

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

DISERTAČNÍ PRÁCE

Praha, 2010

Jiří Sulženko

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

DISERTAČNÍ PRÁCE

MARKETING DIVADLA

Jiří Sulženko

Vedoucí práce : Doc. PhDr. Jan Dvořák

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2010

Přidělovaný akademický titul: PhD.

Praha, 2010

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Performing Arts

Alternative and Puppet Theatre and it's Theory

DOCTORAL THESIS

THEATRE MARKETING

Jiří Sulženko

Supervisor : Doc. PhDr. Jan Dvořák

Oponent:

Date of Probation: 2010

Degree Awarded: PhD.

Praha, 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

Marketing divadla

vypracoval 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

Tato práce by neměla být marketingovou příručkou, návodem, jak dělat "dobrý divadelní marketing". Jejím cílem je pohlédnout za základní marketingové kategorie směrem k trendům, současnému vývoji, a to jak v technikách marketingové komunikace, tak v trendech diváckých preferencí a životního stylu diváků. Měla by tak pomoci lépe pochopit změny, které se za posledních několik let v oblasti marketingu udály. A zároveň shrnout zásadní témata marketingu a marketingové praxe.

Abstract

This thesis should not serve as a "how-to-do-it" marketing handbook on theatre marketing. The aim of the thesis is to look behind the basic marketing tools towards the actual situation and development in techniques of marketing communication, in audience preferences trends and lifestyle changes. Thus it should help to better understand the changes that have occurred in last years in the field of theatre marketing. It should also sum up the main marketing issues and issues of marketing communication.

Poděkování

Rád bych srdečně poděkoval Prof. Miloslavu Klímovi za možnost zúčastnit se doktoradského běhu na Katedře alternativního a loutkového divadla. Možnost studijní a praktické konfrontace s kolegy režiséry, dramaturgy a scénografy pro mě byla nesmírně užitečnou.

Zároveň bych rád poděkoval Doc. PhDr. Janu Dvořákovi za inspirativní poznámky a komentáře a za podporu odvahy a sebevědomí kreativních studentů během doktorských seminářů i mého celého studia.

Děkuji své ženě Doře za trpělivost a podporu.

Obsah

OBSAH	1
1 ÚVOD	3
2 MARKETING DIVADLA A JEHO TEORETICKÁ REFLEXE V ČESKÉ REPUBLICE	5
3 TEORIE MARKETINGU UMĚNÍ	7
3.1 LITERATURA	7
3.2 STRUKTURACE PROBLÉMU	8
4 POSLÁNÍ ORGANIZACE	13
5 TEORIE ZNAČKY	17
5.1 POSITIONING V DIVADLE	19
5.2 INSTITUCIONÁLNÍ MARKETING	20
5.3 PŘÍPADOVÁ STUDIE BUDOVÁNÍ ZNAČKY SKUTR	21
5.4 SYSTÉM IDENTITY ZNAČKY SKUTR	23
6 SEGMENTACE PUBLIKA A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ DIVÁKŮ	26
6.1 KATEGORIE A SKUPINY PODLE SYSTÉMU ACORN:	27
6.2 MOŽNOSTI SEGMENTACE PUBLIKA ZE SEKUNDÁRNÍCH ZDROJŮ	28
6.3 PŘÍPADOVÁ STUDIE PUBLIKUM KC ZAHRADA	29
6.4 ZMĚNY A TRENDY V NÁKUPNÍM CHOVÁNÍ DIVÁKŮ	33
6.4.1 ZDROJE INFORMACÍ	35
6.4.2 PREFERENCE	36
7 BUDOVÁNÍ DIVÁCKÉ LOAJALITY	38
7.1 PŘEDPLATNÉ	40
7.2 JEDNORÁZOVÉ NÁKUPY VSTUPENEK A LOAJALITA	41
7.2.1 PŘÍKLADY TAKTIK	42
7.2.2 ROZVOJ PUBLIKA	43
8 CENOVÁ POLITIKA	45
8.1 CENA STANOVENÁ PODLE NÁKLADŮ	45
8.2 CENOVÉ STRATEGIE	47
8.3 KONCEPT "DYNAMIC PRICING"	48
9 INTEGROVANÁ KOMUNIKACE	51
9.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE: PROPAGACE INSCENACE PLAČKY REŽISÉRSKÉHO TANDEMU SKUTR NA FESTIVALU EDINBURGH FRINGE FESTIVAL	52
9.1.1 PŘÍPRAVA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	52
9.1.2 TEXTY	53
9.1.3 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE	54
9.1.4 PUBLIC RELATIONS A KOMUNIKACE S MÉDII	56
9.1.5 EVENTY A PROMO AKCE	57
9.1.6 KOMUNIKACE S ODBORNOU VEŘEJNOSTÍ	59
9.1.7 ZÁVĚR	59

1 Úvod

V rámci studia interakce složek jevištního díla se v diskusích i praktických realizacích divadelních projektů s kolegy neustále vracela diskuse o vztahu managementu a marketingu k jevištnímu dílu.

