila s jejich Kulturním servisem a domluvila se na spolupráci.*”
- Tisková konference festivalu Divadlo – Johan dělal off-program, přidání se k probíhající TK.
- Sekce pro média na webu je zatím nefunkční z důvodu IT problému.
- V minulosti snaha spolupracovat se studentským rádiem na Západočeské univerzitě, svého času velmi dobře fungovalo, pouštělo se na kolejích, ve městě 16 000 studentů. Nejednalo se ale o standardní aktivitu univerzity, nápad tehdejších aktivních studentů, pomalu zaniklo a s tím i možnost využít tohoto komunikačního kanálu.
- Placená inzerce (možnost uveřejnit program) v nezávislém tištěném plzeňském kulturním servisu. „*Plzeňská veřejnost je na něj zvyklá, je dostání zadarmo na různých místech po městě.*”

Online komunikace

„*Máme Twitter i Instagram, ale nejsme na nich tolik aktivní, přidáváme příspěvky ojediněle. V rámci mého úvazku není dostatek času a prostoru se jim více věnovat, klíčový pro nás je Facebook.*”

Web: <http://johancentrum.cz>

Facebook:

Johan:

https://www.facebook.com/profile.php?id=100009841478513&hc_ref=ARSp1etfIETivvMvqT7TI_yezSo_T2Oaih20dx2E9z-R7oEp95kOWYLCcjL-tSF9zoI

Moving Station: www.facebook.com/movingcafeplzen

Moving Café: www.facebook.com/movingcafeplzen

Twitter: twitter.com/Johancentrum

Instagram: www.instagram.com/movingstation

YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCKyY1qBAwfaNfNLCPL48-QA>

Netradiční komunikace

„*Nápady na netradiční komunikaci by byly, vedeme o tom spoustu diskusí, většinou to ale bohužel ztroskotá na nedostatku času.*”

Někdy se organizaci podaří ve spolupráci s dalším subjektem o oživení komunikačních aktivit, v létě 2018 například ve spolupráci s Tancem Praha, který přivezl do Plzně mexické představení, před nímž proběhl ve městě průvod v ulicích, který byl pozváním na program v Moving Station.

Krizová komunikace

S krizovou komunikací zatím není zkušenost. V případě, že dojde neočekávaně ke zrušení programu, (např. koncert Lenky Dusilové z důvodu nemoci), je snaha vyslat okamžitě informaci na všechna místa, kam šla zpráva, že akce bude.

Plánování

„*V našem typu provozu se bohužel nedá plánovat s velkým předstihem. Víím, co se bude konat za akce, ale podrobnosti nejsou známy tak, abych mohla informaci s předstihem poslat do světa. Momentálně pracujeme s měsíčním předstihem.*”

Diskutovali jsme, že by bylo lepší i pro prodej program mít hotový dva tři měsíce dopředu."

Evaluace

Evaluací se zabývá z nedostatku času organizace v omezené míře – sledovány jsou metriky na sociálních sítích, podle nich intuitivní reakce, občas je zpětně proveden monitoring médií (když je to v podmínce grantu, organizace se snaží průběžně sledovat). Ohlídat mediální výstupy je poměrně obtížné: *„Novináři nám málokdy řeknou, kdy zprávu vydají, a tak některé bohužel ujdou naší pozornosti."* Organizace nepoužívá žádný software pro monitoring.

K evaluaci komunikačních aktivit patří také zamyšlení PR manažerky: *„Zamýšlím se nad tím, že jedna věc je, kolik času věnuji dané aktivitě, a jakou má ve výsledku efektivitu. Shodli jsme se, že nám stojí za to vytvářet tiskoviny tak, aby měly estetickou hodnotu, naše programy jsou určeny pro distribuci po určitých místech, jako jsou kavárny, univerzita, a hlavně aby byly umístěny v našem vlastním prostoru. Zároveň jejich příprava vyžaduje velké množství času na přípravu – jde o sběr podkladů, komunikaci s grafiky a také jde i o nezanedbatelný finanční náklad."*