

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění
Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

BRANDING V DIVADELNÍ SFÉŘE

Karolína Soukupová

Vedoucí práce:	MgA. Jiří Sulženko
Oponent práce:	Mgr. Vlastimil Ježek
Datum obhajoby:	7.–8. září 2023
Přidělovaný akademický titul:	MgA.

Praha, 2023

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
THEATRE FACULTY

Dramatic Arts
Arts Management

MASTER'S THESIS

BRANDING IN THEATRE SECTOR

Karolína Soukupová

Supervisor of thesis:	MgA. Jiří Sulženko
Reviewer:	Mgr. Vlastimil Ježek
Date of defense:	7–8 September 2023
Degree granted:	MgA.

Praha, 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Branding v divadelní sféře

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 komplexně zpracovává téma brand managementu, a to jak z obecného pohledu, tak s důrazem na kulturní sektor, respektive pak divadelní prostředí. Práce se zaměřila po teoretickém shrnutí tematiky na dotazníkové šetření šestnácti vybraných divadel a analýzu dalších divadel relevantních pro práci, která se zaměřila primárně na činoherní soubory v České republice. Diplomová práce má tak pomoci pochopit kulturním institucím důležitost budování značky a zhodnotit rozdíly mezi podnikovým (produktovým) a kulturním (uměleckým) sektorem.

Abstract

This diploma thesis comprehensively deals with the topic of brand management, both from a general point of view and with an emphasis on the cultural sector, respectively, the theatre environment. After a theoretical summary of the topic, the work focused on a questionnaire survey of sixteen selected theatres and an analysis of other theatres relevant to the work, which focused primarily on drama groups in the Czech Republic. This thesis is thus intended to help cultural institutions understand the importance of brand building and to evaluate the differences between the corporate (product) and cultural (artistic) sectors.

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem pedagogům, kteří nás vedli po celou dobu našeho studia. Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce MgA. Jiřímu Sulženkovi za konzultace a velkou pomoc s dotazníkem i při přepisování některých částí. Velké díky patří Aleši Stuchlému za neutuchající podporu a Jaroslavě Kolibačové za motivaci k psaní. V neposlední řadě bych chtěla nejvíce poděkovat svým rodičům za to, že při mně stáli ve všech situacích.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro vybraná divadla

Příloha č. 2 – Příklady příruček pro brand strategie a budování značky

Seznam použitých označování, zkratk a pojmů

Brand – značka

PESTLE analýza – Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological.

Nástroj, jenž se využívá k analýze prostředí

SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Komplexní analýza vnějšího i vnitřního prostředí

ToM – Top of Mind

DnV – Divadlo na Vinohradech

DHNP – Divadlo Husa na provázku

MDP – Městská divadla pražská

MdB – Městské divadlo Brno

MK – Ministerstvo kultury

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Tagline – neboli slogan, krátká fráze, která sděluje hodnotovou nabídku a osobnost značky; často slouží k objasnění myšlenky

Obsah

Obsah	10
1. Úvod	12
2. Brand management	14
2.1. Úvod do problematiky	14
2.2. Branding	17
2.2.1. Branding	17
2.3. Brand management	18
2.4. Vytvoření značky – fáze analýzy	19
2.4.1. Analýza prostředí	19
2.4.2. Analýza zákazníků	20
2.5. Strategie značky	21
2.5.1. Identita značky	22
2.5.2. Znalost značky	24
2.5.3. Architektura značky	25
2.6. Kontaktní body	25
2.7. Firemní identita	26
2.8. Brandové strategie	26
2.9. Archetypy značek	26
2.10. Hodnota značky	28
2.10.1. Rozvíjení a zvyšování hodnoty značky	29
2.11. Oceňování značky	30
2.12. Legislativa	31
2.12.1. Ochranné známky	31
2.12.2. Autorský zákon	32
2.13. Rebranding	32
3. Brand management kulturních organizací	34
3.1. Příklady úspěšných značek v kultuře	35
3.2. Budování loajality zákazníků u kulturních značek	36
3.3. Umělec jako značka	36

3.4.	Rebranding kulturních organizací	36
4.	Brand management vybraných organizací	38
4.1.	Vybrané organizace pro dotazníkové šetření	38
4.2.	Divák.....	39
4.3.	Pozice značky	44
4.4.	Propagace, reklama a PR divadel	47
4.5.	Identita značky	49
4.6.	Kultivování značky	51
4.7.	Rebranding	52
4.8.	Doplňková analýza vybraných divadel a jejich přístupu	54
4.8.1.	Obecná analýza divadelních souborů	54
4.8.2.	Divadlo na Vinohradech	60
4.8.3.	Divadlo Na Jezerce	61
4.8.4.	Švandovo divadlo	61
4.8.5.	Činoherní klub	62
4.8.6.	Divadlo Ungelt	63
4.8.7.	Studio Hrdinů.....	64
4.9.	Analýza kulturního centra Vzlet a Divadla Mír	64
4.9.1.	Produkční dům VZLET	65
4.9.2.	Divadlo Mír	67
5.	Doporučení pro nově vznikající soubory	71
6.	Závěr	73
7.	Zdroje	75
	Přílohy.....	86

1. Úvod

Diplomová práce „Branding v divadelní sféře“ se zaměří na téma značky organizace a jak značka ovlivňuje jejich vznik a samotný chod.

Brand management může být často složitě uchopitelná část pro organizace, zároveň je to však pojem, který se line celým životem organizace a tyto společnosti si to ani nemusí uvědomovat.

Může se zdát, že brand management je důležitý pouze pro sféru podnikání. Brand management je však součástí každé organizace, každé veřejné osobnosti, tedy i těch subjektů, které se angažují v uměleckém sektoru, a to vytvořením svého poslání, cílením své dramaturgie na diváckou skupinu, doprovodnými prvky, zvaním velkých jmen do inscenací i samotným vizuálem svého divadla.

Protože i umění je potřeba správně komunikovat veřejnosti a organizace si musí být jistá, co a komu chce svůj umělecký produkt nabízet.

V první části se diplomová práce zabývá komplexním vysvětlením brand managementu, jeho složkami a fázemi, které napomáhají firmám pochopit, co je jejich poslání a jak toto poslání komunikovat mezi potenciálními zákazníky na trhu, cílení a jak všechny tyto prvky implementovat do své každodenní komunikace.

Druhá část diplomové práce se poté zaměří na kulturní sektor, respektive pak ten divadelní. Jako výzkumný vzorek diplomová práce bude pracovat s činoherními soubory se stálou scénou. Kromě dotazníkového hloubkového šetření vybraných divadel bude pro práci důležitá analýza divadelního trhu na pražské i mimopražské scéně, aby bylo téma podloženo větším množstvím vzorků, zároveň však budou zpracovaná dvě divadla jako case study pro pochopení a ukázání problematiky, na těchto příkladech by pak mělo být ukázáno, jak by správně organizace téma značky měly uchopit.

Diplomová práce má pak pomoci pochopit a uchopit téma brand managementu divadlům jak již stálým na trhu, tak i těm novým, jež chtějí na divadelní trh teprve vstoupit. Měla by pomoci uměleckým organizacím uvědomit si, co je důležité pro správný chod organizace zevnitř i navenek a získání si důvěry nejen u veřejnosti, ale také u svých vlastních zaměstnanců.

Značka totiž podle Petra Pouchlého „nabízí publiku užitek. Těch je víc než příslibů. Je dobré si klást otázky, jak bude organizaci klient vnímat. Bude intelektuálně oblažen, pobaven, rozčílen nebo jaký bude mít pocit z produktu? A jak jej bude vnímat okolí, pokud se spojí s touto značkou?“¹

Diplomová práce vznikla s myšlenkou, že divadla si neuvědomují do hloubky, co vše znamená brand management, jak mají správně kultivovat značku a tím si napomoci při předávání poslání svého divadla dál mezi veřejnost a potenciální zákazníky. Na konci

¹ <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/znacku-nebudeje-marketingove-oddeleni-ale-cela-organizace>

diplomové práce by pak měl její čtenář mít představu, co to brand znamená, jak je pro jakoukoli organizaci samotný branding, tedy proces vzniku myšlenky, nápadu a udržování značky, důležitý, na co si při vytváření dát pozor a jak jej správně využít pro fungování a zlepšování společnosti a utužování tak jejího postavení na trhu.

2. Brand management

2.1. Úvod do problematiky

Součástí každé organizace, každého produktu, ale třeba také veřejně známé osobnosti je mnoho nezbytných prvků, jednou z nich pak je marketing². Ať už se jedná o marketing společnosti, marketing člověka či marketing předmětu, jedná se o její nedílnou složku, bez které by jen těžko daný produkt měl pozici na trhu tam, kde se právě nachází. Pojem marketing podle Kotlera znamená „vědu a určité umění zkoumání, vytváření a poskytování hodnot k uspokojení potřeb vyskytujících se na trhu. Jeho cílem je identifikovat nesplněné potřeby a touhy. Definuje, měří a kvantifikuje velikost identifikovaného trhu a ziskového potenciálu. Určuje, které segmenty společnosti jsou schopné poskytovat nejlepší služby, a poté propaguje vhodné produkty a služby“.³

Nedílnou a majoritní součástí marketingu je poté právě brand neboli značka. Abychom pochopili celou problematiku brandu, je důležité si definovat několik pojmů, které nám pomohou se v této oblasti lépe orientovat. Jedním z nejdůležitějších pojmů je produkt. Podle Kotlera a Kellera (2015) je produkt vše, co může být nabídnuto na trhu pro účely uspokojení potřeb. To zahrnuje výrobky, služby, zkušenosti, akce, lidi, místa, majetek, organizace, informace a nápady.⁴

Jak však odlišit produkty od sebe? Proč si kupříkladu koupit tuto vodu než vodu jiné značky? Odpovědí na tyto otázky je právě samotný brand.

Produkty mají podle Kotlera a jeho teorie produktu několik vrstev potřeby a smyslu pro samotného zákazníka, které u produktů vytvářejí jejich definici a účel⁵. Kotler díky této teorii chtěl každému produktu přisvojit určité úrovně, které jsou potřebné pro zákazníka a díky čemuž si právě zákazník produkt vybere oproti konkurenci. Tento model tak pomáhá pochopit, že zákazníci mají pět úrovní potřeb, od funkčních nebo základních potřeb po ty emocionální, které rozšiřují produkt a pomáhají mu získat prvenství v mysli zákazníka. Tato teorie poté ukazuje na fakt, že produkty jsou prostředkem k uspokojení potřeb a přání zákazníků:

- Základní, hlavní vrstva, tedy uspokojení základní potřeby zákazníka, v podstatě řeší problém, kdy zákazník má něčeho nedostatek;
- Vrstva obecného produktu – produkt obsahuje pouze ty atributy, které jsou potřeba ke správné funkčnosti, nemá žádné odlišující znaky;

² Marketing podle American Marketing Association znamená „činnost, instituce a procesy pro vytváření, komunikování, dodání a výměny nabídek, které mají pro klienty určitou cenu.“ Dostupné na <https://web.archive.org/web/20101227123853/http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

³ https://kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management

⁵ Všechny úrovně, kromě té základní, vychází z pojetí Theodora Levitta v článku “Marketing Success Through Differentiation—of Anything” v publikaci Harvard Business Review.

- Vrstva očekávaného produktu – takové charakteristiky, které kupující očekává a souhlasí s nimi, když je kupuje;
- Vrstva rozšířeného produktu – obsahuje také přidané atributy, které pomohou rozlišit produkt od konkurentů;
- Vrstva potenciálního produktu zahrnuje všechna rozšíření a všechny proměny, kterými produkt může v budoucnu projít.

Tyto úrovně poté poukazují na to, v jaké vrstvě produktu do něj vstupuje téma značky – jelikož ta je tím odlišujícím znakem produktů stejné kategorie, která přidává komplex symbolů a hodnot produktu. Podle Kotlera právě soutěžní chování a tím důležitost značky vzniká ve vrstvě rozšířeného produktu, zde se teprve začínají projevovat rozdíly mezi firmami. Dále pak dodává, že „značka je produktem, ale takovým, který vytváří a dodává dimenze, jež ji odlišují od dalších produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“⁶

Podle Americké marketingové asociace je brand „název, pojem, design, symbol či jakákoli jiná vlastnost, která identifikuje výrobek či službu prodávajícího a odlišuje jej od ostatních prodávajících“.⁷ Z této definice je důležité rozlišení produktu a značky – produkt může být teoreticky kdykoli a jakkoli zkopírován, značka je však originální a jedinečná. A jelikož na člověka každý den působí kolem šesti tisíc různých reklam, právě značka má pomoci člověku vyznat se ve vší té záplavě sdělení, má jim pomoci je vyfiltrovat a zaměřit se na ty, které jejich mysl zajímají.⁸

Slovo brand je pojem, který je veřejností často mylně chápán. Pro mnoho lidí toto slovo představuje logo firmy, což není tak úplně pravda – alespoň to zdaleka není celá pravda. Logo je pouze doprovodnou součástí celého pojmu značka.⁹ Brand představuje komplex komponentů. Může být brán jako celkový zážitek zákazníka s ohledem k organizaci, produktu či službám. Brand napomáhá k tomu, aby značka zapůsobila na intuici a pocit zákazníka o daném produktu, který si s ním asociuje.¹⁰

Podle Aakera je poté značka „příslib organizace zákazníkovi, že dodá to, co značka znamená nejen z hlediska své funkčnosti, ale také z hlediska sociálních či emocionálních výhod, Je to stále se vyvíjející se cesta, kterou zákazník rozšiřuje o vjemy pokaždé, když se se značkou propojí a zažije s ní další zkušenosti.“¹¹

Brand tedy pod sebe slučuje jedinečný design, logo, motiv značky. Tyto prvky vytváří obraz, určitou identitu organizace, což vytváří v mysli člověka povědomí o značce. Lidé se

⁶ KELLER, K. L. Strategic Brand Management, str. 31

⁷ Tamtéž.

⁸ DAVIS, Scott M. Brand Asset Management

⁹ <https://99designs.com/blog/logo-branding/branding-brand-identity-logo/>

¹⁰ KELLER, K. L. Strategic Brand Management

¹¹ AAKER, D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success

podívají na značku a hned se jim může vybavit asociace s jejich zkušeností s organizací, vzpomínka či připomínky, které slyšeli ve svém okolí (ať už to byla reklama či poznámka někoho blízkého). Brand napomáhá přes k cílení organizace na trhu, definuje, v čem je organizace jedinečná, co nabízí, jaký je její význam a přidaná hodnota na trhu.¹² Brand pomáhá také definovat cílovou skupinu a správné zaměření na trhu, pomáhá pochopit, kdo jsou správní zákazníci, zákazníkům poté určit, s čím se mohou ztotožnit. Při vzniku organizace přemýšlí nad naplněním potřeb a přání zákazníků, jaký vytvořit produkt, aby splňoval všechny atributy potřebné k vydělání – tím tedy také vzniká brand a atributy nutné k získání pevného bodu na trhu, vzniká poslání a vize samotné organizace. Je to její obraz. Má vyvolávat očekávání, která by měla organizace uspokojovat. Je to prvek, jenž pomáhá firmám odlišit se od konkurence, díky kterému jsou zapamatovatelní a co na organizaci přitahuje pozornost. Pomáhá jim vyjít z davu. Je to určitý příběh za daným produktem, co dokáže přesvědčit zákazníky, aby jej milovali. Brand je „to, co zůstane, když shoří továrna“¹³.

Marty Neumeier, majitel brandingové společnosti a spisovatel, ve své knize *The Brand Gap* říká, že „brand není logo, systém firemní identity ani produkt, ale je to pocit člověka, který chová k produktu, organizaci nebo servisu. Je to pocit kvůli tomu, že člověk je emocionální bytost. Brand není to, co si organizace myslí, je to to, co si zákazník myslí.“¹⁴

Značka se vyvíjela několik staletí, začátky je možné hledat již ve 13. století a značení přepravních beden, aby se rozpoznali samotní výrobci. Od té doby se značka a její význam rozšiřoval, k největšímu „boomu“ poté došlo v 19. a 20. století, kdy značka začala získávat význam lehce podobný tomu současnému. Stále byl však vnímán jako něco, co označuje produkt, ale nebylo na něj nahlíženo jako součást marketingu, který může změnit pohled lidí na výrobek či společnost.¹⁵ Používal se pouze jako odlišení, jako označení svého vlastního produktu. V dnešní době se na ni pohlíží jako na strategickou součást produktu tak, že přináší hodnoty a přísliby, které zákazník vnímá a podporuje jeho chuť do dané značky investovat. Tyto přísliby mohou dát určitou záruku zákazníkům, co mohou od produktu očekávat, mohou obsahovat nějaké emocionální, ale i účelné benefity.

Značka, aby správně (nejen u kulturních organizací) fungovala, by měla v dnešní době mít svou osobnostní stránku – a to právě z důvodu, že v současnosti zákazníkům zajímá příběh, osobnost, přínos pro svět. Značka má totiž nějakou duši, a ta je definována souborem jeho

¹² V tom napomáhá jeden z prvků brandu, brand position, tedy pozice značky na trhu. Toto téma je rozebráno v další kapitole.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ NEUMEIER, M. *The Brand Gap*, s. 6–17

¹⁵ AAKER, D. *Managing Brand Equity*, s. 21-22

hodnot. Jak se chová, jak se vyjadřuje, jak vypadá, jak reaguje na okolí a jak okolí na něj, jak mu okolí důvěřuje a věří v ní. Má svou identitu, kulturu, určitou inteligenci a emoce. Brand má dvě základní schopnosti, a to, že dokáže vyvolat očekávání, která je však potřeba umět uspokojovat, a má tu schopnost odlišit se od konkurence.

Organizace si však musí dát pozor – někdy si myslí, že samy vytvoří brand tím, že vymyslí jméno a vytvoří k tomu logo. Pojem brand se však utváří i v myslích zákazníka, přetváří se a vytváří si svou vlastní identitu – v tom je brand jedinečný a v tom je také náročné jej vytvořit a kultivovat jej. Není to tak pouze v rukách organizace, nemají ji plně pod kontrolou, jak může být mylně vnímáno.

2.2. Branding

K dalšímu širšímu pochopení tématu jsou níže vysvětleny pojmy, které se se značkou pojí a jsou její nezbytnou součástí.

2.2.1. Branding

Branding neboli budování značky, je samotná strategie, komplex všech úkonů, kterým se buduje značka, a poté se o ni a pečuje a stará. Je to neustálý a nikdy nekončící proces. Je to tedy průběh od začátku, kdy si organizace stanovuje hodnoty, vize, očekávání, přes výběr názvu, loga, sloganu, až po kontrolu a vyhodnocování konkurence, aktualizace brandingů s ohledem na prostředí, vytvoření určitého návodu, jak se značkou zacházet. Je to proces, díky kterému dáváme dané firmě či produktu význam, vytváří se a tvaruje se v myslích zákazníka. Je to určitá strategie pro identifikaci, smysl, proč si vybrat právě ten určitý produkt.¹⁶

Smysl brandingů je „přinutit více lidí zakoupit si více věcí v průběhu mnoha let za vyšší cenu.“¹⁷

O branding se staráme pomocí reklamy, komunikace, designu výrobku, ale i balení, zážitku v obchodě během nákupu, ocenění produktu, sponzorství, jedná se o velmi důležitou součást vizuální identity brandu. Sám branding představuje identitu daného produktu.

Podle Healeyho se díky brandingů staráme o povědomí o značce, pověsti značky, ale také zákaznickovou důvěrou v daný produkt.¹⁸

V podstatě se jedná o vnější vyjádření značky (společně se jménem, ochrannou známkou, komunikací a vzhledem), tedy identitu značky. Je to způsob, jaký chce majitel, aby byla značka vnímána. Na druhé straně je pak zde image značky, tedy to, jak zákazník ve své mysli značku vnímá. Na majiteli a tvůrci pak je snaha o propojení image a identity.

¹⁶ <https://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/>

¹⁷ NEUMEIER, M. The Brand Gap, s. 25

¹⁸ HEALEY, M. Co je branding, s. 6–7

Branding je neméně důležitý také v rámci fungování napříč firmou, ale také v rámci spolupráce s partnery. Pokud firmě nevěří zaměstnanci a partnerské firmy, nebudou s ní chtít mít nic společného. Branding je důležitý k vytvoření určité osobnosti, se kterou se mohou zaměstnanci identifikovat, věřit jí, a tím pádem pro ni také pracovat.

2.3. *Brand management*

Brand management neboli řízení značky (často se používá také strategické řízení značky) je zastřešujícím pojmem v případě, když se mluví právě o značce. Jedná se o samotné řízení značky, jejich hmotných i nehmotných prvků, provází jej tím pádem celým životním cyklem produktu (tedy od vzniku myšlenky a nápadu, přes realizaci a funkčnost značky až po její zánik). Je to také funkce, která využívá různých technik, aby zvýšila vnímanou hodnotu produktu nebo celé značky v průběhu let. Právě efektivní brand management se využívá k tomu, aby mohla značka postupně zvyšovat cenu produktu a neztrácet tím loajalitu svých zákazníků.

Řízení značky se dá rozdělit do čtyř kroků, a to:

- Analýza, nastavení strategie značky, identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky,
- Implementace a „designing“ této strategie, fungování značky,
- Měření, monitoring a interpretace výkonnosti,
- Udržování a případné zlepšování výkonu a hodnoty značky.^{19 20}

Všechny tyto kroky jsou popsány v dalších kapitolách, které pomohou tematiku pochopit blíže.

Právě brand management pomáhá k vytvoření značky, její pozice na trhu, identity, ale také image značky.

Neumeier rozšiřuje myšlení o značce a přidává pohled, že značku s osobností a charismatem lze definovat jako jakýkoli produkt, službu nebo společnost, o které lidé věří, že k ní neexistuje žádný konstituent. Každá značka, podpořená dostatkem odvahy a fantazie, se může stát charismatickou značkou, pokud ovládá pět disciplín brand managementu a branding. Mezi tyto disciplíny patří:

- Odlišení (zde Neumeier doporučuje zeptat se na tyto tři otázky: kým jste, co děláte, proč na tom záleží. Zároveň si uvědomuje, že v dnešní době, i když stále záleží na ceně či funkcích, důležité pro zákazníky je zážitek, osobnost a identita);
- Spolupráce (je důležité najít správně zaměstnance s rozličným myšlením, spolupracovat, „bez vesnice neexistuje značka“);

¹⁹ <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rizeni-znacky-brand-management/>

²⁰ KELLER, K. L. Strategic Brand Management, str. 58

- Inovace (dle Neumeiera je pro první pohled zákazníka důležitý design než strategie, kterou zákazník nevidí. Inovace zároveň zajišťuje to, že konkurence začne být zastaralá. V této kapitole Neumeier zdůrazňuje design, název, samotnou identitu značky);
- Ověření (je tedy důležité získávat od zákazníků zpětnou vazbu, zjistit, co funguje, či co je potřeba zlepšit. V této fázi je nezbytný průzkum publika. Zároveň je však důležité nezaměřit se pouze na cílovou skupinu, podle ní výzkum pouze vytvořit);
- Kultivace (v této fázi je pro organizace podstatné, aby si uvědomily, že jsou živý organismus, který se má neustále měnit a zdokonalovat).²¹

2.4. Vytvoření značky – fáze analýzy

V první – výzkumné – fázi je nutné vyjasnit si vizi, cíle, zjistit potřeby zákazníků a všech zúčastněných stran, vyhodnotit svou vlastní konkurenci, analyzovat tedy tržní prostředí.

V rámci tohoto výzkumu se snažíme pochopit, co má organizace přinášet a jak se má správně definovat (je tedy potřeba zjistit misi, vizi, poslání, možnou cílovou skupinu, konkurenci, silné a slabé stránky, marketingovou strategii, businessové plány, překážky a výzvy, hodnotovou nabídku neboli „value proposition“).

Všechny tyto analýzy a výzkumy se dají rozdělit do dvou skupin, a to:

- Kvalitativní výzkum – vnímání zákazníka, důvěra ve značku, pocity a motivy k nákupu, etnografie, rozhovory jeden na jednoho, součástí může být také tzv. mystery shopping.

- Kvantitativní výzkum – online průzkumy, technologie sledování pohybu očí (tato technologie se využívá na webových stránkách), segmentace, testování použitelnosti, testování produktu, sledování vlastního kapitálu, struktura trhu.²²

Důležitou součástí jsou také audity (marketingový audit, audit konkurence, slovní audit²³, audit zaměřující se na splňování mise, vize, hodnot).

2.4.1. Analýza prostředí

Pro začátek je pro každou novou myšlenku o vznikající značce důležité provést detailní analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, která značce pomůže zjistit, zda má vůbec význam vejít na trh, zapojit se o boj o zákazníky, zda má šanci se něčím odlišit, ale hlavně zda má tu základní myšlenku, která je nezbytná pro správné a dlouhodobé fungování značky. Analýza prostředí se využívá k tomu, aby daný subjekt porozuměl sobě samému, tomu, co chce na trh

²¹ NEUMEIER, M. The Brand Gap

²² KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing Management

²³ Tedy význam, tón, hlas, důraz, kapitalizace, přesnost, jasnost, konzistence, pozice, rámec, hierarchie, interpunkce, styl, název – formální / neformální, slogan, názvy produktů, názvy služeb.

přinést a co sám trh potřebuje (segmentace trhu), aby porozuměl svým potenciálním klientům, ale také aby pochopil, do jakého prostředí vstupuje a co od něj dané prostředí žádá. Je důležité vnímat své vlastní konkurenty, rizika a příležitosti, trendy na trhu.

Prostředí se může dělit na vnější a vnitřní. To vnější je ovlivňováno celkovým rámcem, ať už ekonomickým, politickým, sociálním, geografickým, demografickým nebo technologickým, k čemuž se využívá PESTLE analýza. K analýze toho organizaci bližšího vnějšího prostředí se poté využívá Porterova analýza pěti sil.²⁴

Vnitřní prostředí se poté zaměřuje na samotný podnik. A to z hlediska slabých a silných stránek, finance organizace a jejích produktů, ale také všechny ostatní zdroje (kromě financí jsou to také lidské zdroje či fyzické zdroje). K tomuto slouží různé finanční analýzy (např. rentabilita aktiv – ROA, rentabilita tržeb – ROS, rentabilita vlastního kapitálu – ROE), ale také analýza portfolia podniku (BCG matice²⁵).

Jako poslední nastupuje SWOT analýza, která by měla shrnout všechny výše zmíněné analýzy a vyhodnotit tak vnější i vnitřní prostředí a vytvořit všechny silné i slabé stránky, příležitosti i hrozby.²⁶

Analýza prostředí organizaci napomáhá jako jedná z části k vytvoření tzv. positioningu značky, tedy umístění značky.²⁷

2.4.2. Analýza zákazníků

Zákazník je spotřebitel, bez kterého by firma, natož samotná značka, neexistovala.

Značky si musí uvědomit, že je důležité zaměřit se na užší skupiny zákazníků než se snažit vyhovět všem (bez správného cílení nemá firma šanci zacílit jakoukoli skupinu). Proto je pro ně důležité si značku dobře upevnit, což se dělá ve třech krocích (tzv. STP):

- Segmentace – identifikování a profilování určitých skupin zákazníků, kteří se liší v potřebách a tužbách;
- Zacílení (targeting) – využití jedné či dvou cílových skupin, na které se firma zaměří;
- Pozice (positioning) – pro každou skupinu zjistit potřeby a ty správně naplňovat a poté komunikovat.²⁸

Při analýze zákazníků organizace zjišťuje potřeby a zájmy potenciálních zákazníků. Při této analýze se využívá proces nákupu a spotřeby, výzkum požadavků a preferencí, ale také

²⁴ V Porterově analýze pěti sil sledujeme stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty (tedy produkty z jiného odvětví, které by však mohly daný produkt nahradit).

²⁵ BCG matice se zaměřuje na tržní prostředí a podíl na trhu.

²⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management

²⁷ Positioning značky je primárně v myslích zákazníků, proto se jedná teprve o první část, která firmám k umístění pomáhá.

²⁸ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management

analýza dosavadních uspokojování potřeb a rozhodovací proces zákazníků.²⁹ Tyto zákazníky je pak nutné si segmentovat do homogenních skupin, se kterými se dá pracovat a vytvořit k nim informace, které budou napomáhat při dalším fungování s těmito skupinami. Segmentace zákazníků by měla být:

- Měřitelná (identifikace velikosti trhu),
- Rozlišitelná (rozdíly ve skupinách, které jsou snadno zpozorovatelné),
- Dostatečně velká (tedy podstatná velikost, která napomůže k pozorování),
- Finanční (při vstupu na trh jsou velké náklady, tedy tyto skupiny zákazníků se musí v budoucnu finančně vyplatit) a
- Přístupná (marketingová sdělení firmy by měla být přístupná všem skupinám zákazníků).³⁰

2.5. Strategie značky

Při nastavování strategie značky firma vytváří svůj ideální stav, ke kterému chce dospět. Ve strategii by měly být uvedeny všechny podklady, které jsou potřeba ke vzniku značky a k porozumění, co je její účel a vize. Měla by pomoci k porozumění poslání, nabídky, potenciálních zákazníků, definovat značku, její ztvárnění, komunikaci, ale i implementaci.³¹ Díky této strategii by firma poté měla pochopit, jaká je pozice této značky, respektive jaká by měla být. Této strategii se může říkat také „brand book“, „brand story“ nebo „brand brief“.^{32 33}

V této fázi se tedy ze všeho, co se organizace dozvěděla z průzkumů a auditu vytvoří jedna jednotící idea a strategie umístění značky. Zužuje se tím zaměření, aby firma mohla lépe zacílit: „Značka se stává tím silnější, čím užší je její zaměření.“³⁴

Samozřejmě i samotná strategie firmy musí časem projít evaluací, případnou změnou či přetvořením v plně novou strategii značky a firmy.³⁵

Strategie je důležitá, aby firma myslela na zvýšení poznání a uvědomování si značky mezi zákazníky. Je to jeden ze základních pilířů brand managementu.

²⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu.

³⁰ <https://www.brandwatch.com/blog/how-to-write-customer-analysis/>

³¹ <http://www.lovebrand.cz/static/strategie-znacky/>, tato firma zároveň pomáhá k vytváření strategie značky, často se na tyto manuály najímá právě externí odborná firma, která organizaci s vytvořením pomůže.

³² Obsahuje základní pravidla brandu, je tou nejdůležitější složkou strategické fáze. Jsou zde atributy, vize a mise, klíčové produkty, služby, klíčoví konkurenti, soutěžní výhoda, klíčové zúčastněné strany, hodnotová nabídka, cílový trh atd.

³³ <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rizeni-znacky-brand-management/>

³⁴ RIES, A., RIES, L. The 22 Immutable Laws of Branding.

³⁵ Ve Velké Británii například došlo ke změně strategie Tate muzeí, která se propojila. Chtěli přilákat více návštěvníků do Tate Modern a Tate Britain, tak se marketingový tým pod vedením Sira Nicholase Seroty spojil s Wolfem Olinsem, aby vytvořili brand, který propojí tato muzea a přehodnotí tak návštěvníkův zážitek z umění. Vytvořili tak claim „Look again, think again“.

Během vytváření strategie nejen značky, ale celé organizace, se také používá tzv. „Business Model Canvas“, což je určitá šablona používající se pro vývoj jak nových modelů či produktů, tak pro zhodnocení těch stávajících. Pomocí tohoto modelu tak organizace získají přehled o zákaznících, jaké hodnotové nabídky jsou nabízeny prostřednictvím kterých kanálů, jak se z firmy stane výdělečná organizace. Tento canvas tak pomáhá graficky utřídit myšlenky a napomoci k hledání své vlastní identity.³⁶

Strategie značky se dále skládá z několika podkategorií, které tvoří celé poznání o brandu:

- Identita značky,
- Znalost značky (tzv. „recall“ a „recognition“),
- Architektura značky.

2.5.1. Identita značky

Důležitou součástí jakékoli značky, tedy to, co se primárně vnímá zvenčí a co si nejčastěji zákazník vybaví, je vizuální identita značky. Co je to vlastně ta vizuální identita značky? Je to hmotná část, kterou zákazníci vnímají svými smysly, primárně zrakem. Díky identitě jsou zákazníci schopni si značku lépe vybavit a uvědomit si rozdíly mezi různými produkty a organizacemi. Tato identita poté pomáhá všechny elementy značky sjednotit a propojit.³⁷

Identita značky je něco, co by mělo zůstat neochvějné. „Je obrovská zodpovědnost navrhnout něco, co se s největší pravděpodobností bude reprodukovat statisíckrát, ne-li milionkrát, a bude mít životnost dvacet let nebo i více.“³⁸

Proces identity značky se podle A. Wheeler rozděluje do těchto fází:

- Výzkum, ve kterém si organizace vyjasní vizi, úkoly, strategie (dá se zde využít i dříve vytvořená analýza trhu a strategie značky);
- Ujasnit si strategii z hlediska kreativní části značky;
- Samotné vytvoření designu identity značky;
- Vytvořit kontaktní místa, tzv. touchpointy;
- Synergie všech součástí, zahájení fungování značky.³⁹

Alina Wheeler popisuje také znaky, které jsou esenciální pro úspěšnou identitu značku:

- Vize (kdy každá identita značky začíná myšlenkou a nápadem),
- Význam (značka získá jméno, které má něco asociovat, v této fázi se často propojuje název se symbolem),

³⁶ <https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>

³⁷ WHEELER, A. Designing Brand Identity, str. 4

³⁸ WHEELER, A. Designing Brand Identity, str. 124

³⁹ WHEELER, A. Designing Brand Identity, str. 90–91

- Autenticita (při ní je důležité, aby organizace chápala svůj smysl. Tím získá silnou pozici a lépe se jí pracuje se svými zákazníky a produkty),
- Odlišení,
- Trvanlivost,
- Koherence,
- Flexibilita,
- Závazek a
- Hodnota.⁴⁰

Mezi nezbytnou součástí identity značky je samotný název firmy. Vznik názvu by měl být součástí již výše zmíněné tvorby strategie značky, jelikož název je jednou z prvních prvků, který zapůsobí na potenciálního zákazníka.

U vytváření názvu je nutné si na začátku znovu projít umístění (cíle, potřeby cílového trhu, evaluace existujících názvů nejen u konkurence), zorganizovat si práci (vytvořit si časový plán, sestavit tým, techniky brainstormingu, vyhledávací mechanismy, rozhodnout proces rozhodování). Po prvotním zamyšlení nad názvem (kde vznikne mnoho názvů, které se rozdělí do kategorií a témat) se provede tzv. úvodní screening (umístění, lingvistika, legální prvky, vyzkoušet v online vyhledávacích, zúžit seznam), poté kontextové testování (řict jméno nahlas, napsat jej do e-mailu, dát ho na auto, do inzerce, tedy vyzkoušet, jak název působí a vypadá) a samotné finální testování (hledat konotace, negativní asociace), kdy na závěr přichází legální kontrola, tedy zajištění ochranných známek.

Další elementy identity značky⁴¹:

- Logotyp – je slovo / slova v určitém fontu. Společně se symbolem vytváří tzv. podpis. Jedná se o kombinaci brandmarku a logotypu;
- Barva – využití barev ve vizuálu. U barev je důležité, co znamenají a na co odkazují. Primární barva se často používá do brandmarku⁴², sekundární poté do logotypu a tzv. taglinu, tedy sloganu. Dále mohou existovat rodinné a příbuzné barvy, které se mohou v rámci vizuálu využívat;⁴³
- Typografie – základní kámen k efektivní identitě značky, správné využití písma;
- Logo – propojení názvu, logotypu, barvy a typografie v jeden prvek.
- Znělka značek – prvek, který se využívá v reklamách (ať už v televizi, na internetu ve videích, či v rádiích), jsou to vytvořené zvuky typické pro značku;

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ WHEELER, A. Designing Brand Identity

⁴² Brandmark, neboli symbol, element, vizuální pojetí značky

⁴³ Historicky první značka, která si zaregistrovala ochrannou známku na barvu, byl Kodak. (WHEELER, A. Designing Brand Identity)

- Zvuk reklam – tedy nativní zvuk, jenž se propojuje se značkou (ne tedy znělka, ale zvuk produktu). Typickým zvukem může být zvuk při otevření lahve Coca Coly a její typické šumění bublinek;⁴⁴
- Slogan – neboli claim je krátká fráze, která se snaží podchytit filozofii značky, její osobnost, využít emoce, ale také, jako všechno ostatní, pomoci odlišit produkt od konkurence.

2.5.2. Znalost značky

Neboli také brand awareness. Tento pojem je důležitým prvkem, aby se zvyšovala hodnota značky. Znalost se skládá ze dvou částí, a to z povědomí o značce a tzv. image značky. Povědomí o značce poukazuje na to, jak je známá mezi spotřebiteli. Škála tohoto povědomí se pohybuje od rozeznání značky (setkali jste se s ní?), zapamatování si značky (jakou značku z tohoto odvětví znáte?), první značky, která spotřebitele napadne (řekněte jakékoli značky) až po dominanci značky (jediná, která spotřebitele napadne).⁴⁵ se poté dále dělí na „recognition“ – poznání značky, a „recall“ – vybavení si značky. Poznání značky vychází z toho, zda si zákazník vybaví organizaci poté, co se mu ukáže logo nebo produkt, vybavení si značky je pak chvíle, kdy si zákazníci sami značku vybaví. Keller rozdíl vysvětluje také tím, že vybavení si značky je důležité mimo obchod, poznání poté právě v obchodě.⁴⁶ Pod „recall“ patří i ideální stav, tedy Top of Mind – díky tomuto ukazateli se měří, jak dobře se daná značka umísťuje v myslích respondentů. Ideální stav je být v rámci Top of Mind na prvním místě, čím více se to značce daří, tím větší šance je, že se stane v daném oboru lovebrandem.⁴⁷

Aaker poté popisuje znalost značky jako něco, co „zahrnuje kontinuum od nejistého pocitu, že značku zákazník poznává, až po přesvědčení, že tato značka je jediná ve skupině daných produktů.“⁴⁸

Dle něj má znalost značky několik úrovní. Nejnižší úroveň, rozpoznání značky, je založena na testu s pomocí. Respondenti dostanou sadu názvů značek z dané produktové skupiny a jsou požádáni, aby identifikovali ty, o kterých už dříve slyšeli. V této části existuje alespoň minimální znalost o značce.

Další úrovní je zapamatování si značky. Toto „připomenutí“ vznikne tím, že si ji vybaví bez jakékoli pomoci, pouze díky položené otázce – nejsou poskytnuta žádná jména značek.

⁴⁴ V českém prostředí za poslední roky tento typ reklamy využila obchodní síť Rohlík v jejich reklamě na čerstvé pečivo. Vytvořili bannery, plakáty a billboardy s textem „Chřpčchrk“, který má v lidech vzbuzovat asociaci se zvukem lámání čerstvého pečiva.

⁴⁵ AAKER, D. A.: Building Strong Brands, str. 10

⁴⁶ KELLER, K. L. Strategic Brand Management, str. 587

⁴⁷ <https://www.marketingmind.cz/brand-awareness/>

⁴⁸ AAKER, D. A. Building Stron Brands, str. 76

Jako vrcholnou úroveň Aaker vnímá také „top-of-mind“, tedy tu značku, kterou zákazník vnímá jako jedinou ve svém oboru.⁴⁹

A k čemu je ve znalosti značky image dané značky? Image se dá definovat jako vnímání značky pod vlivem dalších součástí (primárně asociace, které se značkou máme). Image tedy obsahuje význam značky pro spotřebitele a čím si dokáže v paměti značku vyvolat. Asociace mohou odrážet vlastnosti produktu, stejně tak aspekty spojené s osobnostmi či s filosofií firmy, které nemají s produktem nic společného.⁵⁰

2.5.3. Architektura značky

Architektura značky odkazuje na celou hierarchii značek pod jednou organizací. Jsou to vztahy mezi mateřskou a dceřinými společnostmi, mezi různými druhy produktů. Vše by mělo být propojené jednou marketingovou strategií, určitým vizuálem, jednotícím prvkem.⁵¹

Typy architektury značky:

- Jednotná architektura (charakterizována jednou hlavní značkou – např. Google má několik podkategorií, jako Google Maps, Google Drive apod.);
- Rozšířená architektura (marketingová synergie mezi produktem a mateřskou organizací, např. Apple využívá propojující prvek v názvu, jako iPod, iPhone, iPad);
- Pluralitní architektura (několik známých značek, zákazník nemusí vůbec vědět, že jsou propojené, ale trh si je toho vědom, např. pod Disney značku patří také Pixar, Marvel, i když jsou tyto značky u zákazníků vnímány jako odlišné).⁵²

2.6. Kontaktní body

Neboli tzv. touchpointy⁵³ daná místa, kde se člověk se značkou potkává a získává ji do podvědomí, často se jedná o první místo, kde se potenciální zákazník se značkou setkává. Tím se však nemyslí pouze fyzická místa, ale také určité spojení se značkou, jako například jeho zaměstnanci, nebo situace (kdy se nám v průběhu rozhovoru s někým, kdy člověk něco popisuje, vybaví daná značka, která popis plně podporuje či by dokázala naplnit potřeby, které se naskytnou).

Neumeier ve své knize *The Brand Flip* popisuje, jak by se tyto kontaktní body měly vytvořit. Zprvé by měly být využity ty nejpravděpodobnější kontaktní body, které zrovna zákazníci dané firmy využívají, zároveň by jich mělo být co nejméně – a to z důvodu financí a

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ KELLER, K. L. *Strategic Brand Management*, str. 72

⁵¹ WHEELER, A. *Designing Brand Identity*, str. 34

⁵² WHEELER, A. *Designing Brand Identity*, str. 35

⁵³ <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/kontakti-mista-touchpoints/>

nákladů na tyto kontaktní body, které se využívají.⁵⁴ Doporučuje si tak vybrat ty nejdůležitější pro firmu a poté jim dát body od jedné do pěti, a tím se rozhodnout, které z kontaktních bodů jsou ty základní pro danou organizaci.⁵⁵

2.7. *Firemní identita*

Firemní identita vzniká po definici celé identity značky a její strategii a vše slučuje pod jeden určitý manuál. Kromě všech manuálů k identitě a vizuálu se stará také o komunikační cesty firmy a určuje jí nejjednodušší cestu, jak co nejefektivněji dojít až k zákazníkovi. Jde tedy o určitá pravidla, která pomáhají naplňovat to, co si firma na začátku zadala.

2.8. *Brandové strategie*

Brandová strategie pomáhá k budování značky od A do Z. Je to tedy určitá příručka, jak postupovat při vytváření brandu a její identity. Jedná se o dlouhodobý plán, který by měl poté fungovat pro kontrolu správné funkce.

Elementy brandové strategie jsou:

- Účel,
- Konzistence,
- Emoce,
- Flexibilita,
- Zapojení zaměstnanců,
- Věrnost,
- Konkurenční povědomí.⁵⁶

Je potřeba splnit všechny tyto body, aby byla značka správně vybudována a její strategie fungovala.

Pro usnadnění práce nově vznikajícím firmám existuje na internetu mnoho příruček, jak správně vystavět značku a tím posílit a napomocť její strategii. Ukázky těchto příruček jsou dostupné v příloze této diplomové práce.

2.9. *Archetypy značek*

Pojem archetyp poprvé definoval psycholog Carl Gustav Jung. Archetyp obecně označuje určité typické formy chování, které jsou uloženy v našich myslích. Z archetypů však

⁵⁴ Kontaktní body se totiž využívají nejen k prodeji, ale také komunikaci a marketingu, do kterého je potřeba vynaložit určitou část rozpočtu.

⁵⁵ NEUMEIER, M. The Brand Flip

⁵⁶ <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-components-that-comprise-a-comprehensive-brand-strategy.aspx>

také nyní vychází samotné značky. S rozdělením brandů do archetypů přišly autorky Margaret Mark a Carol Pearson v knize Hrdina nebo psanec.⁵⁷ Ty v knize představují, proč jsou archetypy důležité i pro značky – pomáhají totiž organizacím diverzifikovat se a identifikovat s určitým typem, který jim poté pomáhá cílit určitým směrem, pomáhá jim udržet cestu a hranice, aby se zbytečně nesnažily obsáhnout co nejvíce archetypů, a tudíž se nezaměřit pořádně ani na jeden z nich. Pomáhá jim tak najít přesnou základnu pro to, jak se mají chovat navenek, jak mají působit na zákazníky a jakou komunikační rovinu pro veřejnost využít.

Existuje základní skupina archetypů (12 typů), ale i rozšířená skupina (rozšířená varianta je nejčastěji 36 typů, v některých případech se pracuje dokonce až s 60 typy). Ty se dělí na čtyři kategorie, a to stabilitu, sounáležitost, riziko a nezávislost

Základní typy archetypů vycházející z díla Hrdina nebo psanec⁵⁸:

- Tvůrce, tedy ti, kteří vytvářejí něco nového. Je kreativní, má představivost (kategorie stabilita);
- Pečovatel, starají se o druhé, něco pro ně dělají (stabilita);
- Vládce, řídí danou skupinu, jsou velitelé, jsou zvyklí na sebe brát zodpovědnost (stabilita);
- Klaun, výstřední, zábavní. Hlavní touha je žít přítomností a naplno se bavit. Chce si užívat a rozzářit svět (sounáležitost);
- Jeden z nás, ti, kteří jsou jako obyčejní lidé. Splývají s davem, žije bez přetvářky (sounáležitost);
- Milenec, hledají a dávají lásku. Vášnivý, vděčný, touží po ocenění (sounáležitost);
- Hrdina, jsou odvážní, chce docílit takového úspěchu, který má šanci změnit svět k lepšímu (riziko);
- Psanec, ti, kteří porušují pravidla, chce zničit ta pravidla, která nefungují a jsou nepotřebná (riziko);
- Kouzelník, pomáhají vytvářet proměnu, vytváří vize (riziko);
- Neviňátko, jsou věrní, sami nalézají víru, chce prožít ráj na zemi, být šťastný (nezávislost);
- Objevitel, nezávislí, upřímní, hledají svobodu (nezávislost);
- Mudrc, kteří pomáhají lidem pochopit svět, chce objevovat pravdu, hledá informace a znalosti (nezávislost);

Ona samotná definice značek přináší v lidech určité pocity, postoje, názory. Dobrým příkladem může být například značka Harley Davidson, která v lidech vyvolává pocity rebelie, vzdoru. Nespojili bychom si ji například se stabilitou, tedy s archetypem pečovatele. Archetypy

⁵⁷ <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/archetypy-znacky-brand-archetypes/>

⁵⁸ Hrdina nebo psanec

jsou tedy to, co pomáhá značce pochopit její fokus na trhu – vědět, kudy jít, na co se zaměřit a necílit tedy na osoby, které se naprosto vymykají jejich poslání. Archetypy organizací přináší určitou konzistentnost v jejich komunikaci, která je důležitá také pro jejich cílovou skupinu, kdy ví, že se nesnaží diverzifikovat a jsou přímo pro ně. Pomáhají jim tak vytvořit autentičnost, získat si zákaznickou přízeň, důvěru a loajalitu.⁵⁹

2.10. Hodnota značky

Hodnota značky neboli také brand equity definuje, jaká je cena dané značky. Tuto hodnotu určujeme spotřebitelským vnímáním organizace, ale také zkušenostmi a historií s organizací. Dle Davida A. Aakera v *Managing Brand Equity*, hodnota značky je „soubor aktiv a závazků značky spojených se danou firmou, jejím názvem a symbolem, které přidávají nebo ubírají z hodnoty, kterou poskytuje produkt nebo služba firmě a/nebo jejím zákazníkům. Aby aktiva nebo závazky byly základem hodnoty značky, musí být spojeny s názvem a/nebo symbolem značky. Pokud by se změnil název nebo symbol značky, některá nebo všechna aktiva nebo pasiva by mohla být ovlivněna nebo dokonce ztracena (i když některá mohou být přesunuta na nový název a symbol). Aktiva a pasiva, na kterých je založena hodnota značky, se budou lišit kontext od kontextu.“⁶⁰ Tato aktiva a závazky se však podle Aakera dají rozdělit do pěti kategorií:

1. Věrnost značce
2. Povědomí o názvu
3. Vnímaná kvalita
4. Asociace značek vedle vnímané kvality
5. Další vlastnická aktiva značky – patenty, ochranné známky, vztahy s kanály atd.

Pokud je značka vnímána pozitivně, hodnota značky roste. Naopak když organizace své spotřebitele zklame, může se hodnota značky nenávratně zhoršit a propadnout. A proč je tato hodnota značky pro firmu tak důležitá? Jenom díky pozitivnímu vnímání značky, kdy je zákazník k organizaci loajální a dále jej doporučuje dalším spotřebitelům, se může zvyšovat cena produktu, může rozšířit své působení na trhu a zároveň může z trhu odstranit nebo alespoň omezit svou konkurenci. Kromě toho nabízí vyšší hodnota značky také možnost značku expandovat.⁶¹

Hodnota značky se zakládá na zákaznickově pocitu (tzv. CBBE, tedy customer-based brand equity). Tento koncept pomáhá organizacím podívat se na hodnotu úhlem pohledu, který je pro značku ten nejdůležitější, a podle toho ji i tvořit, hodnotit a spravovat. Základním

⁵⁹ <https://www.nextvision.cz/blog/marketing-archetypy/>

⁶⁰ David A. Aaker: *Managing Brand Equity*, str. 30

⁶¹ <https://www.shopify.com/encyclopedia/brand-equity>

předpokladem tohoto uvažování spočívá v tom, co se zákazníci naučili, co cítili, viděli a slyšeli o značce – tedy síla a hodnota spočívá v tom, co mají zákazníci v myslích a na srdcích.⁶²

Hodnota značky tedy znamená, že různé ceny vychází primárně z marketingu produktu či služby právě díky značce, než kdyby se s žádnou značkou produkt neidentifikoval. Jako příklad z kulturního prostředí můžeme využít hollywoodskou historii: MGM zakoupilo pantofle za 12 dolarů. Tyto pantofle nosila Judy Garland ve své ikonické roli ve filmu Čaroděj ze země Oz. Po premiéře se tyto pantofle prodaly za 800 000 dolarů.⁶³ Zde tedy hodnota značky dokazuje, že pocit zákazníka dokáže rozlišovat úspěšnost značky na trhu, ze které se poté odvozuje také oceňování značky a její peněžní hodnota.⁶⁴

CBBE koncept pak napomáhá k positioningu (umístění značky). Díky tomu tak značka zjistí, v čem se liší od své konkurence a kde a jak se umístila v mysli spotřebitele. Proto je důležité také myslet na strategii umístění a snažit se sami dosadit zákazníkovi myšlenky a pocity o značce, aby se značka umístila na trhu přesně tam, kam si na začátku při vytváření strategie sama definovala.⁶⁵

2.10.1. Rozvíjení a zvyšování hodnoty značky

Každá značka má možnost na své hodnotě pracovat. Rozvíjet ji však musí postupně. Ke zvyšování napomáhá již výše zmíněná znalost značky a její postupné fáze, tedy „recognition“, „recall“ a top of mind, tedy značka se umísťuje na předních příčkách v zákaznickových myslích.

Zvyšování hodnoty se dá také rozfázovat do těchto bodů:

- Povědomí o značce – značka se představí cílové skupině a snaží se zapsat do jejich paměti, aby tato skupina o značce věděla;
- Poznání značky – značka je již v povědomí cílové skupiny a veřejnost si ji dokáže vybavit a dostává se do fáze zvažování, zda se chce se značkou spojit;
- Vyzkoušení značky – první zkušenost zákazníka se značkou, dostal se do fáze, kdy ji chtěl vyzkoušet a je nyní na jeho uvážení, zda se se značkou a jejím produktem dokáže sžít či nikoli;
- Preference značky – stádium, kdy se zákazník rozhoduje mezi několika produkty a rozhodne se pro produkt dané značky;
- Loajalita ke značce – nejvyšší stádium, zákazník si již ani nevybírání a rovnou sahá po produktu dané značky, stává se pro něj osobním lovebrandem.⁶⁶

⁶² KELLER, K. L., Strategic Brand Management, str. 68–69

⁶³ KELLER, K. L., Strategic Brand Management, str. 71

⁶⁴ <https://keydifferences.com/difference-between-brand-equity-and-brand-value.html>

⁶⁵ RIES, A., TROUT, J. Positioning: The Battle for Your Mind

⁶⁶ <https://www.shopify.com/encyclopedia/brand-equity>

David A. Aaker, jeden z prvních, který definoval pojem hodnoty značky, zároveň vytvořil aspekty ekvity, která se skládá z pěti elementů, které dokážou hodnotu zvyšovat:

- Loajalita ke značce,
- Uvědomění si značky,
- Vnímaná kvalita produktu,
- Asociace se značkou,
- Aktiva spojená s vlastnictvím (tedy ochranné známky, patenty apod.).⁶⁷

Definování hodnoty značky je tak o mnohem složitější. Odborníci se neshodnou na ideálním způsobu, jak značku ohodnotit – zda účetně, ekonomicky, nebo na základě zákaznickových vjemů a pocitů (tzv. CBBE model, BAV model, BrandZ), vnímání kvality, asociací a povědomí. Navíc tyto pojmy nejsou jednoduché jakkoli číselně ocenit.

CBBE model (Customer-based brand equity)

Kellerova strategie, která na základě pyramidového efektu zjišťuje povědomí značky v zákaznickově mysli (pokládá si otázky kdo jsi, co jsi, co si o tobě myslím, jaký máme spolu vztah). Celý model je založen primárně na emocích.

Aakerův model

Zato Aakerův model je postaven na principu pouhého rozpoznání. Nejde mu ani tak o emoce zákazníka, jakožto o to, zda značku zná a vnímá. Hodnotu značky tak vidí jako propojení povědomí, asociací a zákaznickovy loajality.⁶⁸

Aaker tak vytvořil tzv. pyramidu loajality, kde popisuje fáze zákazníka:

- V základu se objevuje člověk, který rád značky střídá;
- V druhém stupni pak zákazník, který je spokojený a nakupuje ji ze zvyku;
- Třetí stupeň popisuje spokojené a pravidelné kupce, kteří nemění značku z důvodu, že by to pro ně byly využitě zdroje navíc (ať už finanční nebo časové);
- Čtvrtý stupeň označuje zákazníky, kteří si již nechtějí vybírat jinou značku;
- Poslední stupeň je nejvyšší stupeň loajality, tedy oddaný kupující.⁶⁹

2.11. Oceňování značky

Oceňování značky (v angličtině tzv. brand value neboli také peněžní hodnota značky) je velmi komplexní záležitost, ke které je potřeba široká analýza celé společnosti, aby bylo možné zjistit, jak značku ocenit. Může se zdát, že se jedná o stejný pojem jako je samotná hodnota značky popsaná v podkapitole 2.11 Hodnota značky, opak je však pravdou. Hodnota značky se zaměřuje na spotřebitele, respektive se odvozuje z jeho vnímání, zkušeností,

⁶⁷ <https://link.springer.com/article/10.1057/jt.2010.11>

⁶⁸ <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/keller-vs-aaker/>

⁶⁹ <https://elementthree.com/blog/what-brand-loyalty-means-for-your-business-and-why-it-matters/>

vzpomínek a asociací týkajících se značky. Naopak ocenění značky se rozhoduje na základě peněžní hodnoty vytvořené značkou pro trh. Je to tedy schopnost značky generovat jakýkoli zisk.⁷⁰

Existuje několik možností, jak správně vypočítat peněžní hodnotu. Webový portál Brand Finance's využívá pro své žebříčky nejhodnotnějších firem matematický vzorec. Index síly značky (tzv. BSI, zde se posuzují investice do marketingu, hodnoty akcionářů a obchodní výkonnost) se sečte s cenou značky (tedy licenční poplatky) a s tržbami značky, z těchto tří kategorií poté vznikne peněžní hodnota značky.⁷¹

Zároveň však jednou z nejjednodušších cest, jak zjistit svou brand value, je zeptat se konkurence, kolik by byla ochotna za danou značku dát, aby ji zakoupila.⁷²

2.12. Legislativa

2.12.1. Ochranné známky

Značka se dá ochránit také legislativně. Hlavním prvkem brandu je totiž to, že je jedinečný. A není tím myšleno jedinečný produkt nebo služba, kterou organizace přináší, ale právě vnímání organizace samotné, čemuž pomáhá branding (vysvětleno v dřívější kapitole). A právě to zajišťuje ochranná známka.

Ochranná známka je „jakékoli označení, tvořené zejména slovy, včetně osobních jmen, barvou, kresbou, písmeny, číslicemi nebo tvarem výrobku či jeho obalu nebo zvuky, pokud je způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby...“.⁷³

Existuje mnoho druhů ochranných známek, a to slovní, obrazová, prostorová, poziční, barevná, zvuková, multimediální, hologramová, pohybová či jiná.⁷⁴

Pro vytvoření ochranné známky se musí podat oficiální Národní přihláška ochranné známky na Úřad průmyslového vlastnictví. Tato přihláška musí obsahovat znění, vyobrazení nebo jiné vyjádření přihlašovaného označení, údaje o totožnosti přihlašovatele a seznam konkrétních výrobků a služeb.⁷⁵

Důležitým krokem před vyplněním přihlášky, krok, který by měl proběhnout již během zakládání organizace, je samotná analýza a rešerše trhu. A to z důvodu, aby nevznikl název a nežádalo se o ochrannou známku pro organizaci a výrobek, který by mohl nechtěně zasahovat do práv jiných vlastníků. Na tyto rešerše existuje několik systémů, kromě

⁷⁰ <https://keydifferences.com/difference-between-brand-equity-and-brand-value.html>

⁷¹ <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-most-valuable-brands-in-the-world/>

⁷² <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/value/>

⁷³ <https://upv.gov.cz/prumyslova-prava/ochranné-znamky>

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ <https://upv.gov.cz/prumyslova-prava/ochranné-znamky/narodni-prihlaska-ochranné-znamky>

vyhledávání přímo na stránkách Úřadu průmyslového vlastnictví se dají použít národní i mezinárodní vyhledavače.⁷⁶

Ochranné známky jsou poté označeny těmito znaky:

™ — neregistrovaná obchodní značka,

SM — neregistrovaná značka služby, tj. značka používaná k propagaci nebo pro značkové služby,

® — registrovaná ochranná známka.⁷⁷

2.12.2. Autorský zákon

Kromě ochranných známek se dá na některé produkty značky využít také autorský zákon. Na rozdíl od ochranných známek se u autorského práva nevyžaduje žádná registrace, právo a ochrana vzniká automaticky při vytvoření díla.⁷⁸ Autorské právo chrání literární, dramatická, hudební a umělecká díla, zároveň však také počítačové softwary nebo architekturu. Pokud je tedy původní dílo v určité formě zachováno, je při svém vytvoření chráněno autorským zákonem. Na druhou stranu však díla, která nejsou k dispozici v nějaké hmotné podobě – například řeč, která nebyla zapsána nebo zaznamenána –, nemohou být chráněna autorským zákonem.^{79 80}

Autorský zákon je pak důležitou částí právě pro brand management kulturních organizací, které nevytvářejí pouze samotnou značku, ale právě to, co ji definuje – tedy umělecký statek, jako například film, inscenaci, beletrii a další.

2.13. Rebranding

Rebranding je určitý proces, ve kterém dochází ke změně značky.⁸¹ Jedná se o strategické rozhodnutí, které si musí značka říct, že chce podstoupit a zároveň si definovat, proč by do tohoto kroku měla vložit zdroje, ať už finanční nebo časové. Při rebrandingu totiž podle slov Lumíra Kajnara „dochází totiž nejen ke změně jména značky, ale ke kompletní změně, která může obsahovat novou grafickou výbavu, logo, slogan, ale také nové zaměření značky nebo novou filosofii, se kterou přistupuje značka k trhu, ke svým zákazníkům a také zaměstnancům.“⁸²

⁷⁶ Několik z nich je uvedených přímo na stránkách Úřadu průmyslového vlastnictví, a to na odkazu výše.

⁷⁷ BAUER, Z. Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu/ obchodního jména krok za krokem.

⁷⁸ <https://mam.cz/marketing/2004-11/jak-ochranit-autorstvi-2/>

⁷⁹ <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121>

⁸⁰ <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/trademark-vs-copyright>

⁸¹ <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rebranding/>

⁸² <https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/rebranding-a-redesign--na-co-si-dat-pozor-a-jak-to-delat-spravne-s288x14859.html>

Tou nejviditelnější součástí je pak právě vizuální změna organizace, které se také přezdívá redesign.⁸³ U něj dochází primárně ke změně loga, barev, typografie a dalších částí vizuálu, název, potažmo celá filosofie firmy zůstává nezměněna.

Proč vůbec ke změnám dochází? Po analýze fungování značky může organizace dojít k názoru, že nesprávně zacílila na svého konzumenta, případně chce využít i další části trhu. Jedná se o propojení veřejnosti s organizací, k čemuž by správný rebranding měl napomoci či přináší možnost rozvoje.⁸⁴ Rebranding tak může napomoci s celým repositioningem organizace.⁸⁵ Mezi další důvody může patřit také vstup na mezinárodní trh či sloučení s jinou společností.⁸⁶

U rebrandingu musí organizace myslet také na svou ochrannou známku, kterou může mít registrovanou na Úřadu průmyslového vlastnictví. Je nutné tedy všechny informovat o změně a na ÚPV podat platnou žádost o změnu (ať už loga, názvu nebo obojího).⁸⁷

Mezi jedny z největších rebrandingů posledních let patří Facebook a jeho přetvoření na the Metaverse, které kromě sociálních sítí a všeho, co Facebook do té doby vlastnil, nabízí také bezpečný virtuální svět dostupný s pouhým internetem a speciálními brýlemi.⁸⁸

⁸³ Tamtéž.

⁸⁴ <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>

⁸⁵ Positioning je vysvětlen výše v kapitole 2.4 Brand management, v repositioningu se jedná o změnu pozice na trhu poté, co organizace již nějakou dobu na trhu působí.

⁸⁶ <https://blog.hubspot.com/marketing/rebranding>

⁸⁷ <https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/rebranding-a-redesign--na-co-si-dat-pozor-a-jak-to-delat-spravne-s288x14859.html>

⁸⁸ <https://brandfolder.com/resources/important-rebrands/>

3. Brand management kulturních organizací

V dnešní době na trhu existuje velké množství publikací ohledně značky, jak z teoretické stránky brandu, tak publikace zaměřené na úspěšné firmy, které svou značku dostali do podvědomí zákazníků a knihy odkrývají jejich tajemství, které jim dopomohlo právě k vrcholu. Marketing a brand specific je velkým fenoménem dnešní doby.

Co však kultura? Jen těžko se hledají odborné texty zabývající se právě kulturní sférou. Samozřejmě, marketing se rozšiřuje a pár publikací již vzniklo, ale když chce člověk zjistit o značce v tomto prostředí, je to skoro nemožné. Využívají se obecné teoretické znalosti, které více méně zahrnují i kulturu, ale na druhou stranu je toto prostředí velice specifické – od neziskovosti mnoha organizací, přes nehmotný produkt, sílu osobností, příběhů, až po menší sílu konkurence (která však rozhodně není zanedbatelná, primárně když se podíváme na statistiky NIPOSu ohledně počtu divadelních scén, počet představení za rok v návaznosti na počet návštěvníků) a časté spojování a spolupracování spíše než konkurenční boj. Proto se nedají všechny poučky využít a vytvořit tak miliardovou fabriku z nezávislého divadla. Je důležité se řídit pravidly brandu, ale zároveň se na celou problematiku podívat z jiného úhlu pohledu, který by měl být v této práci představen.

Divadlo a kultura obecně není hmotný produkt, je to služba, náročnost vytvoření značky služby se tudíž může zdát komplikovanější. Služba, se kterou je spojen zážitek, musí používat nepřímé informace – lidé zapojeni do projektu, obsah či zdůvodnění projektu, ústní podání, kritiky, recenze. Zároveň se jedná o odvětví trhu, které je řízeno trhem – podřizuje se tedy přímo produktu, organizaci až tak nezáleží na poptávce.

Navíc právě divadlo je především umění. „Funkce každého uměleckého díla zaleží v uspokojení (společenských) potřeb, jako jsou např. potřeba ozdoby a zábavy, reprezentace, slavnosti, vzdělání, poznávání a rozšíření sféry zkušenosti nebo intenzity životního pocitu.“⁸⁹

Jak píše sama Radka Johnová, tvorba značky v oblasti umění je dosti něco jiného. Často organizace existují klidně několik desetiletí či staletí, jako například knihovny, galerie a podobně. Značka v umění je uměním sama o sobě. Autor značky dostává autorský honorář, často převádí svá práva na odběratele.⁹⁰

Když se podíváme i na slova Kellera, tak ten sám uvádí, že je důležité mít brand i v kultuře, ale ve většině mluví jenom o filmech či výtvarném umění. Divadlo v odborných publikacích není skoro vůbec k nalezení, i když se jedná o jeden z nejstarších druhů umění rozšířeného po celém světě, a tudíž také důležitou kategorií, u které je důležité si dát pozor na marketing a brand divadelní organizace.

⁸⁹ VODIČKA, Libor. Úvod do divadelních studií. Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 37

⁹⁰ JOHNŮVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi.*

Ve své knize *Strategic Brand Management* pojednává o tom, že branding hraje důležitou úlohu v uměleckém a zábavním průmyslu. U filmů, seriálů, hudby, knih, inscenací zákazník nemůže posoudit kvalitu při pouhém zachycení takového produktu, ani při bližším prohledání daného produktu. Je důležité jej „prožít“, tedy pustit si film, zapnout si hudbu, otevřít knihu, navštívit divadlo. Zrovna v tomto odvětví se ale zákazníci rozhodují podle dalších klíčových elementů marketingu, a to dle zainteresovaných lidí do projektu, bližší informace o samotném konceptu, recenze, kritiky, „word-of-mouth“, tedy doporučení třetích stran. Umělecké produkty totiž pro spotřebitele na první pohled kombinují děj, herce, umělecký tým. Proto tak skvěle fungují kupříkladu filmové franšizy jako James Bond nebo Harry Potter. Filmy těží z popularity prvních dílů, diváci očekávají již jistou úroveň od herců, režiséra, kameramana, od samotného děje – a to je branding v umění. Tyto druhy umění poté těží ze své popularity, kdy se točí spin-offy a začnou prodávat výrobky s tematikou daného produktu.⁹¹

Může se tak zdát, že analýza divadelních značek je skoro nemožná, a to z toho důvodu, že jedním z atributů, prakticky tím klíčovým, je právě profit organizace. Tato oblast se v divadelní sféře velice těžko posuzuje, jelikož se jedná právě o primárně neziskovou sféru. Tato diplomová práce se však pokusí brand management kulturních organizací definovat a vytvořit určitý náhled i na tento sektor určitého druhu podnikání.

3.1. Příklady úspěšných značek v kultuře

Nejúspěšnější celosvětovou kulturní značkou je Disney.^{92 93} Disney však mělo několik desetiletí se vyvíjet. Od prvních animovaných filmů, které se staly kultovními, v posledních letech rozvíjí své podnikání – zábavní parky, merchandising ke svým hlavním produktům, streamovací služba a mnoho dalšího. Proto v posledních letech došlo k výraznému nárůstu hodnoty značky.

Dalšími úspěšnými značkami (i když už ne z hlediska hodnoty a majetku) patří právě filmové společnosti, a to primárně americké. Od Hollywoodu přes producentské společnosti až po velké světové franšizy spojující knihy a filmy (společnosti Marvel, DC). V posledních letech došlo také k velkému nárůstu u streamovacích platform. (Mezi nejúspěšnější patří Netflix, dále také HBO nebo Amazon Prime. Existuje také mnoho lokálních platform, ty však rozhodně nejsou tak rozšířené jako právě ty americké⁹⁴.)

⁹¹ KELLER, L. K. *Strategic Brand Management*, str. 46

⁹² Žebříček nejúspěšnějších značek z roku 2021 <https://interbrand.com/best-global-brands/>

⁹³ Žebříček nejúspěšnějších značek z roku 2022 <https://brandirectory.com/rankings/global/>

⁹⁴ Mezi ně patří např. VOYO, Aerovod, DAFilms, Edisonline, od června 2022 nově i KVIFF TV. Český průzkum streamovacího trhu proběhl v říjnu 2021 – <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/10/atmedia-za-video-na-vyzadani-plati-28-ceskych-tv-divaku/>, nejnovější průzkum můžeme však nalézt u sousedního Slovenska, viz <https://zive.aktuality.sk/clanok/s0KPzLJ/exkluzivny-prieskum-zivesk-kolko-slovakov-sleduje-netflix-ci-voyo-a-kolko-platia-mesacne-za-videosluzby/>

V České republice se pak zatím neobjevil žádný žebříček, který by obsahoval také kulturní značky – a to z důvodu, že zde není pro rozvoj takový trh, jako například právě pro Netflix. V České republice mají velkou váhu tzv. „národní společnosti“ (tím jsou myšleny kulturní organizace jako Národní divadlo, Národní muzeum či Národní galerie), zároveň jsou zde také silně zastoupeny umělecké osobnosti, které se poté objevují ve filmech, v divadelních inscenacích, ale také v reklamách apod.⁹⁵ Menší kulturní instituce, i když mají svou diváckou základnu, nepřilákají takové masy lidí, aby se do těchto žebříčků mohli umístit (větší množství diváků se může dostat primárně do „multiplexů“, ty se však také v těchto žebříčcích neobjevují.

3.2. *Budování loajality zákazníků u kulturních značek*

Po vysvětlení všech pojmů a částí značky je již jasné, že v kulturní sféře je důležité budovat hodnotu značky (tedy „brand equity“), jelikož samotné oceňování značky, respektive schopnost generování zisku organizace („brand value“), není pro kulturní sektor tak důležité⁹⁶ jako právě vytváření hodnoty a budování tak silnější loajality svých dosavadních i potenciálně nových zákazníků. Proto se kulturní organizace zaměřují právě na diváky a uživatele jejich služeb.

3.3. *Umělec jako značka*

Jak bylo popsáno již výše, ambasadorem, či nositelem značky může i osoba, ať už je to sportovec, vizionář, filantrop, nebo právě u kulturních organizací umělec. Ať už je to tvůrce, herec nebo jakákoli jiná umělecká složka, pro kulturní organizace se jedná o bazální součást jejich vlastní značky. Umělec tak může fungovat jako ambasador organizace (divadlo, kde je umělec kmenovou složkou, herec v pokračování filmu), ale také ambasador daného projektu (hostující umělci, jedinečný film, vypůjčené malby do galerií apod.). Díky těmto osobnostem právě kulturní značka často funguje a roste její hodnota – festivaly se každý rok snaží dostat lepší jména, která by se objevila v line-upu, filmy se snaží získat co nejlepšího a nejoblíbenějšího herce, divadla se pak snaží spojit se s člověkem, který se stane osobností divadla a bude jej propagovat během svých dalších aktivit.

3.4. *Rebranding kulturních organizací*

K rebrandingu dochází samozřejmě i v kulturním sektoru, a to dle výše uvedených důvodů v podkapitole Rebranding. Nejčastěji dochází k vizuálnímu redesignu, kdy kulturní

⁹⁵ V České republice se každoročně vyhlašuje například žebříček nejdůvěryhodnějších značek, kde na prvních pozicích se minulý rok umístily značky Jar, Dr. Max a Invia. „Průzkum opět potvrdil, že Češi jsou velmi konzervativní. I proto opět zvolili osm „stálíc“, které obhájily titul napříč všemi sedmi ročníky. Jedná se o značky: Kofola, Dr. Max, dm drogerie, Pilsner Urquell, Jar, Savo, Ariel a Lidl.“ Zdroj: <https://www.mediaquru.cz/clanky/2021/11/nejduveryhodnejsi-znacky-2021-cesi-voli-tradicni-jmena/>

⁹⁶ A to z toho důvodu, že se v kulturním sektoru objevuje tolik neziskových organizací, zároveň umění jako produkt nevzniká kvůli poptávce na trhu, ale kvůli umění samotnému a přes něj kvůli kulturní vyspělosti a vzdělanosti veřejnosti.

organizace obměňují a modernizují své logo. Zároveň u „živých“ institucí může často dojít k rebrandingu z důvodu změny filosofie – například u divadel se po změně dramaturgického týmu může divadlo rozhodnout jít jiným směrem než doteď, a začít svou novou dramaturgií cílit i na nové diváky, v tu chvíli je potřebný rebranding jakožto změna pozice na trhu.

4. Brand management vybraných organizací

Samotná značka může identifikovat několik různých věcí, a to výrobek, službu, tvůrce, ale také třeba prodejce.

Johnová rozlišuje různé typy posuzování značek či úrovně značek, které se mohou dělit podle věrnosti značce, podle vyhledávání zákazníky, či podle rozpoznávání na trhu.⁹⁷ Co se týče teoretického členění, to se poté řídí podle věrnosti zákazníka.

Prvním krokem při řešení značek u divadel je klasifikace divadel. Existuje několik variant, jak divadla dělit. Můžeme se na ně podívat z hlediska zřizovatelů, tedy:

- divadla zřizovaná MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy,
- divadla a divadelní seskupení zřizovaná spolky a jinými subjekty,
- divadla a divadelní seskupení zřizovaná podnikateli a podnikatelskými subjekty,
- divadla bez vlastního profesionálního souboru (NIPOS).

Můžeme je však také dělit podle financí, a to, zda se jedná o veřejnoprávní instituce, neziskové či soukromé ziskové.

Rozdělení divadel se může řídit také kupříkladu britským modelem, kdy se scény dělí na skupiny podle počtu divadel na komorní, střední a velká.

Pro potřeby této diplomové práce se však rozdělení divadel řídilo jevištní formou, a to se zaměřením primárně na činohru. Důvod tohoto rozdělení je ten, že právě sama jevištní forma je již určitý typ cílení na svého diváka, byť žánrové zaměření může být rozličné (od komedií přes tragédie až po experimentální divadlo).

4.1. Vybrané organizace pro dotazníkové šetření

Jak je již nastíněno výše, diplomová práce se zaměří na činoherní jednosouborová divadla bez ohledu na právnickou osobu. Výběr byl zaměřen na čtyři největší a kulturně nejrozvinutější města, a to Praha, Brno, Ostrava a Olomouc.

V rámci výzkumné fáze diplomové práce vznikl také online dotazník pro činoherní divadla, tento dotazník byl rozeslán, marketingovým a PR manažerům, pokud divadlo nikoho na této pozici nemělo (důvody budou nastíněny níže), na dotazník odpovídali produkční nebo tajemníci divadel. Dotazníku se zúčastnila tato divadla:

- Divadlo v Dlouhé,
- Dejvické divadlo,
- Vršovické divadlo MANA,
- Divadlo Petra Bezruče,
- HaDivadlo,

⁹⁷ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*, str. 149

- Divadlo Husa na provázku,
- Studio DVA divadlo,
- Klicperovo divadlo,
- Divadlo Tramtárie,
- Divadlo Na zábradlí,
- Divadlo Na cucky,
- Městská divadla pražská,
- Divadlo v Řeznické,
- A studio Rubín,
- Komorní scéna Aréna.

Dotazník se zaměřil na čtyři kategorie marketingu a brand managementu, a to cílovou skupinu, pozici značky, v kulturním sektoru tedy dramaturgické zaměření, samotný branding divadel a kultivování a rozvíjení vlastního brandu. Dotazník byl strukturován podle kategorií, které jsou pro značku důležité a zároveň se vztahují pro divadelní sektor. Dotazník byl sestaven na základě mnoha výzkumů o značce a zároveň konzultován s odborníky v marketingu a brand managementu.

Kromě dotazníku byly pro výzkum zásadní také závěrečné zprávy a webové stránky divadel, které obsahují vize divadel, dramaturgický cíl, tedy část, která pomůže zjistit, zda divadla opravdu svou značku znají a dokážou tyto informace využít. Zároveň byly využity sociální sítě divadelních institucí, stejně tak jako tištěný marketing. V této fázi byly zkoumány i další divadla, která se dotazníkového šetření neúčastnila, aby byl průzkum širší a vypovídal více o tom, jak divadla na českém trhu pracují se svou značkou a jak ji dokážou vnímat.

4.2. *Divák*

Pro divadelní sektor je pozice značky stejně důležitá, jako pro jakýkoli jiný sektor. Proto se musí každé divadlo při svém založení, ale také v průběhu let, v době změny dramaturgického a tvůrčího vedení zamyslet nad tím, kdo by měl být jeho cílová skupina a na jakou část divadelního trhu se chce zaměřit.

Divadla odpovídala na otázky, zda svou cílovou skupinu znají a jak s ní pracují, dále měli svého typického diváka obecným způsobem definovat (tedy věk, pohlaví, vzdělání, byl však také prostor pro rozepsání se o svém typickém divákovi). 75 % dotazujících na otázku, zda se svou cílovou skupinou pracují, odpovědělo, že ví přesně, kdo je jejich cílová skupina a úzce s ní spolupracuje a rozvíjí jejich vzájemný vztah. Zbytek dotazujících poté dokáže definovat své diváky, ale nijak s touto informací nepracují a vztah nerozvíjí. V této skupině se objevilo například i Dejvické divadlo, které z důvodu neustálého vyprodání všech vstupenek na jakékoli uváděné představení nepotřebuje tuto entitu rozvíjet ani s nimi nijak pracovat dále. Zároveň se zrovna u tohoto divadla jedná o tak širokou skupinu, která do divadla chodí

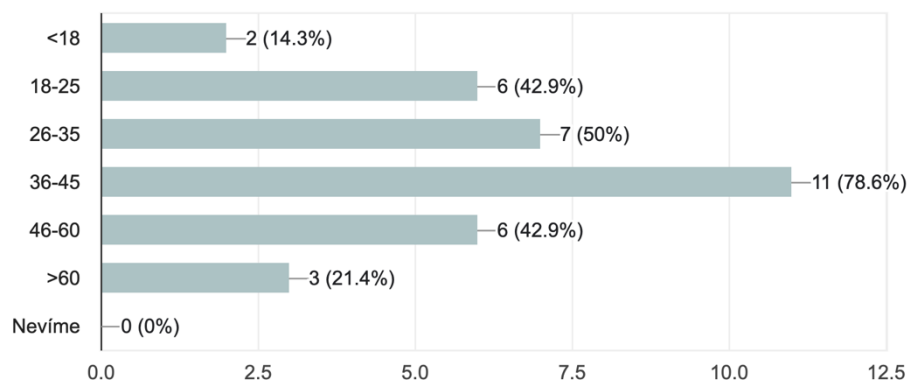
z několika důvodů, a to dramaturgie divadla, herci v divadle, sponzorské dary (kdy ČSOB dává svým váženým klientům vstupenky zdarma), určitý pocit elity z toho, že se člověk „dostal do Dejvického“.

Již u dalších otázek ohledně definice diváků však dochází k fenoménu, na který tato diplomová práce chce upozornit, a to, že se některá divadla snaží cílit na velké okruhy diváků co se týče věku, pohlaví i vzdělání. Čtyři divadla, jež uvedla, že ví přesně, kdo je jejich cílová skupina, věkově definovala svého diváka od osmnáctiletých až po diváky starší 60 let. Většina z těchto divadel se nachází mimo Prahu, jsou tedy vnímána jako jedny z mála možností pro kulturní zážitek, a tak se snaží být otevřeni pro všechny obyvatele města zajímající se o kulturu.

Nejčastější věkovou skupinou navštěvující divadla je skupina 36–45 let, jako druhá 26–35 let. Dvě z divadel cílí také na mladé diváky pod 18 let, se kterou umí skvěle pracovat. Jedno z nich je Divadlo v Dlouhé, pod které spadá Klub mladého diváka, jenž se právě na studenty a žáky intenzivně zaměřuje. Kromě tohoto klubu organizuje také dětský festival Dítě v dlouhé, kde představuje „nejzajímavější inscenace z mimopražských divadel“⁹⁸. Z odpovědi produkční Divadla v Dlouhé však druhou cílovou skupinu tvoří až věková skupina od 36 let (tedy se nijak nezaměřují na rozvoj vztahu mladého publika a přetvoření na stálou diváckou skupinu i po ukončení Klubu mladého diváka).

Jaký věk má váš typický divák

14 responses



Graf 1 – věk typického diváka.

⁹⁸ <https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/>

Pohlaví většina dotazujících uvádí jako rovnoměrně rozdělené, případně převažují ženy. Vychází to také z fenoménu, že vstupenky na různé akce většinou nakupují právě ženy.⁹⁹

Všechna divadla tvrdí, že jejich diváci jsou převážně pracující osoby mající vysokoškolské vzdělání. Pět z dotazujících poté mají jako druhou cílovou skupinu důchodce, na studenty se pak zaměřuje dalších devět organizací.

Odpovídající měli možnost svými slovy definovat typického diváka. Odpovídala především ta divadla, která na otázku, zda ví, kdo je jejich cílová skupina, označila možnost, že s ní také úzce spolupracuje.

U pražských divadel je důležitější specifitější zaměření z důvodu velkého počtu scén, tudíž velkého množství možností pro diváka. Proto je pro ně hlavní zaměřit se na úzkou skupinu a podle nich správně získat svou pozici na trhu a udržet si ji.

Divadlo v Dlouhé zdůraznilo zájem rodin s dětmi o jejich repertoár, kdy také úzce spolupracují právě s Klubem mladého diváka. Zároveň mají stálý okruh diváků, jež nazývají „patrony“.

Dejvické divadlo popsalo svého diváka jako buržoazního člověka, tedy přesněji městského kapitalistu, který si chce užít pocit, že je v Dejvickém divadle a může to říct své rodině a známým.

Divadlo MANA svého diváka popisuje jako ženu středního věku, vysokoškolsky vzdělanou se spirituálními zájmy, na kterou dle jejich vyjádření cílí také své tituly.

Studio DVA pak typického diváka vnímá primárně jako kupující ženu v doprovodu muže, kteří se pohybují ve střední až vyšší příjmové skupině. Kromě Prahy za nimi jezdí také diváci ze středních Čech.

Divadlo Na zábradlí jakožto oblíbená pražská scéna, láká diváky s velkým zájmem o kulturu, tito diváci jsou vzdělaní a majetnější (tedy vyšší střední třída).

Městská divadla pražská shlukující tři scény (ABC, Divadlo Komédie, Divadlo Rokoko, marketingové oddělení je pro tyto scény společné) navštěvují primárně ženy ze střední a vyšší střední třídy, a to z Prahy i okolí. Do divadla tyto ženy nejčastěji chodí s přáteli či rodinou.

Pro A Studio Rubín jsou typické tři typy diváckých skupin, se kterými pracují a intenzivně se o ně starají. První skupinou jsou studenti uměleckých oborů, druhá jsou poté třicátníci, kteří si pečlivě vybírají, kam půjdou do divadla. Třetí jsou poté důchodci se zájmem o kulturu a pro které mají speciální představení oblíbené právě mezi touto skupinou.

Divadla působící v ostatních městech České republiky mají trochu jiné postavení a úkol na české divadelní scéně. V těchto oblastech se totiž nenachází tolik scén, jako právě v hlavním městě, tudíž často hrají pro všechny cílové skupiny a snaží se tak uzpůsobit i jejich

⁹⁹ Informace ze statistiky internetových prodejců vstupenek GoOut a Colloseum, zároveň statistiky Českého statistického úřadu viz <https://www.novinky.cz/finance/clanek/na-internetu-cesi-kupuji-hlavne-obleceni-ci-shanej-i-ubytovani-40276779>

repertoár. Od klasických literárních adaptací, přes komediální tituly oblíbené u obyvatel menších měst, až po experimentálnější tituly pro úzkou cílovou skupinu, která kulturu navštěvuje vícekrát než jednou do roka. Pro obyvatele těchto měst (a okolí, jelikož bývá zvykem, že v menších okolních městech divadla a kulturní instituce nebývají, proto dojíždí do větších nejbližších měst právě za tímto typem zábavy) často bývá návštěva divadla velkou kulturní událostí a často chodí pouze jednou do roka. Avšak i v těchto místech se některá divadla snažila svou cílovou skupinu popsat.

Divadlo Petra Bezruče navštěvují primárně studenti a mladí pracující. Diváci přijíždějí z blízkého okolí Ostravy.

To stejné platí i pro divadlo Komorní scéna Aréna. Kromě studentů a mladých diváků sem přicházejí také kulturně založení pracující do 50 let.

Pro správnou funkčnost vztahu mezi organizacemi a cílovou skupinou jsou důležité také věrnostní programy tvořené na míru divácké skupině. U kulturních organizací to bývají dárkové vouchery, předplatné, různé kluby. Díky těmto věrnostním programům se pak snáze organizacím zjišťuje, zda se spotřebitelé (v tomto případě právě diváci) navracejí a zda se v myslích těchto zákazníků vytváří silné povědomí o značce, u této skupiny už by se poté mělo jednat o loajalitu k dané organizaci.

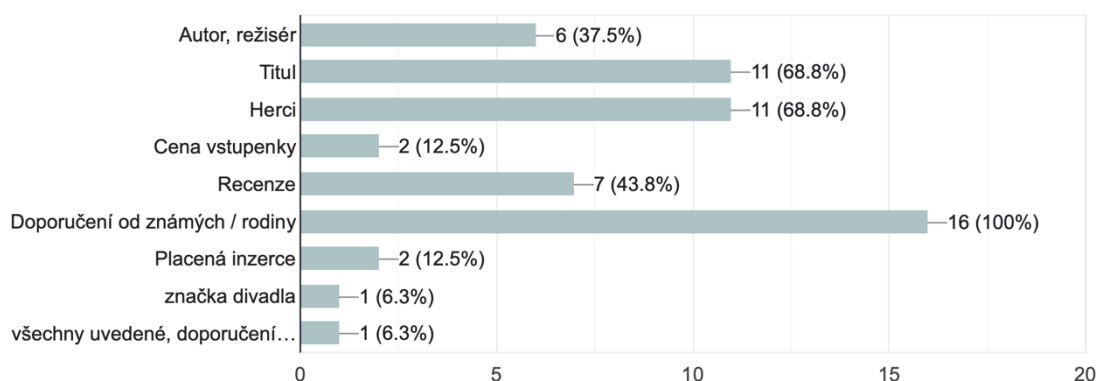
Z dotazovaných divadel přesně polovina nabízí předplatné. Předplatné je fenomén spíše pro ta města, kde se nachází méně divadel, v Praze je předplatné zastoupeno v menší míře, a to poté primárně u jiných souborů než činoherních.¹⁰⁰ Nejrozšířenějším věrnostním programem jsou dárkové poukazy, ať už tištěné nebo online. Po třech divadlech jsou pak zastoupeny kluby diváků a mecenášské kluby. Pouze dvě divadla odpověděla, že žádné věrnostní programy nemá, a to A Studio Rubín a Dejvické divadlo. U Dejvického divadla se potvrzuje tvrzení viz výše o tom, že se jedná o velmi specifickou entitu v divadelním světě, o asi nejznámější lovebrand v tomto odvětví.

Jedna z otázek se také zaměřila na to, zda divadla mají přehled, které z faktorů přesvědčily diváky k návštěvě. 100% odpověď byla u doporučení od známých a rodiny, po jedenácti odpovědích pak vybraný titul a herecké obsazení (tedy ambasadoři a tváře divadla).

¹⁰⁰ Vlastní analýza pražských divadel, kdy proběhl průzkum na jejich webových stránkách, v divadlech, případně se pisatelka poptala osobně.

Máte přehled, které z faktorů přesvědčily vaše diváky k návštěvě?

16 responses



Graf 2 – důvody návštěvy diváka.

Necelých 43 % dotazovaných má určitý přehled o navracejících se divácích, a to právě díky předplatnému a dárkovým poukazům. Tato divadla poté mohla napsat, jaký podíl těchto navracejících je, a tedy jaká loajalita ke značce se dá přibližně zaznamenat. Tři odpovědi se pohybovaly kolem 30 %, u Městských divadel pražských se jedná o cca 50 %, pro A Studio Rubín a Klicperovo divadlo platí asi 70 % diváků, co se do daného divadla pravidelně vrací.

Pro všechny organizace je důležitým prvkem také zpětná vazba, a to už ať v podobě recenzí, e-mailové komunikace, různých dotazníků nebo právě nevědomá zpětná vazba, zda si výrobek znovu koupí. Respondenti z valné většiny odpověděli, že tuto zpětnou vazbu od diváků sbírají, a to v různých podobách.

Dle různých statistik a analýz u spotřebitelů jsou různé důvody, proč si vybrat právě danou značku, mezi nejčastější patří právě recenze, a to primárně od svých známých a rodiny. A přesně to se potvrzuje i u odpovědí na dotazník, kdy naprosto všichni respondenti označili právě tento faktor jako přesvědčující diváky k návštěvě. Kromě doporučení od známých a rodiny mezi nejčastější odpovědi patřily hrané inscenace, herci a tvůrci (což potvrzuje domněnku o tom, že kulturní organizace v tomto fungují jinak, a to, že hlavním prvkem jsou právě osobnosti za značkou, tvůrčí skupina vytvářející kulturní statek). Polovina odpovědí také označila za rozhodující recenze odborníků a kritiků.

4.3. Pozice značky

Jak již bylo nastíněno ve druhé kapitole této diplomové práce, základním pilířem vytvoření úspěšné značky je právě pozice dané organizace na trhu. Pozice pomáhá společnosti vymezit se a najít správného zákazníka, ukojit jeho potřeby na trhu. Pozice pomáhá vytvářet i marketingovou strategii, pomáhá směřovat organizaci správným směrem. Nejinak tomu je právě i u divadelních společností.

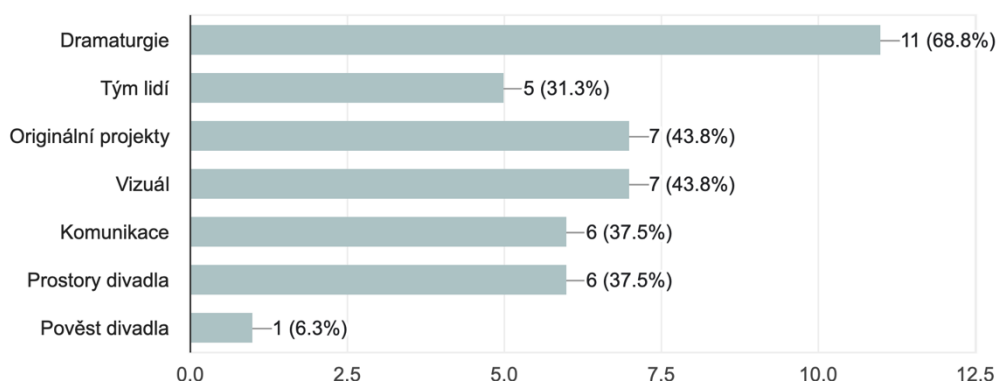
Tuto pozici definuje několik aspektů organizace. Ať už je to poslání a vize, tedy stavební kámen, nebo hodnoty, všechny části by měla mít organizace vymezeno, ať už ve svých zakládacích listinách, na svých stránkách, ve svých dokumentech či výročních zprávách (kde také mnoho vizí divadel nalezneme). Kromě toho pozici značky formuje také konkurence, slabé a silné stránky organizace, v tomto případě však i dramaturgie a vedení divadla.

Když se zaměříme na odpovědi v dotazníku, je vidět, že většina respondentů ví, co mají ve svých vizích napsáno a co je jejich posláním přinášet divadelnímu oboru, odpovědi se totiž ve valné většině shodují s vlastní analýzou jejich textů a obsahu dokumentů.

Pro mnoho divadel je důležitá hodnota dramaturgie. Ať už se jedná o žánrovou pestrost a tituly méně známé (např. Divadlo v Dlouhé), o moderní zpracování klasických děl (Divadlo Petra Bezruče, Komorní scéna Aréna), nebo autorskou a progresivní dramaturgii (Divadlo Na zábradlí, Divadlo v Řeznické, HaDivadlo nebo Divadlo Tramtarie), dramaturgie se nese jako pojící prvek většiny respondentů. Zároveň je dramaturgie jednou ze silných stránek pro necelých 90 % respondentů. Zároveň se u těchto divadel často objevovala také odpověď ohledně originálních projektů, které svým divákům nabízí (ať už experimentálnější inscenace nebo úplně nové druhy projektů jako site specific, inscenace mimo jeviště a další).

Jak se odlišujete od ostatních?

16 responses



Graf 3 – odlišení od konkurence.

Kromě této odpovědi divadla berou jako svou důležitou hodnotu herecký soubor a tvůrčí tým. Na tomto nejvíce staví právě Dejvické divadlo se svým souborem, ale také Studio DVA, kam chodí diváci primárně kvůli tvářím tohoto divadla. Na druhé straně poté stojí divadlo typu A studio Rubín, jež se snaží divácké obci nabízet nové tvůrčí osobnosti nejen divadelního světa. Jako silnou stránku to pak vnímá 66 % divadel, která odpovídala na dotazník.

Zajímavou hodnotou některých divadel je vzdělávání občanů. Divadlo v Dlouhé se na vzdělání zaměřuje díky Klubu mladého diváka, tento aspekt se poté prolíná i do oblastních divadel (HaDivadlo, Komorní scéna Aréna).

Pro poslání a hodnoty každé organizace je důležité vše správně odkomunikovat směrem ke svým zákazníkům. Proto další otázka dotazníku mířila právě na to, které části svého poslání a svých hodnot divadlo cíleně využívá ke své komunikaci směrem k veřejnosti. Zde je pak převážně zmíněna právě dramaturgie divadla, ať už jsou to nové autorské tituly, premiéry české i světové – na dramaturgii se v komunikaci nejvíce klade důraz právě v Praze, kde je největší konkurence v rámci tohoto trhu. Některá pražská divadla však komunikují další části svého poslání, a to například vzdělávání (Městská divadla pražská upozorňují v komunikaci na svůj cyklus maturitních videí nebo vydávání knih), tváře (Studio DVA), rozdílnost v pojetí inscenací (Divadlo v Dlouhé využívá „pěveckého a pohybového potenciálu herců, výtvarné a hudební metafory, bohatých světelných a audiovizuálních prostředků“, čehož využívá právě i v rámci komunikace jakožto divadlo, jež se vymezilo jako prostor, který „překračuje činohru směrem k alternativnímu, hudebnímu a loutkovému či kabaretnímu žánru“).¹⁰¹ Divadla v dalších městech si poté uvědomují, že existují pro více cílových skupin, proto se musí snažit pokrýt celou škálu hodnot. Zároveň se však snaží společensky angažovat

¹⁰¹ Dostupné ve výroční zprávě Divadla v Dlouhé. Po dotazníkovém zjišťování u veřejnosti v rámci magisterského projektu však pražští diváci tento prvek v komunikaci Divadla v Dlouhé nijak zvlášť nevnímají.

(například HaDivadlo odpovědělo: „*Naše divadlo rozhodně není laxní k otázkám enviromentální krize, v dnešních dnech postihnutých pandemií se zase snažíme podpořit společnost směrem k solidaritě, ale i zamyšlení, co nám krize může přinést. Děláme to viditelně, s naším postojem, který každý rok formulujeme v manifestu, jsme vidět v ulicích Brna, cíleně jeho pasáže používáme v inzercích.*“¹⁰²).

Pro značku je důležitá samotná komunikace s diváky. A tu označilo sedm divadel jako silnou stránku své společnosti, mezi kterými se objevilo divadlo Husa na provázku nebo Studio DVA.

Po pěti pozitivních odpovědích získaly body vnitřní prostory a místo, kde se divadlo nachází. Oba body jsou pro vnímání zákazníka rozhodně důležité – tedy dostupnost produktu a celkový vjem organizace, ne pouze samotný produkt, který by mohli chtít navštívit, tedy divadelní představení. Divadelní zážitek se totiž pojí také s místem, atmosférou, zaměstnanci divadla, popřípadě divadelní kavárnou a obchodem s merchandisingem.¹⁰³

Zároveň místo, kde se divadlo nachází, vnímají čtyři divadla jako slabou stránku (Divadlo Petra Bezruče, Divadlo Mír, Divadlo Tramtarie – obě divadla jsou na poměry daných měst dál od centra, diváci někdy vybírají s rozvahou, zda se jim chce cestovat o něco dále¹⁰⁴; HaDivadlo, které má problém, že i když je v centru města, nachází se uvnitř pasáže a nikdo o něm moc neví¹⁰⁵).

Velkou slabou stránku vnímá několik divadel právě vnitřní prostory divadel. Ať už se jedná o málo míst, tudíž se k nim nedá dostat (Dejvické divadlo), vybavení sálu, stísněné a nemoderní prostory (Divadlo v Řeznické, Divadlo Husa na provázku, Divadlo v Dlouhé), uvědomují si, že to může diváky často odradit, hlavně u delších inscenací.¹⁰⁶

Cenu vstupenky uvedlo pouze jedno divadlo jako svou slabou stránku, a to Studio DVA, které si však uvědomuje, že si diváci rádi připlatí právě za tváře divadla. Není však dostupné nižším třídám a studentům, což se snaží změnit svou druhou, alternativnější scénou.

Další fází pro vytvoření pozice značky je důležité si uvědomit, kdo je konkurent pro organizaci. Pro definování své konkurence je pak prvním krokem říct si, v čem je daná společnost odlišná. A zde se divadla znovu opírají o svou dramaturgii. Tuto odpověď totiž vybralo téměř 75 % všech respondentů. Mezi dalšími častými odpověďmi byl vizuál divadla, komunikace, originální projekty (jež by se mohly řadit právě mezi dramaturgii) a prostory divadla.

¹⁰² Odpověď v online dotazníku, respondent Marie Rotnágllová.

¹⁰³ Jak důležitý je celkový zážitek zákazníka z produktu je popsáno výše.

¹⁰⁴ Vychází ze zkušeností obyvatel měst Ostravy a Olomouce, osobní dotazník pro návštěvníky divadel v daných městech.

¹⁰⁵ Toto bývá častý problém i dalších divadel, které jsou schované právě v pasážích. Zde je poté velmi důležitá grafická navigace již z venkovní strany budov. Problémem pak může být majitel budovy, vizuální smog a další překážky, na která divadla narážejí.

¹⁰⁶ Primárně pak nepohodlné sedačky, na kterých se podle divadel i diváků nedá vydržet dlouhá představení.

Kromě uzavřených odpovědí, které měly napomoci respondentům s klasifikací možných diferenciací, mělo každé divadlo možnost popsat svou odlišnost po svém. Zde divadla nejčastěji rozvedla právě téma dramaturgie. Pro některé odpovídající je důležitý celý tvůrčí tým, který bývá často velmi dobře sehraný a plný energie, tudíž dodává novou energii i do dramaturgie kina, přináší nové projekty, které divadlo dříve nenabízelo. Pro Divadlo Na zábradlí je právě tato mladost a novost v současné době důležitým prvkem, se kterým dost pracují (kromě toho, že jim vznikají zcela nové texty pro divadlo). Dále bývá pro divadla důležitá souhra také hereckého souboru (např. Divadlo v Dlouhé, HaDivadlo, či právě Divadlo Na zábradlí). Studio DVA využívá primárně svých hereckých osobností, herců, které diváci znají z televize a chtějí je vidět i takto naživo.

Divadla regionálního typu poté nemají takovou konkurenci, aby vnímali svou odlišnost (např. Klicperovo divadlo v Hradci Králové si uvědomuje, že druhé divadlo ve městě je zaměřeno na dětské diváky, převážně děti z mateřských a základních škol, tudíž jsou jediné divadlo, které hraje pro dospělou část populace).

Dále byla divadlům položena otázka, zda si uvědomují, kdo je podle nich podobná značka, tedy jejich konkurent. Většina divadel má seznam podobných organizací, které nabízí divákům obdobný program či servis. Někteří respondenti se však během odpovídání na dotazník poprvé zamysleli nad svými konkurenty, které vlastně vůbec nevnímají, že by jim jakkoli brali diváky.

Pozici značky určuje také cenotvorba dané organizace. Zde se divadla rozdělují primárně podle toho, zda se jedná o příspěvkové organizace, neziskové organizace anebo soukromá divadla. Nejčastější odpovědí v této otázce zazněla nutnost pokrýt alespoň část nákladů. Soukromá divadla k tomu dodala, že jejich náklady musí být pokryty z větší části, jelikož jejich financování záleží primárně na partnerech, které si jsou schopni najít (například Dejvické divadlo či Studio DVA), zbytek záleží dost na nich. Neziskové organizace potřebují naopak pokrýt ty náklady, které převýší jejich žádosti o granty či příspěvky z měst.

Analýza trhu v cenotvorbě pro divadla nehraje tak zásadní roli, jako u většiny podniků na trhu. Pouze tři divadla (a to Studio DVA, Klicperovo divadlo a Městská divadla pražská) uvedla, že sledují trh a zjišťují, jak ceny uvádí jejich konkurenti. Pět respondentů uvedlo, že cenu již několik let neměnili a mají ji pevně danou.¹⁰⁷ Po následném doplnění je to primárně z důvodu, že by sami diváci měli problém se zdražením a na tak přeplněném trhu by šli ke konkurenci.

4.4. Propagace, reklama a PR divadel

Součástí každé značky je také propagace, reklama a PR, která napomáhá k získávání více diváků a zároveň se snaží o to, aby byl brand organizace (v tomto ohledu divadlo) vnímán

¹⁰⁷ Tyto odpovědi byly zaznamenány během a po první vlně pandemie a lockdownu. Po následném zjišťování u některých respondentů došlo ke zdražení a řešení ceny vstupenek právě s ohledem na pauzu v uvádění inscenací.

tak, jak si to samotná organizace na začátku definovala (případně když se rozhodla svou značku pozměnit, tak aby byla tato změna jasně a celistvě odkomunikovaná i na veřejnost a do tržního prostředí).

Divadla, která odpovídala na dotazník, patří také dle analýzy divadelního trhu k té menší části souborů, které mají PR manažera buď jako člověka, který se stará pouze o PR, nebo se PR řeší jako součást marketingového týmu.¹⁰⁸

K propagaci divadla všichni respondenti využívají online i offline platformy. Mezi online nástroje se se stoprocentním zastoupením dostaly sociální sítě Facebook a Instagram. Necelých 44 % poté využívá také Twitter. Pouhých pět divadel z respondentů využívá jako svou sociální síť YouTube.^{109 110}

Online prostor organizace používají také jako reklamní prostředek – tedy nevyužívají pouze pro organický dosah, ale také jako placenou reklamu. Mezi nejčastější online inzerenty patří právě sociální sítě, které využívá drtivá většina respondentů, čtrnáct divadel také využívá online inzerci, ať už u svých partnerů nebo jako placenou reklamu na různých webech a databázích.¹¹¹ Stejný počet divadel používá k propagaci také konzervativnější cestu, a to pravidelné newslettery ať už na týdenní, měsíční nebo čtvrtletní bázi.

U tzv. „offline“ propagace divadla také využívají klasické formáty. Mezi nejčastější inzerci se řadí reklama v rádiích, ať už regionálních nebo kulturně zaměřených (národní Radio Vltava, digitální Radio Wave, Radio 1 pro pražské a středočeské publikum). Dalším častým prostorem bývají inzerce v kulturních periodikách, ať už Divadelní noviny (u těch se využívá právě i online inzerce na jejich webových stránkách), Svět a divadlo, Divadelní revue nebo periodika jako A2larm nebo Artikl. Mezi méně rozšířené prostory pro propagaci se řadí regionální nebo národní tisk, televize či citylighty a billboardy.¹¹²

Divadla však nijak nezjišťují (k tomu by bylo potřeba dělat hluboké dotazníkové šetření), díky kterému impulsu diváci divadlo navštívili a jak úspěšné tyto kampaně jsou.¹¹³

¹⁰⁸ Často se u divadel stává, že PR a marketing zaštiťuje produkční nebo oddělení divadel, což vyšlo z průzkumu trhu.

¹⁰⁹ Mezi nejpoužívanější online platformy v České republice patří YouTube s 8 miliony uživatelů a Facebook s necelými 5 miliony uživatelů. Instagram se řadí na 4. místo s 3,6 miliony uživatelů, Twitter se umístil na 9. místě se 786 000 uživateli. Dostupné na: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>

¹¹⁰ Zároveň divadla začala YouTube využívat v hojnějším počtu během COVIDu, aby se přiblížila ke svým divákům, viz podkapitola 5.7 Kultivování značky.

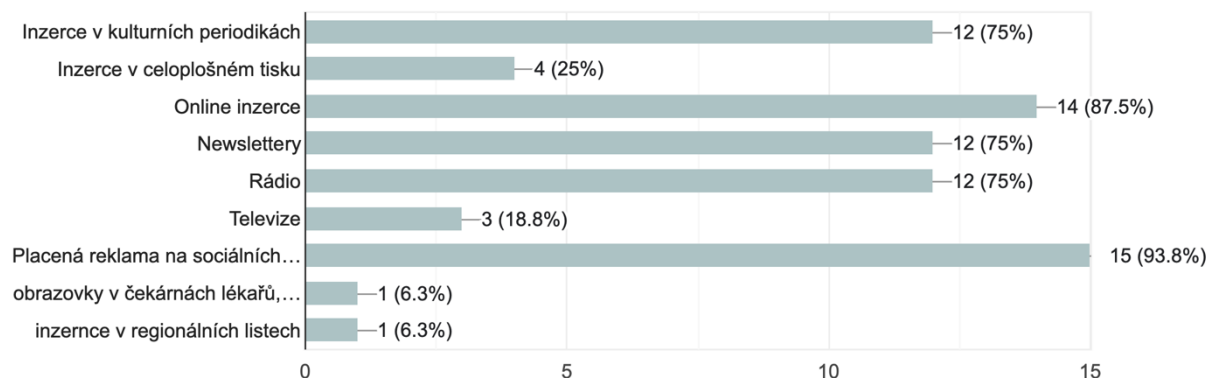
¹¹¹ Zároveň se v divadelní sféře rozšiřuje reklama přes Google Ads. Tato platforma poskytuje podnikům zadávat reklamu nejen na YouTube před videi, ale právě na rozličných webových stránkách, které sice samy žádné inzerční plochy nabízet nemusejí, mohou mít však povolené grafické bannery přes Google Ads.

¹¹² Zde divadla vysvětlují menší zájem o prostory ať už složitější cílení (u televize a národních tisků) nebo dražší prostory, což z důvodu menších marketingových rozpočtů nespadá do jejich možností.

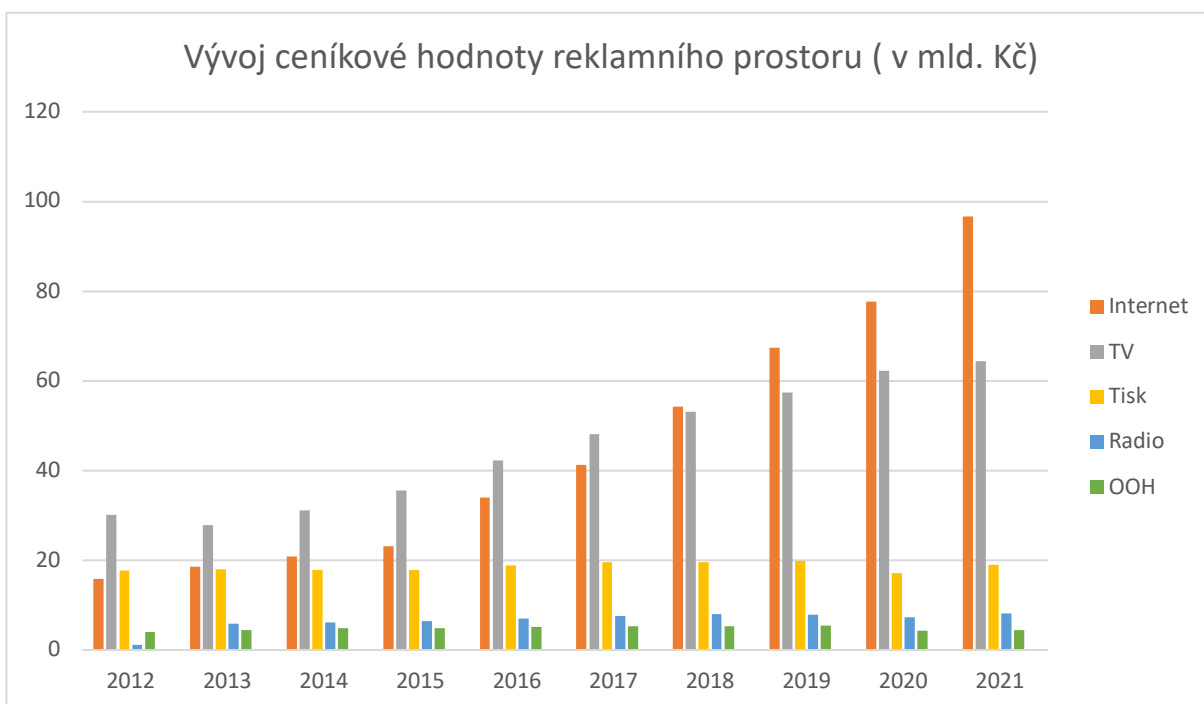
¹¹³ Díky algoritmům se dá zjistit konverzní procento u reklam na internetu a sociálních sítích, je to však velmi přibližné, navíc záleží, zda prodávají vstupenky přímo na svých webových stránkách nebo odkazují na portály zprostředkovatelů, tedy třetích stran.

Využíváte některou z těchto inzercí?

16 responses



Graf 4 – využití inzerce.



Graf 5 – vývoj ceníkové hodnoty reklamního prostoru. Zdroj: <https://www.inzertnivykony.cz>

4.5. Identita značky

Jednou z dalších kategorií, na kterou se dotazník zaměřil, byl samotný design a vizuál, ale také to, jak se svým vizuálem pracují napříč svými aktivitami.

První sada otázek byla zaměřena na logo, vizuál a grafické práce. Co se týče grafiky, divadla se rozdělila v odpovědi na poloviny, co se týče toho, zda jim grafiku vytvářel externí grafik / externí organizace. Druhá polovina respondentů odpověděla, že mají svého vlastního grafika v týmu, který jim dělá všechnu grafiku pro dané divadlo. Mezi odpověďmi byla také

možnost, že logo vytvořil někdo z interního týmu mimo grafika, tedy například scénograf, tuto odpověď však nezaškrtnul nikdo.¹¹⁴

Divadla, která potvrdila, že jim vizuál vytvářel externí grafik či grafická firma, zároveň v polovině případů uvedla, že neproběhlo žádné výběrové řízení. Nejčastěji si tyto externisty vytipovali vedoucí sami.

Divadla se ve většině případů snažila, aby logo a celý vizuál vycházel z jeho cílení na určitou část publika – často si tak dělala divadla průzkumy, externí grafici jim sami navrhli, co jsou pro danou cílovou skupinu ideální prvky vizuálu. Pouze Dejvické divadlo a Divadlo na Cucký nevnímá svůj vizuál jako něco, co by vycházelo z trendů působící na daný trh, na který cílí.

Součástí každé grafiky by měl správně být i grafický manuál, tedy určitá příručka, která určuje, jak se má s logem a logotypem, barvami, písmem, ale i dalšími prvky správně zacházet. V manuálu bývá často podrobně napsáno také rozložení, mezery, možné alternativy a špatné využití log, barev a celého vizuálu. Mnoho z respondentů (dvanáct z šestnácti) tuto příručku berou jako důležitou a sami je mají, zbytek divadel žádný grafický manuál nevyužívá.¹¹⁵

V otázce, co přesně logo a vizuál znamená a má vyjadřovat, divadla dostala možnost popsat jejich myšlenku za vytvořením těchto materiálů (čtyři respondenti se zdrželi odpovědi). Většina odpovědí vychází z toho, že je důležité navázat na tradici, na zakladatele či známé osobnosti jakkoli spojené s divadlem (Klicperovo divadlo, kdy logo připomíná cylinder, které je typické pro Václava Klimenta Klicperu, zároveň však využívají tvar jeviště s pootevřenou oponou) či na historickou budovu divadla (Vršovické divadlo MANA).

HaDivadlo a Divadlo Na zábradlí tak odpovědělo, že jejich logo vychází z původních log, aby odkazovalo na tradici. Divadlo Na zábradlí se však snaží si s logem dále hrát a upravovat jej: „Logo je historické od Libora Fáry upravené Studiem Najbrt pro současné užití, vizuál (ve zkratce) jasně komunikuje – barvy černá a bílá plus výrazný grafický motiv (originálně vytvořený pro každý měsíc) –, že i na malém jevišti divadla se dají inscenovat velké inscenace.“^{116 117}

¹¹⁴ Toto je častý jev u malých souborů, často těch, které vznikly hned na škole či po dostudování.

¹¹⁵ Zde není možné doložit, zda jsou všichni v interním týmu zaučeni, jak správně logo využívat, nebo divadla naopak neřeší možné úpravy a alternativy k vizuálu.

¹¹⁶ Odpověď v online dotazníku, respondent Jan Búrik.

¹¹⁷ K logu se v rozhovoru o nové identitě divadla vyjádřila také grafická designérka Andrea Vacovská ze Studia Najbrt: „Značku Divadla Na zábradlí jsme v rámci redesignu inverzně otočili do pozitivní varianty černého kompaktního symbolu. Odstraněním nápisu Divadlo Na, který byl původně součástí značky, jsme získali ‘pouze’ název Zábradlí, který je pro divadlo dnes již zažitý a pro funkci značky ideální. Tato změna mimo jiné umožňuje čitelně používat značku i v minimálních velikostech. Na tiskovinách reprezentujících divadlo funguje jako drobný podpis, vědomý odkaz k vlastní historii, který doplňuje nový vizuální styl založený na výrazné typografii a autorském výtvarném pojetí“

Na tradici pak odkazují také Městská divadla pražská, která se zároveň snažila logo modernizovat a propojit tak současnost s minulostí.

V Divadle Husa na provázku, které se zároveň také snaží odkázat k minulým letům, došlo v posledních letech k velkým změnám, ke kterým se vyjádřil jejich grafik Martin Hrdina: „Logo DHNP prošlo za poslední roky několika změnami, kdy se postupně zjednodušovala jeho podoba od ilustrace ke ‚grafičtějšímu‘ a jednoduššímu tvaru. Rozhodli jsme se posunout tento přístup malinko dál a organický tvar jsme geometricky zarovnali a odhalili jeho kostru. Tento přístup souzní s chutí nového vedení navázat na tradici divadla, a zároveň obalit původní strukturu novými myšlenkami a agendou. Dostat se na dřev a tu postupně obalit novým masem. Z logotypu zůstává značka, která visí na provázku a pohybuje se na různých formátech nahoru a dolů. V dalším kroku jsme se rozhodli, že název divadla nebude součástí této značky, nevytváříme nový logotyp. Název je vždy napsán mimo značku fontem, se kterým se na plakátech momentálně pracuje. Tento přístup jsem zvolil, protože si myslím, že je obecně ‚přelogováno‘ a značka divadla je dostatečně silná, aby mohla stát samostatně. Zároveň nebude třeba měnit logo při každé změně písma.“

Další otázky byly zaměřené na propojení všech aktivit divadel jednotným vizuálem. Drtivá většina divadel tak odpověděla, že vizuál používá na webových stránkách, na grafice, tedy plakátech a programech, v prostorách samotného divadla. Dvanáct divadel pak využívá vizuál i v rámci merchandisingu, devět respondentů uvedlo, že vizuál je využit i na vstupenkách. Ta ostatní divadla využívají takový software k prodeji vstupenek, který jim neumožňuje využít grafický vizuál.¹¹⁸

4.6. Kultivování značky

Když se vrátíme k teorii produktu podle Kotlera, jednou z vrstev je právě vrstva rozšířeného produktu. Mezi tu patří také doprovodný program, který se využívá právě k oddělení od konkurence a napomáhá divadlům nabídnout divákům „něco navíc“, to, co jejich přímí i nepřímí konkurenti nenabízejí či nabízejí v omezené / odlišné míře.

Nejčastěji využívaným doprovodným programem u respondentů jsou besedy k inscenacím. Ať už jsou to odborné úvody, které mají napomoci dostat se do situace a lépe se vžít do inscenace, nebo debaty po skončení představení s tvůrci a diváky. Divadla tvůrce a herce taky využívá k rozhovorům, ať už natočeným jako doprovodné video na jejich webových stránkách či třetích stranách, nebo je používá pro své účely – noviny, newslettery, nabízejí je třetím stranám (magazínům a novinám). Tuto odpověď zaškrtno deset respondentů, stejně tak prohlídky divadla, která nabízejí veřejnosti i školám.¹¹⁹

¹¹⁸ Mezi ně patří například GoOut, jenž má svůj vlastní systém a vizuál, který nabízí všem zákazníkům.

¹¹⁹ Prohlídky se dají často domluvit nebo se konají v rámci různých akcí, ať už je to Noc divadel, výročí divadla a budovy, Den otevřených dveří apod.

Po osmi pak bylo odpovězeno, že organizace pořádají různé workshopy pro školy i veřejnost nebo koncerty (a to jak interpretům, kteří s divadly nemají nic společného, tak vlastním koncertům, ty se však využívají primárně u muzikálových divadlech, která tato diplomová práce nezpracovává).

Divadla ráda propojují také další kulturní sektory, ať už jsou to výstavy v Dejvickém divadle, Divadle v Řeznické nebo Městských divadlech pražských nebo literární večery a scénické čtení přesně v těchto třech divadlech (nepravidelně tyto akce pořádala i Komorní scéna Aréna).

Jelikož dotazník vznikl mezi první a druhou „covidovou“ vlnou a uzavřením, jedna z otázek směřovala také na působení divadel během této těžké doby. Jelikož je důležité udržovat se zákazníky jakoukoli komunikací, aby je daný podnik neztratil, i divadla na tuto chvíli reagovala.

Drtivá většina (nejen) odpovídajících divadel vytvořila nové projekty, ať už to byly různé debaty, talkshows nebo YouTube. Mezi ně se řadí i Divadlo Mír a jejich videové skeče Tři tygři, což se stalo enormním úspěchem a divadlo se tak dostalo do podvědomí nejen ostravských, případně moravskoslezských obyvatel, ale celé České republiky.¹²⁰ Mezi další divadla, která využila tuto online platformu či se vydala cestou doprovodných debat, patří například Divadlo v Dlouhé, Divadlo Tramtarie, Divadlo Na zábradlí nebo A studio Rubín.

Druhou nejčastější odpovědí byla nabídka záznamů inscenací či streamování živých představení, a to ať už na svých webových stránkách, na YouTube nebo přes speciální platformu Dramox, která vznikla během pandemie, aby tak pomohla zapojeným divadlům a odváděla jim procenta z poplatků za předplatné.¹²¹ Dvě divadla, která na dotazník odpověděla, naopak odmítla jakoukoli možnost streamů a využití svých záznamů, jelikož věří, že se divadlo přenést na obrazovky nedá a ztrácí pak své kouzlo. Naopak se divadla rozhodla pod svou značkou pomáhat druhým nebo aktivně podporovala své umělce, kteří pod svým jménem a často pod značkou divadla takto pomáhali (ať už v nemocnicích, v dobrovolných spolcích nebo v domovech pro nezaopatřené), a to ať už Divadlo v Dlouhé nebo HaDivadlo.

Divadlo Na zábradlí jako jediné z respondentů využilo také fenomén podcastů, což je primárně audio pořad, který je k dispozici na internetu, ať už přes různé webové stránky nebo aplikace třetích stran.¹²²

4.7. Rebranding

¹²⁰ Více o tomto projektu viz níže v podkapitole 4.9.

¹²¹ Platforma vznikla v roce 2020, založili ji Martin Zavadil, Radim Horák a Martin Hájek, aby podpořili divadlo a umělce v pandemické době. Platforma však funguje stále a nabízí stovky divadelních záznamů nejen z České republiky.

¹²² Mezi nejvyužívanější platformy k poslouchání podcastů jsou aplikace Spotify, MujRozhlas a Apple Podcasts. Jedná se o stále se rozšiřující fenomén, každý rok se navyšují čísla posluchačů, existuje také žebříček Podcast roku, ve kterém veřejnost volí nejposlouchanější a nejoblíbenější podcasty. Divadelní tematika na těchto platformách však zatím není vůbec rozšířená.

Poslední kategorií dotazníku byla dobrovolná část o rebrandingu divadel. Zde na otázky odpovídala divadla, která za posledních 5 let¹²³ prošla změnou, ať už z vizuální stránky, přestavbou interiéru nebo dramaturgickým zaměřením a změnou cílení na diváka.

Tou vizuální změnou prošlo deset divadel, tedy všechna divadla kromě HaDivadla, Divadla v Dlouhé, Divadla Petra Bezruče, Studia DVA, Komorní scény Aréna. Zde jsou pak odpovědi rozdělené na poloviny, co se týče odpovědi, kdo jim grafickou změnu, tzv. rebranding dělал – polovina odpověděla, že ji dělala sama interně, polovina si pak najala externího grafika či grafickou firmu.¹²⁴ Tento vizuál pak většina divadel použila při menší nebo větší rekonstrukci budovy, aby se nová identita promítla právě i do interiérů divadel.¹²⁵

Přestavbou interiéru pak prošlo devět divadel, žánrovou změnou (ať už z důvodu změny dramaturgického vedení nebo protože divadla chtěla cílit na jinou diváckou skupinu) prošlo osm divadel, která se dotazníku účastnila. Mezi ta divadla, která se snažila cílit na jinou diváckou skupinu, patří Divadlo v Dlouhé a Městská divadla pražská, většinou se však jednalo o změnu dramaturgického týmu a celého vedení divadla (Divadlo na cucky, A Studio Rubín, Městská divadla pražská, Divadlo v Dlouhé). Poslední uvedené divadlo svou odpověď rozvedlo s ohledem na odlišné pojetí dramaturgie svého týmu: „Zakládajícím členem vedení a kmenovým režisérem byl režisér Jan Borna, který zemřel 16. 1. 2017. Od sezony 2016/17 jsou součástí uměleckého vedení Divadla v Dlouhé Lukáš Trpišovský s Martinem Kukučkou, kteří tvoří režijní tandem SKUTR. S jejich příchodem můžeme vnímat změnu v dramaturgii Divadla v Dlouhé.“

Divadla se snažila také označit sumu, kterou dala primárně do vizuální změny své organizace. Částky se velmi lišily, a to od stovek tisíc (Vršovické divadlo MANA), přes vyšší desítky tisíc (Klicperovo divadlo, Divadlo Na zábradlí, Divadlo na cucky), až po naprosté minimum nákladů z důvodu, že změnu provedla divadla uvnitř týmu nebo spolupracovala se studenty (A Studio Rubín, Divadlo v Řeznické).

¹²³ Dotazník byl rozposlán v roce 2020, tedy mezi lety 2016–2020.

¹²⁴ Mezi externí grafické firmy podílející se na změně vizuálu jsou například Studio Najbrt (Divadlo Na zábradlí), studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně BcA. Eliška Karešová (Klicperovo divadlo na základě vyhlášené soutěže), dvojice Ondřej Zámíš a Roman Černohous (Městská divadla pražská na základě vyhlášené soutěže) nebo absolventka UMPRUM Markéta Steinertová (Divadlo v Řeznické, vizuál vznikl jako výsledek její diplomové práce).

¹²⁵ Většími i menšími proměnami prošla například Divadlo Na zábradlí, Vršovické divadlo MANA, Klicperovo divadlo, Městská divadla pražská nebo Divadlo v Řeznické.

4.8. Doplnková analýza vybraných divadel a jejich přístupu

Pro každou z kategorie položených otázek bylo vybráno také několik divadel pro doplňkovou analýzu, aby byly potvrzeny či vyvráceny většinou používané části brandu a na co se kulturní organizace v České republice zaměřují. Výběr pokrývá širší repertoár divadel, zároveň je zaměřen primárně na pražské scény, kde je v zastoupení divadel nejširší a je proto také potřeba se co nejvíce odlišovat od své konkurence. Divadla, která byla pro analýzu a doplnění vybraná, jsou: Divadlo na Vinohradech, Divadlo Na Jezerce, Švandovo divadlo, Činoherní klub, Divadlo Ungelt a Studio Hrdinů.

4.8.1. Obecná analýza divadelních souborů

Pozice u diváků, zacílení, loajalita

Co se týče zacílení vybraných činoherních divadel na diváky, existuje určitá nejistota divadel toto zacílení vyjádřit. Divadlo se snaží pořádat různé sociologické výzkumy, zjistit, jací návštěvníci divadlo navštěvují a zúžit pro sebe tak skupinu diváků, na které se zaměřit. Z tohoto ohledu je téma však dosti náročné, jelikož divadla navštěvují široké vrstvy publika, samotná divadla mají často ve svých posláních, závěrečných zprávách napsány věty typu „rysem inscenační práce divadla je záměrná žánrová a stylová pestrost. Tomu odpovídá i pestrá dramaturgie, orientující se především na tituly méně známé, dosud v Čechách neuvedené a neověřené“¹²⁶, „Divadlo, pro něhož je alfou a omegou herecké umění... Snaží se, aby bylo v nejlepším slova smyslu zástupcem kvalitního středního proudu, který je přístupný široké divácké obci,“¹²⁷ nebo „umělecko/dramaturgické zaměření se pohybuje od hudebně dramatických koláží a čtených textů na straně jedné až ke klasickým dramatickým aktovkám nebo komorní činohře na straně druhé“¹²⁸. A zde se právě nachází ten problém. Cílová skupina pro divadla je člověk, který do divadla chodí, bývá to však také jediné dělení, na která se některá divadla zaměřují. Obecně jsou divadla navštěvovaná v podobné míře ženami a muži. Nejčastější věková skupina je 45-64 s věkovou skupinou 30-44 v těsném závěsu.¹²⁹ Takto to také obdobně berou divadla.¹³⁰ Zde však přichází na řadu otázka pozice na trhu, kdy se stává, že je mnoho divadel zaměřeno na jednu určitou skupinu lidí a zájmů, avšak již náročněji jsou divadla schopná analyzovat situaci a zjistit, jaká část trhu ještě nebyla penetrována.

¹²⁶ <https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/>

¹²⁷ <https://www.divadlounge.cz/o-divadle/o-nas/>

¹²⁸ Viola, výroční zpráva 2018

¹²⁹ https://atlascechu.cz/results/leisure_activity-theatre

¹³⁰ Například Divadlo v Dlouhé uvádí, že jsou určeni pro nejrůznější věkové kategorie diváků – výroční zpráva 2018.

U divadla poté dobře funguje loajalita zákazníka. Loajální zákazníci jsou tak ti, kteří se do organizace vrací, nakupují opakovaně, ale hlavně nákup provedou dobrovolně a rádi. Vznikne tak mezi zákazníkem a značkou silný, emocionální vztah, který poté přetrvává na dlouhou dobu a zákazník je mu pak věrný.¹³¹ A přesně ta je u divadla dost důležitá a silná. Divadlo si totiž v pyramidě loajality drží ten vztah, že pokud se člověk dostane z pozice nezájmu do jakéhokoli dalšího stupně, je pro divadlo výrazným přínosem, a to z toho důvodu, že průměrný člověk navštíví divadlo tak 2x ročně.

Když má organizace velký počet loajálních zákazníků, může se z ní poté stát lovebrand – lovebrandem označujeme ty značky, které jsou nějakým způsobem oblíbené. Jedná se o značky, které jsou v podvědomí zákazníků, ti si brand vybaví jako první, spojí si ji s pozitivními asociacemi, ztotožňují se s ní. Znakem kvalitního a fungujícího lovebrandu je ten, že se o značce mluví, lidé si ji doporučují a kupují si ji. Často se může stát, že lovebrand může lidem zvýšit sebevědomí nebo jim přiděluje určitý společenský status¹³² – představme si kupříkladu šperk Tiffany and Co. Je to tedy něco, čeho chce dosáhnout každá firma, stát se ve své oblasti lovebrandem u zákazníků.

Divadlo na Vinohradech o sobě tvrdí, že se stále více obměňuje, aby přilákalo další diváky a přinést do „reprezentativní scény hlavního města Prahy“ právě nové publikum k tomu, které jej navštěvuje již několik let (starší diváci, Praha a blízké okolí).¹³³

Některá divadla pak berou jako svoji devizu to, že klasickou činohru propojují s alternativnějšími přístupy, propojení s hudebním, loutkovým žánrem či s výtvarným uměním. Problémem však často zůstává, že to, co mají uvedeno ve svém poslání a ve svých zprávách, nedokážou správně komunikovat navenek a ustálit si tak tuto pozici u nových potenciálních diváků, kteří je mohou brát jako další scénu na trhu.

U loajality je tak dobré vytvářet pravidelná šetření a analýzy svých diváků, a to z důvodu, že se skupina diváků může měnit.

Vizuální elementy divadelní značky

Barvy

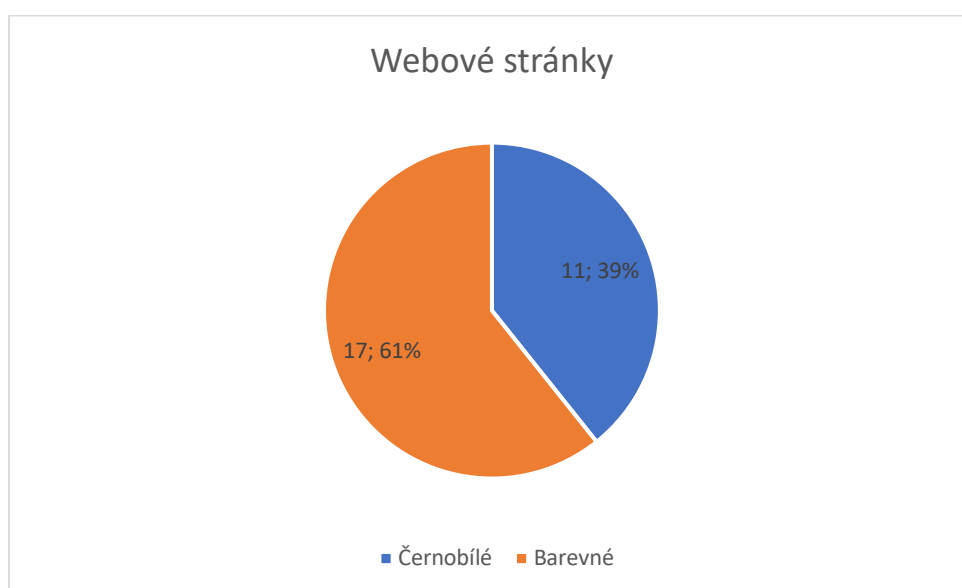
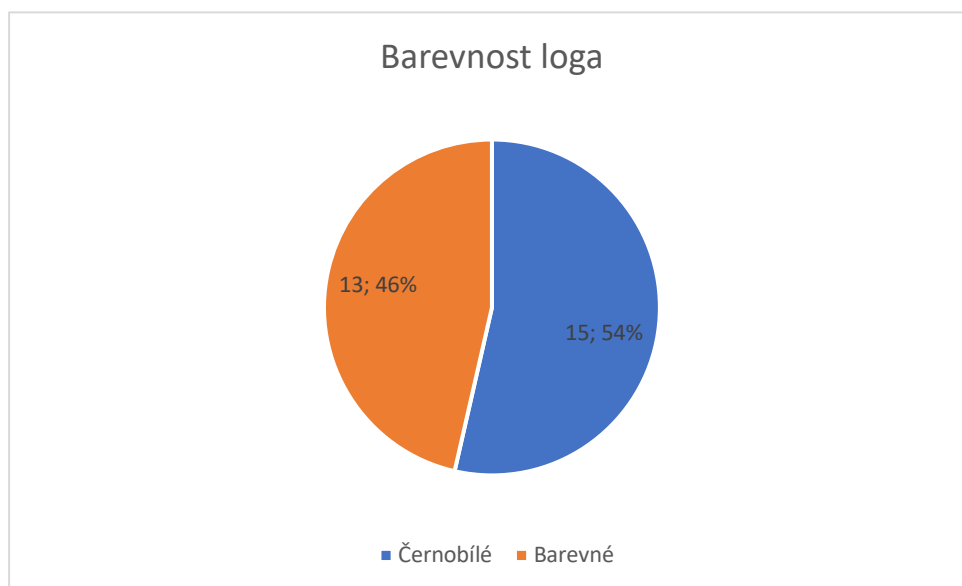
Zde divadla podléhají trendům dnešní doby. Organizace všeho druhu se vrací zpátky ke klasické verzi barev, kdy neriskují a jdou do bílo-černé. Barev, které byly používány v historii (a to primárně z jednoduchého důvodu, takové barvy se využívaly kvůli tisku. A přesně to se vrací znovu do „módy“ – černobílé logo, velké novinářské písmo, jednoduchost. Dalším důvodem takového rozhodnutí může být také to, že tento vizuál neruší. Je elegantní a

¹³¹ http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

¹³² <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/lovebrand/>

¹³³ Více o Divadle na Vinohradech v podkapitole níže.

minimalistický, „nekřičí“ na zákazníka. Jelikož právě vedle nových moderních 3D vizuálů (které využívají spíše technologické, grafické organizace spíše než kulturní) je právě trend se vracet k historii.¹³⁴ S tím, že když nějaké divadlo barvu použije, nejčastější barva je to pak červená (z barevných variant je to 58 %).



Grafy 6 a 7 – využití barev ve vizuálu divadel.

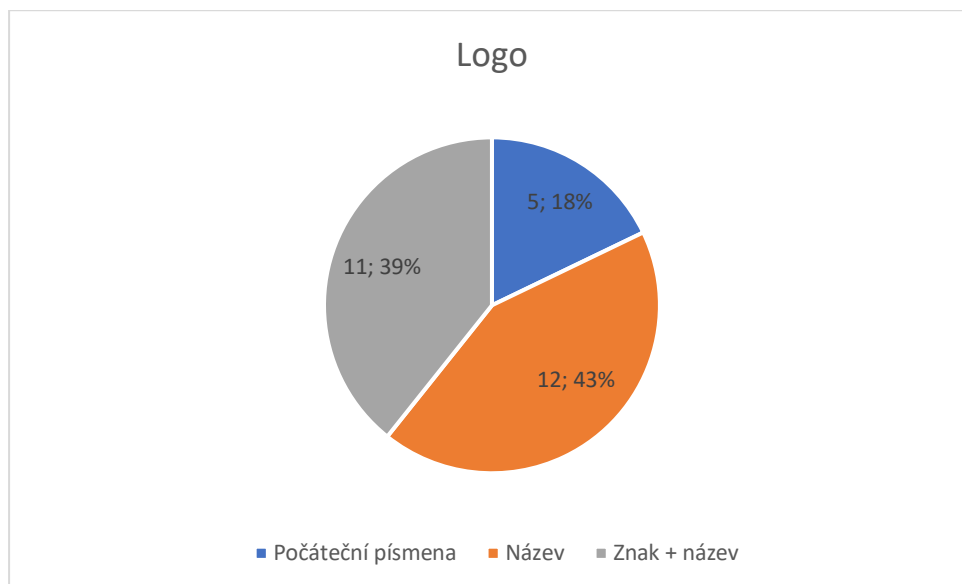
Logo

Loga jsou také vedené co nejjednodušeji, jedním z důvodů je to, aby nerušily grafický vizuál inscenací (plakáty, bannery a další grafiku použitou k propagaci inscenací). Proto jsou

¹³⁴ <https://99designs.com/blog/trends/logo-design-trends/>

využity akronymy, počáteční písmena nebo jednoduchý znak, který je ale právě doprovázen názvem divadla. Znak se pak snaží vyjádřit propojení s divadlem¹³⁵ či s jeho historií¹³⁶.

Co je důležité – propojení loga s ostatním vizuálem a grafickým využitím. Mnoho divadel na své propagační materiály (kupř. plakáty) přidává i své logo, což slouží lepšímu dostávání se do podvědomí diváka (jelikož když divák vnímá, byť jen podvědomě, danou značku, logo, rychleji a snáze mu poté vyvstane na mysli – znalost značky).



Graf 8 – elementy loga.

Hodnota divadla

Například Stafford, Tripp a Bienstock ve své práci zkoumali vztah jednoho z prvků značky – loga – a diváky vnímané kvality divadelního představení. Jejich studie dokazuje přímý vztah mezi vnímáním značky a logem, konkrétně že líbivost a zapamatovatelnost loga ovlivňuje vnímanou kvalitu inscenace. Značka tedy hraje důležitou roli v myslích zákazníků i diváků.¹³⁷

Věrnostní programy

Výhodou divadel, která přináší přidanou hodnotu pro jejich značku, jsou věrnostní programy. Ty se dají zařadit do kontaktních míst daných organizací. Divadla často nabízejí

¹³⁵ Korunka DnV jako určitý znak toho, že chce působit jako prestižní značka a superbrand (jež vyhrálo tři roky po sobě).

¹³⁶ „Proto se to zde jmenuje Na Fidlovačce – podle ostrosti toho nože. A já bych do budoucna chtěl, aby ta naše dramaturgie byla stejně ostrá... Až dosud se pojem Fidlovačka spojoval se stejnojmennou obrozeneckou Tylovou hrou a repertoár divadla se ubíral spíše tímto směrem. Já si ovšem myslím, že původní podoba té věci je jiná. Proto jsme se rozhodli dát si na logo ten nůž, který má ovšem místo rukojeti ženské tělo. Takže tím signalizujeme propojení drsnosti a jemnosti v našem budoucím repertoáru. Vizuál je tedy výsledkem našeho uvažování o divadle, které jsme životem nasbírali...“ – Tomáš Svoboda

¹³⁷ STAFFORD M. R., TRIPP C., BIENSTOCK C. The Influence of Advertising Logo Characteristics on Audience Perceptions of a Nonprofit Theatrical Organization

kromě předplatných také věrnostní programy, možnosti být členem klubu divadla a získat tak různé výhody – díky tomuto se pak zákazníci sami přihlásí k možnosti být ambasadorem značky (tedy takovým člověkem, který je na pyramidě loajality tak vysoko, že sám nabízí danou značku okolí a pozitivně ji kvituje svým známým, stanou se tedy určitou součástí neplacené a žádoucí reklamy organizace.

Práce se značkou, komunikace

Zajímavým pohledem na divadelní značky může být také další práce se samotnou značkou. A to ať už se jedná o kreativní využití a přetvoření názvu divadla (z NoDu vytvořit Nodflix jakožto online variantu představení na této scéně), vytvoření různých přidaných součástí (kdy Divadlo Mír je nyní známo i mimo Ostravu právě díky jejich Třem tygrům, kteří v karanténě dokázali proslavit jejich improvizální videa Tří tygrů) nebo už jenom vytvoření sub-brandů (tedy určitých podznaček), jako třeba Studio DVA a přilehlé květinářství nebo kavárna.

Velkou práci se značkou používá poté Dejvické divadlo a jeho kreativní práce kolem své značky – primárně seriály spojené s herci a jménem Dejvického divadla.

Další práce se značkou může být vnímána jejich komunikace – ať už navenek, tak dovnitř organizace. Divadla hojně využívají klasickou tištěnou propagační komunikaci, tedy plakáty, programy apod. Uvědomují si však, že když budou cílit tak, jak cílí (tedy na široké spektrum lidí), je potřeba využít všechny možné nástroje. Proto všechna divadla mají Facebook, mnoho z nich také Instagram nebo Twitter. Podle přidávaných příspěvků je vidět, že mnoho divadel zde opravdu cílí na mladší publikum a snaží se je zaujmout. Taky nejpočetnější věková skupina Facebooku je mezi lety 25-34. Počet českých uživatelů Facebook pak je kolem 5 milionů.¹³⁸ Instagram je pak užíván ještě mladším publikem, tedy mezi náctiletými. Celosvětový průměrný věk je 16-24, pro ně je Instagram také nejzábavnější. V ČR má účet na Instagramu 44 % osob starších 16 let.¹³⁹ Přesně z toho důvodu se také jedná o lukrativní platformu pro získávání nových, mladých uživatelů. Největším fenoménem v oboru sociálních sítí je nyní TikTok. Tato platforma však v České republice ještě nedošla i do kulturní sféry.¹⁴⁰ TikTok používá 1,46 milionu Čechů nad 18 let. (Tato služba jako jediná povoluje cílit a vytvářet reklamy na uživatele od 13 let, ke statistikám, kolik těchto uživatelů

¹³⁸ Údaje z roku 2018, viz <https://www.investicniweb.cz/news-facebook-existuje-15-let-ma-pres-23-miliardy-uzivatelu-a-trapi-ho-uniky-dat/>

¹³⁹ https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019_s288x14670.html

¹⁴⁰ Postupně ji začínají využívat kina a filmové distribuční společnosti, divadla jenom minimálně.

však je, se nedostaneme. Je však celkem jasné, že to bude veliká skupina, jelikož právě TikTok je nejvíce rozšířený u mladistvých a nezletilých.)^{141 142}

Snaží se také zapojit diváky, a to různým hlasováním, kvízy, soutěžemi. Využívají pro to jednoduché nástroje sociálních sítí, které jim však budují „engagement“, což napomáhá k lepšímu podvědomému zapamatování si dané značky.

Celkem raritou v divadelním prostředí je pak placená Google reklama PPC („pay per click“), kterou mají nastavenou dvě divadla z vybraných, a to Divadlo Ungelt a Studio DVA. Zároveň divadla začala používat také reklamu na ČSFD, a to u inscenací spojených s filmovou tematikou (např. Divadlo Petra Bezruče takto promovalo svou inscenaci Mechanický pomeranč).

Co je důležité si říct, je to, že se velice náročně komunikuje samotná značka divadla. Instituce propagují spíše své inscenace, premiéry, u tohoto je však důležité propagaci vždy propojit se značkou (při nejmenším přidat logo divadla do vizuálu, jména spojovat s divadlem apod.). Nemá smysl propagovat inscenaci, aniž bychom propagovali samotné divadlo jako značku.

Rebranding a repositioning

Když se podíváme na vybraná divadla pro tento projekt, několik z těchto divadel prošlo v posledních letech rebrandingem. Jedněmi z nejznámějších jsou Městská divadla pražská, Divadlo Na zábradlí (které se vrátilo k logu 60. let, viz výše), již zmíněné Divadlo Na Fidlovačce nebo Činoherní klub.

MDP, Divadlo Na Fidlovačce a Činoherní klub proměny využili právě kvůli snahy změnit pozici značky. Například Činoherní klub tak s příchodem nového (a již bývalého) uměleckého šéfa Ondřeje Sokola změnil kromě vizuálu také přístup divadla.¹⁴³

Poslední velkou změnou vizuálního, ale i dramaturgického konceptu prošlo Divadlo Bez zábradlí. To tak změnilo celý svůj vizuál, design a logo, ale také komunikaci se svými diváky.

Ambasadoři značky

Jedním z nejdůležitějších podkategorií pro kulturu jsou ambasadoři značky. A tím nyní nejsou na mysli zákazníci, kteří jsou loajální a stanou se ambasadory, ale samotní zaměstnanci divadla. Divadelní organizace totiž kromě svého repertoáru jsou postavené na jménech. A to dělá tu divadelní značku. Jelikož když se řekne Semafor, lidé si většinou vybaví

¹⁴¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>

¹⁴² https://datareportal.com/essential-tiktok-stats?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2022&utm_term=Czechia&utm_content=Facebook_Stats_Link

¹⁴³ Více o Činoherním klubu viz níže

Jiřího Suchého a Jiřího Šlitra, Dejvické divadlo je spojováno již nejen s Ivanem Trojanem nebo Miroslavem Krobotem, Divadlo Na Jezerce je úzce spjata s rodinou Hrušínských. Studio DVA se také zaměřuje na to, že je to divadlo hereckých osobností a láká tak na jména jako Ivana Chýlková, Karel Roden. A to je nakonec přesně to, co diváka láká do daných institucí.

4.8.2. Divadlo na Vinohradech

Co se týče diváků, Divadlo na Vinohradech ve své vizi samo popisuje, že je to divadlo tzv. velké činohry, která prošla v minulých letech změnou, a to umělecky, provozně i divácky. Repertoár se snaží pokrýt jak texty světových dramatiků, tak českou tvorbu. Ve výroční zprávě z roku 2019 napsali, že se také „snaží propojit svou tvorbu s rodinou a společností v moderním dramatu v proměnlivé skutečnosti“.

Dle divadla, které se snažilo pozměnit také svůj přístup k marketingu, se změnil způsob komunikace s diváky, kteří si našli bližší cestu k divadlu¹⁴⁴ a začalo jej navštěvovat i mladší publikum.¹⁴⁵

Pozice divadla určuje jejich claim, který používají několik let: Tradice, prestiž a elegance. Je to tedy pozice, která má určovat její 110letou tradici, na kterou se snaží moderním způsobem reagovat. Jedná se o největší specializované divadlo na činohru v České republice.¹⁴⁶ O modernizaci se snažili také pomocí omlazení hereckého souboru, který často vybírají přímo z divadelních vysokých škol.

Divadlo zároveň již třikrát získalo tzv. Superbrands, označení, které se uděluje na základě preferencí zákazníků a názorů odborné poroty, což znamená silné povědomí o značce.¹⁴⁷

K reklamě a propagaci divadlo využívá sociální sítě Facebook a Instagram, dále inzeruje u partnerů a na různých webových stránkách. Z propagace využívají vizuálně sladěné plakáty, ale také své pravidelné měsíční noviny.

Vizuál divadla byl vytvořen tak, aby odrážel pozici divadla a jeho claim Tradice, prestiž a elegance. Logo je tak na bordó podkladu, zlaté V a nad ním koruna – koruna má zdůrazňovat jak Královské Vinohrady, tak má působit luxusně, tradičně, společensky a na vysoké úrovni. Bývalý marketingový ředitel popsal změny vizuálu ve smyslu, že se snaží v dnešní době přiblížit k divákům a intenzivněji s nimi budovat vztah. „Snažíme se, aby Divadlo

¹⁴⁴ Zde vychází ze slov marketingového ředitele, že sbírají zpětnou vazbu od diváků a vědí, že se vytváří čím dál tím širší stálé publikum.

¹⁴⁵ Zároveň však také uvádí, že tyto způsoby stále evaluuje.

¹⁴⁶ <https://www.divadlonavinohradech.com>

¹⁴⁷ Superbrands se udělují každý rok, Divadlo na Vinohradech bylo naposledy zvoleno Superbrands v roce 2016. Český patentový úřad vybere cca 2 miliony značek, které se postupně zužují, na konci vybírá nezávislá porota Brand Council ty nejúspěšnější a nejoblíbenější u zákazníků. Od té doby žádné divadlo vybráno nebylo, před Divadlem na Vinohradech bylo vybráno Národní divadlo. Žebříčky jsou dostupné zde: <https://www.czechsuperbrands.com/#prettyPhoto/0/>

na Vinohradech, jehož atributy jsou TRADICE, PRESTIŽ a ELEGANCE, neztratilo svůj nynější lesk, který si zaslouží.¹⁴⁸ Vizual poté využívají i na merchandisingu, který prodávají ve svém divadle.

Divadlo na Vinohradech má tak jasné zacílení a vcelku jasnou představu, jaká je pozice její značky na pražském divadelním trhu.

4.8.3. Divadlo Na Jezerce

Divadlo Na Jezerce přistupuje ke svým divákům jiným způsobem. Komunikují a vnímají se jako divadlo, které existuje pro občany Prahy 4, stejně tak pro fanoušky rodiny Hrušínských a tradice divadla sahající až do 19. století.¹⁴⁹ Svými inscenacemi se zároveň zaměřují na diváky, kteří rádi navštěvují komedie se známými osobnostmi, kteří na české scéně působí již desítky let.

Divadlo Na Jezerce nabízí svým divákům předplatné, respektive balíčky na 3, 5 nebo 7 představení, zároveň je však možnost zakoupit si dárkové poukazy.¹⁵⁰

Vizual a reklama Divadla Na Jezerce se snaží cílit na mladší publikum. Ve vizuálu používá čisté, pastelové barvy (tyto barvy jsou spojovány s mladší generací a s tím, že při přeplněnosti barev a zrychlení světa je potřeba vnímat i něco jemnějšího^{151 152}) – primárně růžová, žlutá, modrá, zelená. Logo je vytvořeno jednoduše z iniciálů, tedy DNJ v barevném čtverci (čtverec je vždy v odlišné pastelové barvě). Tento vizual používají jak na plakátech (tedy logo, barvy jsou různorodé), tak i od roku 2018 na sociálních sítích (Facebook, Instagram, využívají také YouTube).

Divadlo Na Jezerce nemá nikoho na marketing a PR, vše řídí člověk z obchodního oddělení, který se zároveň stará o produkci divadla.¹⁵³ Dle toho se dá také soudit, proč nikde neuvádí, na koho přesně cílí a co je vlastně posláním tohoto divadla.

4.8.4. Švandovo divadlo

Diváci Švandova divadla se dle výzkumu divadla dělí primárně na dvě části – na pravidelné návštěvníky a na diváky, kteří byli v divadle úplně poprvé.

Samo Švandovo divadlo svou vizi, a tedy i pozici divadla definuje následovně: „Švandovo divadlo je třetí nejstarší divadelní scénou v Praze. Nejen při svém vzniku, ale i v

¹⁴⁸ Rozhovor s Pavlem Luxem, noviny Divadla na Vinohradech, září 2015

¹⁴⁹ <https://www.divadlonajezerce.cz/historie#Spolecnost>

¹⁵⁰ Nepodařilo se zjistit počty prodaných těchto předplatných a dárkových poukazů.

¹⁵¹ <https://www.color-meanings.com/pastel-colors/>

¹⁵² <https://www.zilliondesigns.com/blog/pantone-pastel-colors-your-brand/>

¹⁵³ Toto bývá častá praxe, primárně u menších divadel, která nemají prostor ani finance na zajištění dalšího člověka, který by se stal primárně o marketing a PR, případně sociální sítě.

meziválečném období (např. Intimní divadlo) a poté v osmdesátých a počátkem devadesátých let 20. století patřilo k progresivním pražským divadlům. Na tuto tradici navazuje současná smíchovská scéna – v procesech hledání, autorském přístupu, přímém vztahování se ke společenskému dění.“ a „Švandovo divadlo na Smíchově lze tedy definovat jako multižánrové kulturní centrum živého scénického umění s širokým spektrem repertoáru s pevnými dramaturgickými cykly, které tvoří jednak kontinuální práce vlastního uměleckého souboru, ale také představení spolupřítelů, hostující a další aktivity, které pomáhají ideu smíchovské scény jako kulturního centra naplňovat.“¹⁵⁴

Švandovo divadlo se snaží svůj repertoár skládat tak, aby naplňovali svou misi, tedy aby se publikum účastnilo divadelního zážitku a dialogu, který je s produkcí provázán. To vše se snaží „realizovat skrze neotřelou dramaturgii a formulaci jasných postojů, skrze názorově i umělecky vyhraněné inscenace.“¹⁵⁵ Zároveň staví na hereckém obsazení a ansámblu.

Švandovo divadlo rozšiřuje svou typickou cílovou skupinu také o dvě další skupiny, které v Praze začalo divadlo vnímat jako první – těmi jsou neslyšící diváci a anglicky mluvící diváci. Představení pro neslyšící diváky uvádějí jednou měsíčně¹⁵⁶, pro anglicky mluvící pak vybírají představení, které opatří anglickými titulky.¹⁵⁷

Doprovodný program, kterým se snaží pro diváky vytvořit ještě další přidanou hodnotu, je zastoupen talk-show Scénické rozhovory¹⁵⁸, koncerty či Výtvarnou zdi¹⁵⁹. Zároveň vytváří speciální program pro děti a mládež.¹⁶⁰

Divadlo také pořádá mnoho workshopů, a to od hereckých přes scénografické a dramaturgické až po workshopy pro děti a mládež či pro anglicky mluvící.

Pro propagaci používají sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube, zároveň využívají Google Ads a výjimečně také ČSFD reklamu.

4.8.5. Činoherní klub

¹⁵⁴ Obě citace jsou dostupné ve výroční zprávě divadla z roku 2021, dostupné na <https://www.svandovodivadlo.cz/o-divadle/o-nas/18/vyrocní-zpravy>.

¹⁵⁵ <https://www.svandovodivadlo.cz/about/detail?pagelid=2>

¹⁵⁶ <https://www.svandovodivadlo.cz/o-divadle/o-nas/96/predstaveni-pro-neslysic-divaky>

¹⁵⁷ <https://www.svandovodivadlo.cz/o-divadle/o-nas/125/predstaveni-pro-anglicky-mluvici-divaky>

¹⁵⁸ Talk-show moderovanou Danielem Hrbkem – <https://www.svandovodivadlo.cz/repertoar/scenicke-rozhovory>.

¹⁵⁹ Ta se nachází ve foyer divadla a snaží se zprostředkovat pomíjivost divadla a světa samotného – <https://www.svandovodivadlo.cz/o-divadle/o-nas/13/vytvarna-zed>

¹⁶⁰ Na tomto programu spolupracují se souborem Buchty a loutky.

Činoherní klub je představitel divadla, které prošlo velkým rebrandingem, vizuálním i žánrovým, a to v roce 2018, kdy do divadla nastoupil nový umělecký šéf Ondřej Sokol.¹⁶¹ Proběhla velká změna brandu, vizuálu, přístupu, jelikož nový umělecký ředitel přistupoval k dramaturgii s tím, aby s každou inscenací na diváka čekalo něco jiného. Zároveň chtěl propojit tradici Činoherního klubu s určitým riskem, novými aspekty inscenací, pokoušet se o nové a nezvyklé. Což se na začátku nesešlo s dobrým ohlasem, jelikož šlo o ustálenou oblíbenou scénu.¹⁶²

Při změně loga byl u diváků další problém, jelikož byli již dlouhou dobu zvyklí na černobílé logo se svým názvem a zvýrazněným Č. Nyní logo zůstává jako černobílý název napsaný písmem psacího stroje. Jejich vizuál pak hodně pracuje s písmenem č, kdy na grafice bývá čččč ččč ČČČČ. Webové stránky jsou laděny do černo-bílo-bronzové, což v člověku asociuje tradici Činoherního klubu.¹⁶³

Činoherní klub v posledních letech prošel také personální změnou v marketingovém oddělení. Marketing a PR dělala osoba, která měla na starosti také produkci a obchodní oddělení, nyní v Činoherním klubu funguje jak PR specialista, tak osoba spravující sociální sítě.

4.8.6. Divadlo Ungelt

Z hlediska diváků a pozice divadla se divadlo vnímá takto: „Divadlo Ungelt má být v nejlepším slova smyslu zástupcem kvalitního středního proudu, který je přístupný široké divácké obci, ne však za cenu pokleslosti či podbízivosti. Zaměřují se proto především (avšak nejen) na anglosaskou dramaturgii vycházející z klasické tradice dobře udělané hry, nebulvární repertoár, který po umělecké stránce uspokojí jak herce, tak i náročnější diváky. Ungelt se navíc zaměřuje především na texty, které u nás dosud nebyly uvedeny, a jejichž překlad často vzniká přímo na jejich zakázku.“ Jedná se tak o divadlo, pro které je primární herecké umění, na kterém si zakládá, a v němž se hrají hry pro maximálně čtyři herce.¹⁶⁴

Název divadla vychází z 12. století, kdy všechno zboží, co přijelo do Prahy, muselo být procleno – tzv. „um Geld“¹⁶⁵ Logo se skládá z názvu divadla na podkladu z kola, ve kterém je ve středu bod, asociuje to ovál nebo oko (může tak představovat dvě scény, kamennou a letní

¹⁶¹ Ten byl již nahrazen novým uměleckým ředitelem Martinem Fingerem, a to v sezóně 2020/2021.

¹⁶² https://www.idnes.cz/kultura/divadlo/svandovo-divadlo-cinoherni-klub-husa-na-provazku-ondrej-sokol-martin-frantisak-anna-davidova.A190215_140335_divadlo_ts

¹⁶³ Veřejný výzkum a analýza, která proběhla samotným divadlem.

¹⁶⁴ <https://divadlounge.cz/o-divadle/o-nas/>

¹⁶⁵ Název tak odkazuje na minulost prostoru, kde se Ungelt nachází – prostor sloužil kupcům jako skladiště. Byli pod královou ochranou, ten je však neochraňoval zadarmo. Z tohoto poplatku se později vyvinulo clo. Zdroj: <https://divadlounge.cz/o-divadle/o-nas/>

scénu), středový bod vychází přímo na „o“ ve slově „divadlo“, celé logo i vizuál webových stránek je koncipovaný do několika odstínů modré barvy.¹⁶⁶ Na plakátech poté využívají herecké osobnosti, název autora a režiséra.

K propagaci využívají sociální sítě (Facebook, Instagram, ale také Twitter a YouTube), vydávají svůj vlastní časopis *Zákulisník* a jejich ředitel Milan Hein má na Českém rozhlase Dvojka svůj vlastní pravidelný pořad *Rozpravy Milana Heina*, kam si zve rozličné hosty.

Jedním z partnerů Divadla Ungelt je filantropka Drahoslava Altenburg-Kohl a její manžel Daniel Pešta.

4.8.7. Studio Hrdinů

Studio Hrdinů je diametrálně odlišné od výše zmíněných divadel. Její pozice a cílení na diváka je řízeno „převážně autorskými, režisérskými projekty s důrazem na spolupráci zahraničních a domácích divadelních tvůrců a na žánrové a oborové přesahy.“¹⁶⁷ Zároveň divadlo propojuje své projekty i s výtvarným prostředím, což více umocňuje její umístění hned u Národní galerie a tak svou značku také promuje.

Vizuál a logo je jednoduše černobílé, název je oddělen vodorovnou čarou, slova jsou pod sebou. Logo je využito i v jejich kavárně U Hrdinů, kde je zbytek písmen vytvářející název Studio Hrdinů světle šedých. Webové stránky se nesou v duchu loga, tedy jednoduché, černobílé. Celý vizuál je také jednotný v plakátech a propagaci divadla, to samé i merchandising, jenž je také ve vizuálu Hrdinů, od roku 2016 se také zaměřili na publikační činnost, kdy publikují texty, které vznikly právě pro Studio.

Studio Hrdinů velmi jasně a strukturovaně komunikuje své cílení a svou unikátnost na veřejnost, mají tak silnou diváckou skupinu, která je pravidelně navštěvuje, jedná se o mladší publikum, které je zároveň milovníkem výtvarného umění a experimentálních titulů.¹⁶⁸

4.9. *Analýza kulturního centra Vzlet a Divadla Mír*

V minulých podkapitolách bylo na několika divadlech, která se zapojila do dotazníkového šetření, ale i na vlastní analýze, poukázáno na fenomén, že kulturní divadelní instituce sice mají o svém zacílení, cílových skupinách i marketingu určité povědomí, rozhodně to však pro ně neznamena nezbytnou složku, na kterou by se soustředili a věnovali jí větší pozornost, než je třeba (již jen z pohledu personálního zajištění marketingových aktivit, které má velmi často na starosti samotná produkce).

¹⁶⁶ Modrá barva asociuje klid a zároveň produktivitu a efektivitu (<https://www.marketing91.com/brand-colors/>).

¹⁶⁷ <https://studiohrdinu.cz/cs/o-nas/>

¹⁶⁸ Informace ze Studia Hrdinů

Pro diplomovou práci však byly vytipovány dvě relativně nové instituce pro poukázání dobrého nastavení vlastního brand managementu, a to divadlo a kulturní centrum, respektive Divadlo Mír v Ostravě a kulturní centrum a produkční dům VZLET v Praze-Vršovicích. Tyto organizace si i za svou krátkou dobu působení na divadelní mapě České republiky dokázaly zajistit své pevné místo a velice jasně profilovat svou značku mezi dalšími kulturními institucemi. Diplomová práce se tak snaží přiblížit jejich nastavení své značky na trhu, uvědomování si svých silných stránek a jejich posilování.

4.9.1. Produkční dům VZLET

Tato tzv. „kulturní křižovatka Vršovic“ zahájila svou činnost v roce 2021 (respektive zkušební provoz byl zahájen v květnu 2021, slavnostně bylo otevřeno 1. 9. 2021.¹⁶⁹ Provozovatelem kulturního centra je Ústředna, s.r.o. s nynějšími čtyřmi jednatelem (Petr Prokop, Veronika Hyksová, Jan Macola a Michal Lázňovský, nynější výkonný ředitel Vzletu), jehož hlavní (a jedinou) aktivitou je právě provozování Vzletu.¹⁷⁰ Tato společnost má nyní budovu vzletu pronajatou až do konce roku 2026.¹⁷¹

Toto kulturní centrum, jak již bylo zmíněno, sídlí v Praze-Vršovicích v budově bývalého biografu.¹⁷² Myšlenku na vytvoření kulturního centra ve Vršovicích měly tři kulturní subjekty, a to divadelní spolek Vosto5, barokní orchestr a sbor Collegium 1704 (a Collegium Vocale 1704) a Kino Pilotů. Všechny tři subjekty si uvědomovaly „díru na vršovickém trhu“ z pohledu kulturního vyžití jeho obyvatel.¹⁷³

Dle poslání Vzletu, kulturní centrum by mělo „utvářet rozmanitý a kvalitní kulturní program ve Vršovicích, který se otiskuje do kulturní mapy celé Prahy. Nabízí živý multifunkční prostor, který se nebrání programovým ani prostorovým výzvám. Nabourává všední zkušenosti z kulturních akcí – představuje zajímavé umělce, přináší prožitek a nabízí pestrý divadelní, hudební a vzdělávací program. Spojuje začínající umělce se zkušenými profesionály a umí prolomit hranice mezi obory. Vzlet je tu pro všechny Vršovický, kultury chtivé diváky a objevitele nových forem a přístupů.“¹⁷⁴ Z tohoto poslání je poté jasná i samotná vize do budoucna, kdy se chce centrum stát oblíbeným místem nejen obyvatel Vršovic a Prahy

¹⁶⁹ Výroční zpráva 2022, dostupná na <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=878138>.

¹⁷⁰ Tamtéž.

¹⁷¹ Tamtéž.

¹⁷² Tento biograf se slavnostně otevřel v roce 1921. Fungoval až do 50. let, kdy byl uzavřen a začal se používat jako sklady a kanceláře filmového centra Praha. V roce 2007 byla budova po několika letech zrekonstruována do dnešní podoby pod vedením architekta Michala Klanga. Informace jsou dostupné na <https://vzlet.cz/o-nas>.

¹⁷³ Vršovice jsou část Prahy 10 s téměř 37 000 obyvateli. Mezi kulturní instituce ve Vršovicích kromě Vzletu a Kina Pilotů patří také Kulturní dům Barikádníků, Vršovické literární centrum Waldes, Kulturní dům Eden, Galerie PRE. Informace dostupné na: <https://praha10.cz/zivot-v-praze-10/kultura-a-sport/kulturni-institute>

¹⁷⁴ Výroční zpráva 2022, dostupná na <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=878138>.

10, ale i okolí, a to se svým rozmanitým programem. Zároveň se chce stát producentem kvalitní a originální umělecké tvorby a vytvářet prostor pro umělce všech generací z tuzemska i ze zahraničí.¹⁷⁵

Již na úvodní stránce webu Vzletu si návštěvníci mohou přečíst shrnutí poslání: „Za kulturou, za zážitky a na dobré kafe. Vršovická kulturní křižovatka.“

Cílové skupiny

Již z poslání Vzletu je patrné cílové zaměření centra, které si vytyčilo již na počátku svého fungování. Mezi cílové skupiny patří primárně vršovické rodiny a skupiny, rodiny s dětmi, milovníci širokého spektra kultury (od divadla, přes hudbu a film, až po výtvarné umění). Mezi sekundární cílové skupiny poté patří kulturní fanoušci z celé Prahy, studenti uměleckých škol (na které se nezaměřují pouze jako na diváky, ale také na samotné tvůrce a inspirační zdroj), milovníci dobré kávy, děti (pro které je připraveno mnoho klubů a kroužků), či celé generace a mezigenerační propojování (např. projekt Prodloužená).

Dalo by se říct, že k první návštěvě diváky ponoukl jeden ze souborů, jež ve Vzletu pravidelně funguje, ať už to bylo celorepublikově oblíbené divadelní uskupení Vosto5, barokní ansámbl Collegium 1704, nebo někdo jiný, díky přístupu a široké nabídce aktivit se však publikum vrací a objevuje nové nabízené možnosti.

Jelikož si tyto cílové skupiny (nebo alespoň větší část z nich) zakládající skupina definovala již na začátku, velmi rychle tak dokázala zaměřit celou sovu komunikaci s veřejností a ta ji začala tímto směrem vnímat.

Kromě kulturního vyžití velmi různorodých žánrů Vzlet pořádá také vycházky po Vršovících, debaty na téma urbanismu, hostila několik významných hostů i mimo kulturu a otevírá tak dveře právě i lidem z blízkého okolí, kteří nechtějí přijít zrovna do divadla nebo na koncert.

Jedním z jejich počínů pro studenty uměleckých škol je také například nový projekt „Území nikoho“, kdy je tato dramaturgická řada koncipovaná jako určitý prostor pro absolventy, kteří sami přijdou s koncepcí projektu a Vzlet jim vytváří možnost tento svůj koncept převést v realitu, kterou představí veřejnosti.

Kromě zakládajících uskupení (tedy Vosto5, Collegium 1704 a Kino Pilotů) ve Vzletu pravidelně i jednorázově vystupuje několik mnoho jiných spolků, a to například 8lidí, Ufftenživot, Studio Damúza s inscenacemi pro děti, právě zmíněné studentské iniciativy, festivaly (Proces, 4+4 dny v pohybu, FAMUFEST) a mnoho dalších. Zároveň v prostorách (i na fasádě budovy) probíhají pravidelně výstavy výtvarného a grafického umění, či debat na různá témata.

¹⁷⁵ Tamtéž.

Mezi mediální partnery KC Vzlet patří primárně kanály, které se zaměřují na mladé lidi či na veřejnost zajímající se o kulturu. K nim patří nejen prodejní portál GoOut (který přes své kanály a sociální sítě informuje o významných kulturních událostech), Český rozhlas – Radio Wave (rádio pro mladé), Český rozhlas Vltava, Český rozhlas Junior (tedy rádio pro ty nejmenší), Deník N, kulturní dvoutýdeník A2, či webové stránky Kam s dětmi v Praze nebo kdykde.cz. Vzlet však nárazově spolupracuje skoro se všemi odnožemi Českého rozhlasu, stejně tak jako s dalšími rádii jako je například Expres FM nebo Rádio 1. Díky těmto partnerům tak dokážou zacílit právě na svou definovanou cílovou skupinu, která je velmi obdobná cílení těchto médií a značek.

Pro komunikaci s diváky a veřejností využívají standardní kanály, a to webovou stránku www.vzlet.cz (s informacemi o programu, detailním popisem, přes webové stránky si je možné také zakoupit vstupenky, a to právě díky portálu GoOut). Velmi aktivně používají sociální sítě, a to hlavně Instagram¹⁷⁶ a Facebook¹⁷⁷. Tyto platformy využívají také pro placené cílené reklamy. Přes různé facebookové skupiny sdílejí program zaměřený právě na vyžití ve Vršovicích či kulturní a vzdělávací program pro děti ve skupinách zaměřující se právě na podobné aktivity). Kromě stále se rozrůstajících sociálních sítích kulturní centrum používá také off-line kanály – plakáty, programové brožury, letáčky, informace v Měsíčníku Prahy 10).

Vzlet svým fanouškům nabízí také svůj vlastní merch, a to často z upcyklovaného materiálu¹⁷⁸, ale také různé doplňky s logem Vzlet.¹⁷⁹ Kromě toho Vzlet nabízí svým divákům také něco jako „předplatné, a to tzv. Vzletflix – tedy předplatné na měsíc nebo čtvrtletí, díky které se návštěvník může kdykoli dostat na jakékoli představení bez nutnosti rezervace. Název a koncept vychází z online videotéky Netflix, kde si lidé také platí měsíční předplatné a mohou si kdykoli pustit cokoli, co platforma nabízí.

4.9.2. Divadlo Mír

Divadlo Mír je nejmladší profesionální divadelní scéna v Ostravě. Svůj provoz zahájilo sezónou 2017/2018 jako takzvanou nultou sezónou, první oficiální sezónou poté byla 2018/2019. Divadlo sídlí v budově bývalého kina Mír (po kterém divadlo přejalo také název), a to v Ostravě-Vítkovicích.¹⁸⁰ Do té doby byla ostravská divadelní scéna situována přímo

¹⁷⁶ Na Instagramu má KC Vzlet téměř 3 000 sledujících, kromě interaktivních příspěvků i stories zde přidávají fotky ze „zákulisí“, přibližují tak život ve Vzletu i lidí, co v něm pracují a vytvářejí tento prostor. Svůj vlastní Instagramový účet má také Kafe Vzlet, ten se však netěší takové popularitě jako hlavní profil.

¹⁷⁷ Na stránkách Facebooku má Vzlet přes 4 700 „to se mi líbí“ a přes 5 600 sledujících. Kromě podobných fotek a příspěvků jako na Instagramu zde zakládají i události či pozvánky na akce.

¹⁷⁸ Tedy znovu použitý materiál, například jejich bannery, které dříve visely na fasádě či byly jinak použity k propagaci.

¹⁷⁹ Vše je dostupné na e-shopu Vzletu, viz <https://eshop.vzlet.cz/produkty/>.

¹⁸⁰ Ostrava-Vítkovice jsou bývalé město, které se připojilo k Ostravě v 90. letech. Jednalo se o průmyslové a těžební centrum s mnoha ředitelstvími, tudíž kultura zde nikdy neměla valné zastoupení.

v centru, kde sídlí Národní divadlo moravskoslezské, Divadlo Petra Bezruče, Komorní scéna Aréna či Divadlo loutek Ostrava.

Stejně jako kulturní centrum Vzlet, i budova Divadla Mír musela projít rozsáhlou rekonstrukcí (včetně elevace, sedaček, divadelního osvětlení, foyer či bezbariérového přístupu).¹⁸¹

Divadlo Mír se rozhodl založit herec Albert Čuba, který dříve hrál v Komorní scéně Aréna. Albert Čuba je stále jediným majitelem Divadla Mír a jednatelem společnosti elieva, s.r.o., která má aktivitu a fungování Míru na starosti.

V současné době mezi nejviditelnější osobnosti Divadla Mír patří vedle Alberta Čuby také Vladimír Polák, ale hlavně česká divadelní i filmový herec Štěpán Kozub.

Před obdobím karantény kvůli viru COVID-12, ale primárně během ní, se Divadlo Mír dostalo do povědomí široké části veřejnosti nejen z Ostravy díky komediálnímu uskupení Tři Tygři. Toto uskupení vzniklo na popud Alberta Čuby, Štěpána Kozuba a Robina Ferra. Trojici velmi pravidelně doplňuje Vladimír Polák. Tři Tygři se totiž rozhodli, že své skeče a svá vystoupení budou také nahrávat a tato videa dávat na YouTube.¹⁸² Díky tomu, že svou tvorbu přenesli z Divadla Mír právě na internet, dokázali velmi rychle zareagovat na nastalou situaci v období karantény, a tím si získat příznivce právě v celé České republice.

Již měsíc od karantény, respektive v dubnu 2020, přišli pak s další internetovým „hitem“, a to seriálem SKORO NA mizině, který režíroval Vladimír Skórka (režisér oblíbeného komediálního seriálu Lajna). Seriál popisuje právě zmíněné období a krizi, kterou zažívali všichni umělci (a nejen oni) po lockdownu. Video byla zveřejňována na YouTube kanále Skoro vycpaný bobr a některé díly čítají kolem 3 milionů zhlédnutí.¹⁸³

Cílové skupiny

Mezi cílové skupiny Divadla Mír patří v primární skupině obyvatelé z celé Ostravy, kteří milují komedie bulvárnějšího rázu. Navštěvující skupinou je střední třída, před obdobím karantény se jednalo primárně o starší diváky, díky své popularitě na internetu se však divácká skupina rozrostla i o výrazně mladší publikum, které chodí na známé tváře z obrazovky. Jedná se pak primárně o fanoušky Štěpána Kozuba¹⁸⁴, Vladimíra Poláka a Alberta Čuby. Jedná se

¹⁸¹ JIŘÍČEK, Petr: Divadlo Mír: Pět let

¹⁸² YouTube uskupení Tři tygrů má přes 319 000 sledujících. První video bylo přidáno před sedmi lety a od té doby přibylo téměř dvě stovky těchto vystoupení. Kromě skečů na YouTube diváci naleznou také livestreamy přímo z Divadla Mír. Dostupné na: <https://www.youtube.com/@TriTygri/featured>

¹⁸³ Např. 1. díl Došly prachy, má 3,1 milionu zhlédnutí, 2. a 3. díl kolem 2,5 milionu zhlédnutí. Video jsou dostupná na: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIRs6xHLMb81TQuQNUsAegNna-imALoeY>

¹⁸⁴ O popularitě tohoto komediálního herce vypovídá také to, že jeho stand-up dvakrát vyprodal hlediště O2 Arény v Praze.

tedy o divadlo, které svou značku staví právě na osobnostech a hercích, kteří v inscenacích hrají.

Komunikace s těmito cílovými skupinami probíhá primárně v online prostoru. Divadlo Mír na začátku svého působení využilo několik bannerových, plakátových i billboardových ploch, stejně tak vydávalo Mírové deníky¹⁸⁵, v současnosti však veškerou svou pozornost soustředí právě na online prostor, ve kterém je jeho cílová skupina nejaktivnější. Vedle sociálních sítí Facebook¹⁸⁶ a Instagram¹⁸⁷ – kde kromě interaktivních příspěvků, vtipných popisků a obrázků a velice charakteristického humoru tak vlastního celému ansámblu, ve velkém využívají také placenou reklamu –, jsou velice aktivním přispěvatelem na kanále YouTube a inzerují také přes Google Ads. Marketing a PR zajišťuje Jan Lipovský, který se k týmu přidal v roce 2018.

Pro fanoušky divadla i ansámblu Tři Tygři Mír vytvořilo vlastní e-shop a kamenný obchod MírShop, kde si veřejnost může koupit rozličný merch – od oblečení a módních doplňků přes doplňky do domácnosti či tematické produkty se značkou Tři Tygři až po CD, DVD, ale také nově vydanou knihu zaměřenou na pět let fungování Divadla Mír autora Petra Jiříčka.¹⁸⁸

Další projekty

Kromě Divadla Mír, inscenací, ale také skečů Tří tygrů se „mírová rodina“ postupem let rozrostla o mnoho dalších projektů, aktivit, ale také společností.

MírPlay

MírPlay je vlastní obdoba videoték nebo Dramoxu – na webových stránkách mirplay.cz divadlo vytvořilo „digitální jeviště“, kde nabízí desítky videí vlastního obsahu, tedy filmové inscenace oblíbených her¹⁸⁹, exkluzivní obsah Tří Tygrů, a to buď exkluzivně, nebo alespoň s předstihem před tím, než videa přidají i na YouTube, záznamy inscenací, které již měly derniéru, ale také filmy a seriály vlastní produkce. Všechna videa bez reklam a omezení nabízejí za cenu „necelých dvou káv“, tedy 90 Kč měsíčně.¹⁹⁰ Díky tomu tak divadlu přísluší

¹⁸⁵ Tyto Mírové deníky se poté přesunuly na online platformu YouTube, kde nepravidelně vycházejí novinky o divadle.

¹⁸⁶ Na Facebooku stránku Divadla Mír sleduje 51 000 fanoušků. Tři Tygři zde oslovili přes 151 000 uživatelů Facebooku, kteří se stali jejich fanoušky.

¹⁸⁷ Na této platformě mají přes 61 000 sledujících, zároveň vzniklo několik „fan pages“, které spravují právě fanoušci a přidávají informace o divadle. Tento fenomén je známý hlavně ze zahraničí, kdy tyto „fan pages“ vznikají známým filmovým hercům. Tři Tygři mají poté více než 185 tis. sledujících a desítky těchto „fan pages“.

¹⁸⁸ Kniha Divadlo Mír: Pět let vyšla na konci roku 2022.

¹⁸⁹ Inscenace byly natočeny na filmové kamery, působí jako film z divadla.

¹⁹⁰ Nejvyššího vrcholu předplatitelů se MírPlay dostal v březnu 2021, kdy si jej z důvodu premiéry filmu Volným pádem předplatilo cca 10 000 sledujících.

100 % z příjmu, oproti YouTube, kde se z reklam odvádí procenta provozovateli.¹⁹¹ Tato videotéka vznikla ke konci roku 2020 právě jako důsledek covidových opatření a hledání variant, jak by mohlo divadlo získat nějaké příjmy i během uzavření.

Mír Production

Jelikož divadlo začalo velmi aktivně působit i na obrazovkách, tvůrci se rozhodli v roce 2019 založit svou vlastní filmovou producentskou společnost s ručením omezeným. Mezi společníky patří Albert Čuba (jenž přišel s nápadem tuto společnost založit), Štěpán Kozub (jenž má na starosti námět a scénáře), Lukáš Orasmus (starající se o obchod a nové projekty) a Jana Juříčková (která má kromě jednatelství na starosti produkci a finance). Mezi tvorbu této společnosti patří většina záznamů a filmů vytvořených přímo v Divadle Mír a pro produkci Tři tygři, na kontě však mají i první celovečerní film Tři tygři ve filmu: JACKPOT, který se divákům představil v roce 2022, či již zmíněný velice úspěšný stand-up Štěpána Kozuba, který kromě dvou vyprodaných vystoupení byl také živě streamován do tisíců domácností. Šanci však dávají hercům z celého regionu, a to primárně z divadel, kteří se chtějí prosadit ve filmovém oboru. Mír Production tak vytváří většinových obsah objevující se na platformě MírPlay.

Actors.cz

Tato společnost velice úzce navazuje na výše zmíněnou Mír Production. Tvůrci a zakladatelé se rozhodli začít rozšiřovat možnosti pro své, potažmo i další herce, vytvořili tak castingovou agenturu, která má za úkol hledat pro umělce další filmové možnosti.

¹⁹¹ <https://www.mirplay.cz/login>

5. Doporučení pro nově vznikající soubory

Při vytváření své vlastní značky, v tomto případě divadelního souboru, je nutné udělat hlubokou analýzu prostředí, trhu a potenciálních zákazníků. Divadelní trh se může zdát být již přehlcen, kdy v České republice existuje přes 170 stálých scén a přes 180 divadel bez stagion.¹⁹² Proto je analýza tak důležitá, aby se divadelní soubor nerozhodl vstoupit na trh (a hlavně ten pražský) s tím, že přinese divadlo, které zde ještě nebylo, a poté zjistí, že nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku.

I když se může zdát, že umění by se nemělo řídit tržním prostředím a mělo by vzniknout jenom z toho důvodu, aby zde umění bylo, je potřeba se zamyslet, zda ten zákazník existuje.

Zároveň když už si divadlo ob stojí se svým názorem, je hlavní vytvořit takový popis svého poslání, za kterým si budou stát zaměstnanci a budou podporovat filosofii značky taková, jaká je (protože sami zaměstnanci jsou ambasadory značky a jsou důležití pro funkci divadla). Tudíž je důležité si jakožto manažeři institucí přesně vymezit, co má divadlo nabízet a za tím si stát. Protože to je to, co divadla chtějí předat svým divákům – konzistentnost a vůbec uvědomělost toho, jakou kvalitu chce divadlo přinášet svým divákům.

A tím, že si divadlo získá na svoji stranu právě loajalitu zaměstnanců, poté pak těch „viditelných“ osobností, je to pro divadlo společně s dobře zaměřeným repertoárem největší výhra, které mohou dosáhnout. Protože i když se divadlo nechce zaměřit logicky pouze na své herce, je to to, co značku divadla vytváří. A vůbec pak nezáleží na názvu divadla (kupříkladu spojení Dejvického divadla s Dejvicemi není nijak limitováno), logu nebo místa, kde se divadlo nachází. Důležité je být konzistentní, jít si za svým a vědět, pro koho organizace existuje.

Petr Pouchlý zároveň dodává, že nejhorší je cílit na všechny. I když organizace oslovuje různé věkové a sociální skupiny (a to primárně divadla v menších městech a oblastech), vždy je zásadní si každou skupinu specifikovat a segmentovat, podle této segmentace poté vytvořit různé komunikační kanály, které budou pro tu danou skupinu nejefektivnější (tedy pro mládež internet a sociální sítě, pro osoby v důchodovém věku tištěná periodika či výlep plakátů). Zároveň se podle Pouchlého organizace nesmí zaměřit pouze na vymezení věkem, ale je potřeba jít více do hloubky – tedy včetně toho, jaké mají diváci zájmy, jak tráví volný čas a co je pro ně důležitou hodnotou.¹⁹³

Je důležité přidávat divadlu i nadstavbu, přidanou hodnotu, která diváka přesvědčí, aby navštívil právě ono divadlo. Kromě výše zmíněných doprovodných akcí, jako jsou besedy, rozhovory, koncerty či online obsah, je důležité se zamyslet také nad každodenní službou, například kavárnou, která vždy skvěle doplní zážitek, milými šatnářkami a uvaděčkami, ale

¹⁹² Statistiky NIPOSu z minulých let.

¹⁹³ <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/znacku-nebudeje-marketingove-oddeleni-ale-cela-organizace>

také příjemným přístupem v prvotní fázi návštěvy, tedy na pokladně.¹⁹⁴ Zároveň pro divadla skvěle fungují spolupráce (jak s dalšími soubory, viz Cirk La Putyka a Dejvické divadlo, tak s jinými organizacemi, se kterými se divadlo ztotožňuje a propojuje).

Je důležité mít také odborníka, který se bude starat primárně o marketing a PR divadla a naplňovat tak vizi i poslání divadla a řídit se jím. Marketing je v dnešní době jednou z nejdůležitějších složek (i z toho důvodu, že se internet používá čím dál tím častěji na jakoukoli propagaci a je nutné do ní vkládat i finance).¹⁹⁵

V posledních letech je, co se týče vizuální stránky, velký trend využívat černou a bílou barvu, v tom samém duchu vytvořit i webové stránky.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Tyto aspekty cení pravidelní i sváteční diváci např. u Studia DVA, které nabízí doplňkové služby jako příjemný přístup na pokladně, profesionální uvaděčky, ale také přilehlá kavárna a květinářství se značkou Studia DVA (výsledky vychází jak z průzkumů divadla, tak z doplňujícího výzkumu mezi veřejností vytvořeného pro cíle magisterského projektu, který se vyvinul v diplomovou práci).

¹⁹⁵ Např. Facebook každý rok upravuje algoritmy, které určují, kolika procentům fanoušků se budou ukazovat organické příspěvky, tedy ty neplacené. Naposledy Facebook tyto algoritmy upravil v lednu 2022, kdy se příspěvky dostávají k cca 5 % sledujících stránky.

¹⁹⁶ Barvy černá a bílá poslední dobou dominují v rámci log obecně napříč většinou oborů. Jednobarevná loga nabízejí určitou noblesu a důstojnost, někdy i moderní nebo minimalistický nádech. Černobílá loga ve skutečnosti nabízejí spoustu strategických výhod: jsou cenově výhodnější pro tisk, snadněji se škálují pro marketingové materiály, snáze pochopitelné i na první pohled, silnější asociace (zdroj: <https://99designs.com/blog/creative-inspiration/monochrome-logos/>)

6. Závěr

Z dotazníkového šetření i vlastní analýzy divadel vychází, že se často divadla musí potýkat s širokou skupinou diváckých cílových skupin (oblastní divadla) či s velkou konkurencí (primárně Praha). I když z odpovědí na dotazník vyplývá, že většina těchto divadel si velmi dobře uvědomuje svou značku a uvažuje nad ní do hloubky, pro diváky se může jednat o nejasnou část – jdou do divadla a za kulturou, nemusí to vnímat jako dané poslání divadla, které chce svým divákům předat. Zároveň však diváci, hlavně v Praze, nemají přímo určitý lovebrand a lojalitu k divadlu kromě pár vybraných institucí (lovebrandem se určitě dá nazvat Dejvické divadlo, zároveň Národní divadlo, které nebylo součástí výzkumu, přináší divákům pocit určité elity, jde o status toho, že člověk v Národním divadle byl¹⁹⁷, u ani jednoho divadla však není většinová základna diváků, která by byla ke značce loajální a žádnou jinou nenavštěvovala). Umění je výjimečné také tím způsobem, že diváci rádi zakoušejí nové zážitky a navštěvují i jiná divadla – tam je mohou zavést jak tváře divadla, tak silná dramaturgie a zájem o nové projekty a prožitky.

Situace práce se značkou se na českém divadelním trhu zlepšuje, a to i z toho důvodu, že ve velkém množství konkurence a rychle se měnících trendech je důležité si uvědomit, jakou má značka cenu a jak je teoreticky „k nezaplacení“. Divadla, která jsou na trhu již déle, vědí, že je důležité značku utužovat v myslích zákazníka a hledat si to své postavení na trhu, které bude pevně zakořeněno.

Divadla si však musí uvědomit, že bez správné kultivace značky nejde nikdy správně komunikovat svou esenci potenciálně novým divákům, brand management totiž pomáhá institucím, aby si udělaly pořádek v prioritách a v tom, co chtějí předat veřejnosti. Organizace mnohdy nevědí, kdo jsou jejich zákazníci, koho oslovují a jaká je jejich konkurence.¹⁹⁸ Velký rozdíl je pak vidět právě u Vzletu či Divadla Mír, kteří si již na počátku velice jasně vymezili svou cílovou skupinu a na ni zaměřili veškerou svou pozornost a dokázali velice efektivně aplikovat komunikační kanály, které jsou pro cílovou skupinu charakteristické.

Marketing je sféra, která se proměňuje čím dál tím rapidněji a je důležité na ni reagovat. V minulosti divadla marketing a značku své organizace nebrala jako primární prvek, které by měla věnovat čas, proto tak často marketing a PR, tedy dvě části, které značku organizací komunikují ven i dovnitř, aby byla správně vnímána a pochopena, dělali někdo jenom jako malou součást své práce, primárně té produkční. Ne nadarmo také Kerrigan, Fraser a Özblingin v Arts Marketing z roku 2004 popisují, že PR a samotná reklama, která k propagaci inscenací a divadla samotného dříve bez problémů stačila, již nyní (tedy v době 2004) plně nestačí. Na marketing je potřeba se dívat jako profesionální součást a oblast, která na to potřebuje profesionálního člověka.

¹⁹⁷ <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/znacku-nebuduje-marketingove-oddeleni-ale-cela-organizace>

¹⁹⁸ Tomáš Hrivnák o kulturních značkách – <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/i-kultura-soutezi-o-pozornost>

V západních zemích je divadelní marketing na vzestupu a je důležité sledovat trendy v zahraničí, aby ani česká scéna v tomto ohledu nezaostala a zjišťovala, co je funkční ve stejném oboru v jiných zemích a zkusit se tím alespoň jemně inspirovat.¹⁹⁹ Zároveň je potřeba sledovat jiné značky a zjistit, jak se kultura v tomto ohledu vyvíjí.²⁰⁰

Je důležité si jako nejen umělecká instituce uvědomit, že bez značky nic neznámá. Bez značky se správně nezacílí na trhu, nevytvoří se žádný marketing, nestane se ničím jiným než bezejmennou firmou, která na trhu nevydržela ani dva roky. Značka je esence každé firmy a bez značky není možné v dnešním světě přežít.

¹⁹⁹ Jako skvělý příklad tohoto vzestupu může být např. londýnská divadelní scéna. Díky tomu, že se ve Velké Británii na branding zaměřují na školách vyučujících Arts Management právě s důrazem na kulturní praxi, není pak složité pro marketéry pochopit, na co je důležité si dát pozor při uvědomění si značky organizace a správné fungování s touto značkou.

²⁰⁰ Kromě samotných kulturních institucí je záhodno sledovat i trendy popisující odborníci, čeští odborníci na značku, a to i kulturní, jsou například Tomáš Hrivnák, Petr Pouchlý nebo různí designéři, kteří vytvořili změnu vizuálu soustředící se na propojení značky instituce s grafikou (např. Studio Najbrt, dlouhodobě spolupracující s Mezinárodním filmovým festivalem v Karlových Varech, ale také studio, které rebrandovalo Divadlo Na zábradlí).

7. Zdroje

Publikace se zaměřením na marketing a umělecký management (obecný marketing, marketing v kulturní sféře, performing arts)

- BERNSTEIN, Joanne Scheff. *Arts marketing insights: the dynamic of building and retaining performing arts audiences*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 294 s. ISBN 0-7879-7844-0.
- CLOW, Kenneth E. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9 · il., fot.
- COLBERT, François. *Marketing culture and the arts*. 3rd ed. Montréal: HEC Montréal, c2007. xx, 311 s. ISBN 978-2-9808602-1-8 · il.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0 (brož.) · il.
- KARTAJAYA, Hermawan, Iwan SETIAWAN a Philip KOTLER. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* [online]. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. 855 s. ISBN 80-247-0513-3 · il.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 15th ed. Essex: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-3.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 9788073951405.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8 (váz.) · il. (některé barev.), mapy
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5

Knižní publikace o brandu

- AAKER, David A. *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New Delhi: SAGE Publications, [2015]. ISBN 978-935-1503-903.
- AAKER, David A. *Building Strong Brands*. Simon & Schuster, [2010]. ISBN 1849830401.
- AAKER, David A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Maxwell Macmillan International, c1991. ISBN 00-290-0101-3.

- BAUER, Zdeněk. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu – obchodního jména krok za krokem*. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014. ISBN 978-80-904272-7-3.
- GEYRHALTER, Fabian. *How to Launch a Brand: Your Step-by-Step Guide to*
- *Crafting a Brand: From Positioning to Naming And Brand Identity*. 2. vyd. Brandtro, 2016. 148 s.
- HEALEY, Matthew. *Co je branding?* Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6
- HOLT, Douglas B. *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Review Press, 2004. 288 s. ISBN 978-1578517749
- KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-074-9450-854.
- KAPUTA, Catherine. *Staňte se značkou!: osobní branding, aneb, jak si chytrí lidé budují značku, která jim zajistí úspěch*. Praha: Management Press, 2011. 239 s. ISBN 978-80-7261-234-5
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-77941-4.
- LELAND, Karen. *The Brand Mapping Strategy: Design, Build, and Accelerate Your Brand*. Entrepreneur Press, 2016. 224 s. ISBN 978-1599185897
- MARK, Margaret a Carol S. Pearson. *The Hero and the Outlaw*. USA: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136415-3
- MILLER, Jeremy. *Sticky Branding: 12.5 Ways to Stand Out, Attract Customers, and Grow an Incredible Brand*. Dundurn, 2015. 216 s. ISBN 9781459728103
- NEUMEIER, Marty. *The brand flip: why customers now run companies--and how to profit from it: a whiteboard overview*. San Francisco, CA: New Riders, [2016]. ISBN 01-341-7281-7.
- NEUMEIER, Marty. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. 1. vyd. Praha: Anfas, [asi 2007]. 186 s. ISBN 978-80-254-2150-5
- NEUMEIER, Marty. *Zag: the number-one strategy of high-performance brands: a whiteboard overview*. Berkeley, Calif.: New Riders, c2007. ISBN 978-032-1426-772.
- OLINS, Wally. *Brand new: nová podoba značek*. Praha: Slovart, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7529-047-2 - ilustrace, portréty, faksimile

- RIES, Al a Laura RIES. *The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*. USA: Harper Collins, 2009. ISBN 9780061983672
- TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4:
- TROUT, Jack a RIES, Al. *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill Education, 2001. 224 s. ISBN 9780071373586
- TWITCHELL, James B. *A Branded Nation*. USA: Simon & Schuster, 2004. ISBN 9780743243476.
- WHEELER, Alina. *Designing brand identity: a complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & sons, 2006. vii, 280 s. ISBN 0-471-74684-3 · il.
- YOON, Eddie. *Superzákazník*. Praha: Management Press, 2017. 199 s. ISBN 978-80-7261-525-4

Ostatní knižní publikace

- JIŘÍČEK, Petr. *Divadlo Mír: Pět let*. Ostrava, 2022

Studie

- Asset First Stage Studio DVA
- Asset November 2nd 2019
- IPSOS pro IPR Praha – Analýza návštěvnosti divadel
- Závěrečná zpráva – IPR kulturní chování
- Marla Royne Stafford Ph.D., Carolyn Tripp Ph.D. & Carol C. Bienstock Ph.D. (2004) The Influence of Advertising Logo Characteristics on Audience Perceptions of a Nonprofit Theatrical Organization, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 26:1, 37-45, DOI: 10.1080/10641734.2004.10505155
- VODIČKA, Libor. *Úvod do divadelních studií*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 64 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3780-4.

Internetové zdroje

- Rebranding a redesign: na co si dát pozor a jak to dělat správně?: *Marketing journal*. Kreativní PR a digitální agentura s garancí výsledku | Focus [online]. Copyright © 2004. Dostupné z: <https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/rebranding-a-redesign--na-co-si-dat-pozor-a-jak-to-delat-spravne- s288x14859.html>
- Wayback Machine [online]. Copyright © 2010 MarketingPower, Inc. The site content may not be copied, reproduced, or redistributed without prior written permission from

- the American Marketing Association or its affiliates. Dostupné z:
<https://web.archive.org/web/20101227123853/http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing – Kotler Marketing Group. Dostupné z: https://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml
 - Brand – Wikipedia. [online]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Brand>
 - What Is Branding? | The Branding Journal. [online]. Copyright ©2014. Dostupné z: <https://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/>
 - Průvodce podnikáním: Lovebrand – Obchodní značka (brand) - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/lovebrand/>
 - Co jsou kontaktní místa? A jak je analyzovat? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/kontaktni-mista-touchpoints/>
 - Co jsou to archetypy značky? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/archetypy-znacky-brand-archetypes/>
 - Marketing pomocí archetypů – Digitální agentura – Next Vision. Next Vision: spolehlivá digitální agentura = efektivní marketing [online]. Copyright © 2022 NEXT VISION s.r.o. Dostupné z: <https://www.nextvision.cz/blog/marketing-archetypy/>
 - Brand Equity Definition – What is Brand Equity. Start and grow your e-commerce business – 14-Day Free Trial [online]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/encyclopedia/brand-equity>
 - Difference Between Brand Equity and Brand Value (with Comparison Chart) – Key Differences. Key Differences – Know the Differences & Comparisons [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://keydifferences.com/difference-between-brand-equity-and-brand-value.html>
 - Ranked: The Most Valuable Brands in the World in 2020. Visual Capitalist [online]. Copyright © 2022 Visual Capitalist. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-most-valuable-brands-in-the-world/>
 - What is brand value and how can you measure and improve it? – Qualtrics [online]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/value/>
 - Ochranné známky | Úřad průmyslového vlastnictví. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. Copyright © Úřad průmyslového vlastnictví. Dostupné z: <https://upv.gov.cz/prumyslova-prava/ochranne-znamky>

- Národní přihláška ochranné známky | Úřad průmyslového vlastnictví. Úřad průmyslového vlastnictví [online]. Copyright © Úřad průmyslového vlastnictví. Dostupné z: <https://upv.gov.cz/prumyslova-prava/ochranne-znamky/narodni-prihlaska-ochranne-znamky>
- The Ultimate Guide to Successfully Rebranding in 2020. HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content [online]. Copyright © 2021 HubSpot, Inc. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/rebranding>
- Co je rebranding značky? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rebranding/>
- What is Rebranding? Definition of Rebranding, Rebranding Meaning – The Economic Times. Business News Today: Read Latest Business news, India Business News Live, Share Market & Economy News | The Economic Times [online]. Copyright © 2022 Bennett, Coleman. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>
- Jak na rebranding a co to je – 7 nápadů [online]. Copyright © 7 nápadů 2022. Dostupné z: <https://7napadu.cz/blog/jak-na-rebranding-a-co-to-je>
- Jak ochránit autorství? – Marketing & Media. Marketing & Media – Nejlepší web o komerční komunikaci [online]. Dostupné z: <https://mam.cz/marketing/2004-11/jak-ochranit-autorstvi-2/>
- 121/2000 Sb. Autorský zákon. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121>
- BGB Archive – Interbrand. Interbrand – Global Brand Consultancy – Interbrand [online]. Copyright © 1974. Dostupné z: <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- Global 500 2022 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectory. Brand Values, Profiles & Global Rankings | Brandirectory [online]. Copyright © 2022 Brand Finance. All rights. Dostupné z: <https://brandirectory.com/rankings/global/>
- Atmedia: Za video na vyžádání platí 28 % českých TV diváků | MediaGuru. Homepage | MediaGuru [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/10/atmedia-za-video-na-vyzadani-plati-28-ceskych-tv-divaku/>
- Exkluzívny prieskum Živé.sk: Koľko Slovákov sleduje Netflix či Voyo a koľko platia mesačne za videoslужby. Živé.sk: Najnovšie správy o počítačoch, mobiloch, IT a internete [online]. Copyright © Ringier Slovakia Media s.r.o. Dostupné z: <https://zive.aktuality.sk/clanok/s0KPzIJ/exkluzivny-prieskum-zivesk-kolko-slovakov-sleduje-netflix-ci-voyo-a-kolko-platia-mesacne-za-videosluzby/>

- Divadlo v Dlouhé – Divadlo v Dlouhé. Divadlo v Dlouhé [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/>
- Na internetu Češi kupují hlavně oblečení či shánějí ubytování – Novinky.cz. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Copyright © 2003. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/na-internetu-cesi-kupuji-hlavne-obleceni-ci-shaneji-ubytovani-40276779>
- Digital 2022: Czechia – DataReportal [online]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>
- Brand Equity Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/brandequity.asp>
- What is Brand Equity? Definition and Importance | Marketing Evolution. A New Approach to Marketing Measurement & Optimization | Marketing Evolution [online]. Copyright © 2022 Marketing Evolution. All rights reserved. Dostupné z: <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/what-is-brand-equity-marketing-evolution>
- The Ultimate Guide to Brand Equity in 2022 – Qualtrics. Qualtrics XM // The Leading Experience Management Software [online]. Copyright © Qualtrics. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/brand-equity/>
- What is Brand Equity? | The Branding Journal. [online]. Copyright ©2014. Dostupné z: <https://www.thebrandingjournal.com/2021/02/brand-equity/>
- Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image – Springer Link [online]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/jt.2010.11>
- Marty Neumeier – Tools [online]. Dostupné z: <https://www.martyneumeier.com/#tools>
- A history of branding | LCCA. London College of Contemporary Arts (LCCA) – Art and Design College [online]. Dostupné z: <https://www.lcca.org.uk/blog/education/history-of-branding/>
- Co je brand management? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997 Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rizeni-znacky-brand-management/>
- How to Conduct Customer Analysis and Customer Segmentation
- – Brandwatch. [online]. Copyright © Bram Stein. License. Dostupné z: <https://www.brandwatch.com/blog/how-to-write-customer-analysis/>
- Strategie značky | Lovebrand. Lovebrand<3 – Postaráme se, aby vaši značku milovali [online]. Dostupné z: <http://www.lovebrand.cz/static/strategie-znacky/>

- Brand Awareness – povědomí o značce | Marketing Mind. Marketing Mind: Nastartujme Váš online marketing! 💡 [online]. Copyright © 2017. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/brand-awareness/>
- Co jsou kontaktní místa? A jak je analyzovat? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/kontaktني-mista-touchpoints/>
- Co je corporate identity? – Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/korporatni-identita-corporate-identity/>
- Brand Strategy 101: 7 Important Elements of a Company Branding Plan. HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content [online]. Copyright © 2022 HubSpot, Inc. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-components-that-comprise-a-comprehensive-brand-strategy.aspx>
- Copyright vs. Trademark: What's the Difference? – NerdWallet. NerdWallet: Make all the right money moves [online]. Copyright © symbol to denote a copyrighted work. Dostupné z: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/trademark-vs-copyright>
- Rebranding a redesign: na co si dát pozor a jak to dělat správně?: Marketing journal. Kreativní PR a digitální agentura s garancí výsledku | Focus [online]. Copyright © 2004. Dostupné z: <https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/rebranding-a-redesign--na-co-si-dat-pozor-a-jak-to-delat-spravne-s288x14859.html>
- What is Rebranding? Definition of Rebranding, Rebranding Meaning - The Economic Times. Business News Today: Read Latest Business news, India Business News Live, Share Market & Economy News | The Economic Times [online]. Copyright © 2022 Bennett, Coleman. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding>
- 11 of the Most Important Rebrands. Brandfolder – The Most Usable Digital Asset Management Platform [online]. Dostupné z: <https://brandfolder.com/resources/important-rebrands/>
- Nejdůvěryhodnější značky 2021: Češi volí tradiční jména | MediaGuru. Homepage | MediaGuru [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/nejduveryhodnejsi-znacky-2021-cesi-voli-tradicni-jmena/>
- Superbrands CZ. Superbrands CZ [online]. Copyright © 2022 Superbrands CZ. Dostupné z: <https://www.czechsuperbrands.com/#prettyPhoto/0/>

- What Are Pastel Colors and How Do You Use Them in Your Designs? | Color Meanings [online]. Dostupné z: <https://www.color-meanings.com/pastel-colors/>
- Using Pantone Pastel Colors In Your Brand – Zillion Designs. Logo Design Contest – Get Zillions of Custom Logo Designs [online]. Copyright © 2022 ZillionDesigns.com. All Rights Reserved. Dostupné z: <https://www.zilliondesigns.com/blog/pantone-pastel-colors-your-brand/>
- Činoherák, Švand'ák, Provázek. Kam noví šéfové nasměrují tradiční scény – iDnes [online]. Dostupné z: https://idnes.cz/kultura/divadlo/svandovo-divadlo-cinoherni-klub-husa-na-provazku-ondrej-sokol-martin-frantisak-anna-davidova.A190215_140335_divadlo_ts
- 10 different brand colors and what they stand for – Colors in Branding. Marketing91 – Marketing blog for students and professionals [online]. Copyright © 2022 Marketing91 All Rights Reserved. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/brand-colors/>
- 33 monochrome logos that are the new black - 99designs. Logos, Web, Graphic Design & More. | 99designs [online]. Copyright ©. Dostupné z: <https://99designs.com/blog/creative-inspiration/monochrome-logos/>
- Customer-Based Brand Equity Models - Qualtrics. Qualtrics XM // The Leading Experience Management Software [online]. Copyright ©. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/brand/keller-vs-aaker/>
- What Is a Brand – Business Dictionary [online]. Dostupné z: • <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>
- Co je to brand, co je to branding – Jakub Michl – Medium [online]. Dostupné z: <https://medium.com/@jakubmichl/co-je-to-brand-co-je-to-branding-67e6b633d29>
- What is branding and how to harness the power of it – 99 Designs [online]. Dostupné z: <https://99designs.com/blog/logo-branding/what-is-branding/>
- What is Branding? Branding Definitions and Benefits – Shopify [online]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/encyclopedia/branding>
- 10 Personal Branding Experts to Follow This Year. Entrepreneur – Start, run and grow your business. [online]. Copyright © 2022 Entrepreneur Media, Inc. All rights reserved. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/287823>
- A Brand Expert Shares Her Advice on How to Be Smarter About Business Branding. Insider [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/a-brand-expert-shares-her-advice-on-how-to-be-smarter-about-business-branding-2016-7>
- 9 Branding Experts to Look Out For In 2017 | Inc.com. Everything You Need to Know to Start and Grow Your Business [online]. Dostupné z: <https://www.inc.com/ilya-pozin/9-branding-experts-to-look-out-for-in-2017.html>
- Hrivnák blog [online]. Dostupné z: <http://hrivnak.blogspot.com>

- Brand Management Definition. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-management.asp>
- I kultura soutěží o pozornost – Kreativní Česko. Úvod [online]. Copyright © This site run on. Dostupné z: <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/i-kultura-soutezi-o-pozornost>
- Jsme silný brand. S Ivou Nevoralovou o tom, jak se v kultuře chovat byznysově. časopis Harmonie – klasická hudba, jazz a world music [online]. Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/jsme-silny-brand-s-ivou-nevoralovou-o-tom-jak-se-v-kulture-chovat-byznysove.html>
- Worlds Best Top Speakers Thought Leaders and Trainers in Leadership... [online]. Dostupné z: <https://globalgurus.org/brand-gurus-30/>
- David Aaker – Medium. Medium – Where good ideas find you. [online]. Dostupné z: <https://medium.com/@DavidAaker>
- The Best of Aaker on Brands: 2017 Blog Recap | Prophet Thinking. Prophet: A growth and transformation consulting firm. [online]. Copyright © PROPHET 2022. Dostupné z: <https://www.prophet.com/2017/12/best-aaker-brands-2017-blog-recap/>
- Loajalita – co si pod ní přesně představit? | Marketingové noviny.cz. Marketingové noviny.cz [online]. Copyright © Helena Kopecká 2001. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

Webové stránky divadelních souborů

- A studio Rubín – <https://astudiorubin.cz>
- Činoherní klub – <https://cinoherniklub.cz>
- Dejvické divadlo <https://www.dejvickedivadlo.cz/#1>
- Divadlo Bez zábradlí – <http://www.bezzabradli.cz>
- Divadlo Bolka Polívky – <https://divadlobolkapolivky.cz>
- Divadlo Husa na provázku – <https://divadlobolkapolivky.cz>
- Divadlo Mír – <https://www.divadlomir.cz>
- Divadlo na cucky – <https://www.divadlonacucky.cz>
- Divadlo Na Fidlovačce – <http://www.fidlovacka.cz>
- Divadlo Na Jezerce – <https://www.divadlonajezerce.cz/uvod>
- Divadlo na Vinohradech – <https://www.divadlonavinohradech.com>
- Divadlo Na zábradlí – <https://www.nazabradli.cz>
- Divadlo Petra Bezruče – <https://www.bezrucy.cz>
- Divadlo pod Palmovkou – <https://www.bezrucy.cz>
- Divadlo Radka Brzobohatého – <https://divadlorb.cz>

- Divadlo Tramtárie – <https://divadlotramtarie.cz>
- Divadlo Ungelt – <https://www.divadlounge.cz>
- Divadlo v Dlouhé – <https://www.divadlovdlouhe.cz>
- Divadlo v Řeznické – <https://www.reznicka.cz>
- Divadlo Viola – <https://divadloviola.cz>
- Divadlo Ypsilon – <http://www.ypilonka.cz>
- HaDivadlo – <https://www.hadivadlo.cz>
- Klicperovo divadlo – <https://www.klicperovodivadlo.cz>
- Komorní scéna Aréna – <https://divadloarena.cz>
- Městská divadla pražská – <https://www.mestskadivadlaprazska.cz>
- Městské divadlo Brno – <https://www.mdb.cz>
- NoD – <https://nod.roxy.cz>
- Semafor – <https://www.semafor.cz>
- Studio DVA – <https://www.studiodva.cz>
- Studio Hrdinů – <https://studiohrdinu.cz/cs/>
- Švandovo divadlo – <https://www.svandovodivadlo.cz>
- Vršovické divadlo Mana – <https://www.vrsovickedivadlo.cz>

Akademické práce

- BAFFI, Kristián. *Brand ako cenné nehmotné aktívum organizácie* [online]. 2014 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <<https://is.ambis.cz/th/fwgq5/>>. Diplomová práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Bankovní institut vysoká škola SK. Vedoucí práce Peter Gallo.
- BLÁHA, Pavel. *Vnímání českých environmentálních neziskových organizací očima veřejnosti (značka a branding)* [online]. Brno, 2016 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/vwb3h4/>>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce PhDr. Jan Krajhanzl, Ph.D..
- BODNÁROVÁ, Veronika. *Branding – its history and a new challenges, Brand authenticity* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/trfrsi/>>. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, a.s.. Vedoucí práce PhDr. Karel Eliáš, CSc..
- HEJRAL, Aleš. *Marketing a propagace divadla* [online]. Zlín, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- HESKOVÁ, Marie. *Brand management – Značka jako nehmotné aktívum firmy* [online]. Mladá Boleslav, 2008 [cit. 2019-04-20]. Škoda Auto a.s. Vysoká škola.

- MARKOVÁ, Klodyda. *Analýza marketingu Divadla v Dlouhé* [online]. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická.
- CHARVÁTOVÁ, Milena. *Vývoj značky a faktory, které ho ovlivňují - značka EIZO* [online]. 2012 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <<https://is.vsfs.cz/th/woco0/>>. Bakalářská práce. Vysoká škola finanční a správní. Vedoucí práce Iva Petrová.
- KARRÁOVÁ, Nicole. *Marketingová komunikace na sociálních sítích jako nástroj pro zvýšení návštěvnosti divadel* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-06-02]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- KIRCHNEROVÁ, Barbora. *Dopady covidové pandemie na popularitu a provoz Divadla Mír*. Ostrava, 2023. Diplomová práce. Ostravská Univerzita.
- LOSOVÁ, Anna. *Komunikační aktivity Divadla pod Palmovkou v letech 2012-2014* [online]. Praha, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze.
- SLABÝ, Jan. *Oceňování značky* [online]. Pardubice, 2014 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/57940/SlabyJ_OcenovaniZnacky_JP_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
- TULKA, Martin. *Divadelní instituce jako značky a jejich ekvita*. Praha, 2018. 99 s. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR.

Přílohy

1) Dotazník zaslaný vybraným divadlům

Sekce 1 – Divák

Popište svého diváka a co pro něj děláte

Název divadla

- Pracujete se svou cílovou skupinou?
- Ano, víme přesně, co je naše cílová skupina a úzce s ní pracujeme
- Ano, ale nijak zvlášť tento vztah nerozvíjíme
- Víme, kdo je naše cílová skupina, ale nepracujeme s tím
- Nevíme, kdo je naše cílová skupina

Jaký věk má váš typický divák

- <15
- 16-29
- 30-45
- 46-64
- 65-74
- >75

Jakého pohlaví je váš typický divák

- Žena
- Muž
- Stejně

Jaké nejvyšší vzdělání má váš typický divák

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Bakalářský titul
- Magisterský titul
- Doktorandský titul

Jedná se převážně o:

- Pracující
- Studenty
- Důchodce
- V domácnosti
- Nevíme

Jak byste v krátkosti definovali svého typického diváka? (Z hlediska demografie, jejich zájmy, rodinné zázemí...)

Máte pro diváky speciální věrnostní program?

- Předplatné
- Dárkové poukazy
- Klub diváků
- Mecenášský klub
- Nemáme

Máte přehled, které z faktorů přesvědčily vaše diváky k návštěvě?

- Autor, režisér
- Titul
- Herci
- Cena vstupenek
- Recenze
- Doporučení od známých / rodiny
- Placená inzerce

Máte přehled o navracejících se divácích?

Pokud ano, jaké procento navracejících se diváků má podíl na celkové návštěvnosti?

Sbíráte od diváků zpětnou vazbu?

Sekce 2 – Značka divadla

Zkuste popsat, jak své divadlo vnímáte ve vztahu k brandu své organizace

Zkuste ve zkratce charakterizovat vaši značku, jaké jsou hodnoty vaší značky

Co berete jako silnou stránku své značky?

- Dramaturgie
- Vnitřní prostory
- Místo, kde se divadlo nachází
- Tváře divadla, herecké obsazení
- Originální projekty
- Cílová skupina, na kterou se nezaměřuje nikdo jiný
- Komunikace divadla
- Ceny vstupenky
- Jiné

Vnímáte nějaké svoje slabé stránky?

- Budova divadla
- Místo, kde se divadlo nachází
- Neznámé tváře divadla
- Široká cílová skupina

- Zaměření dramaturgie, které se podobá jiným divadlům
- Komunikace divadla
- Vizuál divadla
- Ceny vstupenky
- Jiné

Je nějaká část vašeho poslání, co cíleně využíváte ke komunikaci vaší značky?

Jak se odlišujete od ostatních?

- Dramaturgie
- Tým lidí
- Originální projekty
- Vizuál
- Komunikace
- Prostory divadla
- Jiné

Kdo je podle vás podobná značka, konkurent?

Jak u vás funguje cenotvorba?

- Máme ji pevně danou již několik let
- Je postavena na originalitě dramaturgie
- Je vypočítaná z nutnosti pokrýt určitou část nákladů
- Je daná provozovatelem
- Vychází z analýzy trhu

Máte své PR oddělení?

- Ano, máme na to člověka zvlášť
- Je součástí marketingového oddělení
- Nemáme nikoho na PR

Které z těchto sociálních sítí využíváte?

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- TikTok
- Tumblr
- YouTube
- Žádnou

Využíváte některou z těchto inzercí?

- Inzerce v kulturních periodikách
- Inzerce v celoplošném tisku
- Online inzerce

- Newslettery
- Rádio
- Televize
- Placená reklama na sociálních sítích

Jaké doprovodné programy nabízíte?

- Besedy k představením
- Workshopy
- Prohlídky divadla
- Koncerty
- Rozhovory s tvůrci a herci
- Jiné

Vytvořili jste něco nového v rámci vládních opatření a následnému uzavření divadel na jaře / nyní na podzim?

- Streamování našich představení
- Nabídka záznamů inscenací
- Pomoc druhým pod značkou divadla
- Nové projekty (přesun na YouTube, talkshows, debaty...)
- Spolupráce s jinou organizací
- Nic jsme nepodnikli

Myslíte si, že vaše divadlo správně funguje se svou značkou?

- Ano, naplňujeme své poslání a diváci mají jasnou představu
- Ano, ale pro diváky to může být celkem nejasné
- Máme co zlepšovat

Sekce 3 – Vizuál

Máte grafický manuál?

- Ano
- Ne

Vytvářela vám vizuál externí grafická firma či externí grafik?

- Ano
- Ne, máme vlastního grafika, který nám vytváří všechny materiály
- Ne, dělali jsme si sami (např. scénograf, dramaturg, produkce...)

Probíhalo výběrové řízení?

- Ano
- Ne

Vychází vizuál z cílení vaší značky na diváky?

- Ano
- Ne

Proč vaše logo a výběr barev je přesně takový? Co jste tím chtěli říct?

Máte jednotný vizuál na všech kanálech, prostředcích?

- Ano
- Ne

Kde všude používáte svůj vizuál?

- Webové stránky
- Sociální sítě
- Plakáty
- Programy
- Vstupenky
- Interiér divadla
- Merchandising

Sekce 4 – Rebranding

Pro divadla, která v minulých 5 letech prošla změnou brandu

Jakými změnami vaše divadlo prošlo?

- Žánrovou změnou
- Vizuální změnou
- Přestavbou interiéru
- Snažili jsme se získat jinou cílovou skupinu

Pokud jste prošli vizuální změnou, dělali jste ji sami?

- Ano
- Ne, vytvářela ji grafická firma

Pokud jste prošli žánrovou změnou, z jakého důvodu?

Kolik vás proměna značky stála?

Pocítili jste změnu ve vnímání vašeho divadla? Vidíte smysl v této proměně?

2) Příklady příruček pro brand strategie a budování značky

STEP 1 Define your brand's target audience. 1 STEP 2 Define your brand mission statement. 2

When determining your target audience, focus on who exactly you are trying to reach. You'll tailor your mission and message to meet their exact needs.

The key is to get specific, by figuring out detailed behaviors and lifestyle of your consumers.

A competitive advantage when branding your business may be to **narrow down your audience to a niche**. This can help your brand message comes across crystal clear.

First things first..

Do you have a current customer/client base?

If yes:

Why do your customers buy from you?

Which customers purchase the most?

What product or service is your best seller?

THE ULTIMATE GUIDE TO BUILDING YOUR BRAND

FRESHSPARKS

TIP

It's possible that you have more than one type of consumer in your target audience. This is common, and you can perform the same exercise to determine each one. Repeat the process of asking the questions about each persona.

Just don't fall into the trap of saying: "I'll target anyone who will buy my products or services!"



Before you can build a brand that your audience trusts, you need to know what value your business provides.

Start small with your branding, and remember to focus on your target niche audience first.

Craft a clear and concise expression of what your company is most passionate about. The mission statement should **define a purpose for existing**.

Use this space to brainstorm words and ideas for your brand mission statement:

Write your formalized brand mission statement here:

THE ULTIMATE GUIDE TO BUILDING YOUR BRAND

FRESHSPARKS

EXAMPLES

NIKE

"To bring inspiration and innovation to every athlete in the world."

WARBY PARKER

"To offer designer eyewear at a revolutionary price, while leading the way for socially-conscious businesses."

AMERICAN RED CROSS

"To prevent and alleviate human suffering in the face of emergencies by mobilizing the power of volunteers and the generosity of donors."

STARBUCKS

"To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time."



STEP 6 Formulate your brand voice. 6

Your voice is dependent on your company mission, audience, and industry.

It's **how you communicate with your customers**, and how they respond to you.

Ultimately, you want to choose a brand voice that makes sense and resonates with your target audience.

If you are using the correct voice, you have the strongest chance of **CONNECTING with consumers**.

Fill in these blanks and then notice the tone you have used. Is it funny? Scholarly? Sarcastic? Use this tone to determine how to **tell stories using your brand's voice** consistently. (exercise borrowed from *The Muse*)

I want my brand to make people feel _____.

_____ makes me feel this same way.

I want people to _____ when they come into contact with my brand.

Three words that describe my brand are _____, _____, _____.

I want to mimic the brand voice of _____.

I dislike brands that sound _____.

Interacting with my customers/clients makes me feel _____.

THE ULTIMATE GUIDE TO BUILDING YOUR BRAND

FRESHSPARKS

EXAMPLES

There are endless adjectives and possibilities that can build a brand voice behind your messaging:

- Professional
- Friendly
- Service-oriented
- Authoritative
- Technical
- Promotional
- Conversational
- Informative
- ...and the list goes on.





Ukázka z FreshSparks: The

Ultimate Guide to Building Your Brand




Context Analysis

1. Understand Your Organization

- List your internal capabilities**
What are the resources of your company? 
- Analyze your strengths and weaknesses**
What are the strengths and weaknesses of your company? 




2. Understand Your Clients

Who are they? What do they want?
Create groups of relevant clients based on the following factors:

- Demographics**
Group your clients based on age, gender, location, language, income, education, marital status, family size etc. 
- Psychographics**
Group your clients by personality types, values, attitudes, interests, beliefs and lifestyles. 
- Behavioristics**
Group your clients based on their usage behavior with the product and/or the brand, such as frequency of use, benefits pursued, willingness to purchase and brand loyalty. 

Context Analysis

3. Understand Your Environment

- Analyze the competition**
Who are your competitors? What do they offer? How are they different from your company? 
- Identify opportunities and threats in the market**
Are there some opportunities or threats within your industry or related to your consumers, competitors, or stakeholders? 
- Identify opportunities and threats in society**
Are there any trends in the following areas that you should worry or be optimistic about: politics, economy, society, technology, environment, law? 

GOOD TO KNOW




This environmental analysis is also sometimes referred to as PESTEL analysis:
 P - Political
 E - Economical
 S - Social
 T - Technological
 E - Environmental
 L - Legal

GOOD TO KNOW
Resources can be tangible (e.g. financial, physical) or intangible (such as technological, reputational, human capital).

THE BRANDING JOURNAL
How to Create a Successful Brand




Branding Strategy

4. Brand Definition

- Define your brand purpose**
Why are you here? 
- Define your brand values**
Values define the culture of your brand and ensure a meaningful connection with your customers. 
- Define your brand promise**
What are you going to deliver? 

5. Brand Positioning/Differentiation

How do you want your brand to be perceived in comparison to the other players in the market? Choose a positioning statement that:

- Will resonate with your consumers** 
- Can be delivered by your company** (capabilities) 
- That is different from your competitors** 

FURTHER READING

- [Finding Your Brand Purpose](#)
- [A Guide For Creating More Ethical Brands](#)
- [Definition of Brand Positioning](#)
- [Case Study: Brand Positioning of Yellow Tail Wines](#)

THE BRANDING JOURNAL
How to Create a Successful Brand

Ukázka z The Branding Journal:

How to Create a Successful Brand: 10 Simple Steps to create a memorable and distinctive brand