Management a marketing jsou slova zaužívaná, překrytá významy a konotacemi k nepoznání. Obzvláště v uměleckém prostředí je jejich použití velmi ambivalentní - každý umělec by chtěl svého úspěšného manažera a marketéra, ale zároveň by se rád vyhnul pošpinění své tvorby "smlouvou s ďáblem" manažerské a marketingové reality.

Diskuse o tom, jestli je management a marketing pro umění potřebný, do jaké míry, jaký má mít vliv na tvorbu nebo jaké jsou jeho funkce, probíhají po desítky let jak v Evropě, tak v USA a mají zajímavé výsledky. V obecnější rovině probíhá debata o tom, zda je možné hodnotu umění převádět na hodnotu peněžní a jaká jsou rizika takového myšlení (Adorno, Holden 2004, Throsby 2004, Judt 2010). Dosavadní dominanci liberálně ekonomického přístupu oslabila právě probíhající ekonomická krize, ale stále se jedná pouze spíše o akademickou debatu. Přesto i na straně obhájců neekonomických hodnot kultury je řada vynikajících argumentů a osobností.

Cílem této práce je reflektovat praktické zkušenosti nabitě během doktorského studia na Katedře alternativního a loutkového divadla DAMU, rozšířit je o teoretické poznatky a pokusit se o jejich zobecnění. Předmětem práce je marketing divadla s přesahem do performing arts, komunitního umění, site specific a jiných netradičních "paradivadelních" projektů.

Během doktorského studia jsem se aktivně podílel na realizaci projektů financovaných v rámci grantu Grantové agentury ČR "Výzkum interakce složek jevištního díla", v rámci kterého vznikly tři inscenace režisérského tandemu SKUTR: mezinárodní projekt Ráj srdce labyrint světa, jeden z ranných pokusů o

nový cirkus v inscenaci Mistr a žák a plenérová tanečně-divadelní inscenace Malá smrt. Kromě toho jsem působil na pozici manažera marketingu v Divadle Archa a podílel jsem se na založení a provozování kulturního centra Zahrada na Jižním Městě v Praze. Všechny tyto projekty by měly sloužit jako výchozí body pro praktickou demonstraci dopadů divadelního marketingu.

2 Marketing divadla a jeho teoretická reflexe v České republice

Tato práce by neměla být marketingovou příručkou, návodem, jak dělat "dobrý divadelní marketing". Jejím cílem je pohlédnout za základní marketingové kategorie směrem k trendům, současnému vývoji, a to jak v technikách marketingové komunikace, tak v trendech diváckých preferencí a životního stylu diváků. Měla by tak pomoci lépe pochopit změny, které se za posledních několik let v oblasti marketingu udály. A zároveň shrnout zásadní témata marketingu a marketingové praxe.

České divadlo se nachází v paradoxní situaci. *"...české divadlo láme historické rekordy ve všech statisticky zachytitelných ukazatelích: divadlo se dnes hraje na takovém množství míst a adres jako nikdy v minulosti, nabízí počty inscenací a divadelních představení jako nikdy předtím, rekordy lámou hledištní kapacity, počty diváků, výše subvencí, počty osob zaměstnaných v divadle, počty divadelních umělců, počty absolventů vysokých škol atd. atd."*¹ říká optimisticky na úvod své knihy Kreativní management pro divadlo Doc. Jan Dvořák.

Můžeme ale zmínit i velké množství problematických otázek, které komplikují rozvoj českého divadla:

- problematická infrastruktura české divadelní sítě zablokovaná přetrvávající existencí příspěvkových divadel
- po několik let klesající objem exportu českého divadla do zahraničí
- intuitivní využívání manažerských a marketinových nástrojů (jako protiklad ke strategickému plánování)

¹ Dvořák, Jan: Kreativní management pro divadlo, Praha, 2004, ISBN: 80-86102-53-X

- nereflektování vývoje v oblasti nákupního chování diváků, změn v jejich potřebách a životním stylu
- absence relevantních dat pro plánování, benchmarking a stanovování cílů při řízení divadelních organizací - například rozcházející se data statistik organizace NIPOS a Českého statistického úřadu, nedostatek relevantních výzkumů sektoru kultury nebo jeho specifických odvětví.

Tato témata úzce souvisejí se schopností aplikovat aktuální nástroje marketingové strategie v divadelní praxi. Zmíněná problematika se dotýká všech cílových skupin, počínaje diváky, přes donátory a sponzory, politiky nebo obchodní partnery. V dalších kapitolách budeme některé tyto problémy hypotézy analyzovat a pokusíme se ukázat, jestli v odborné literatuře nebo v praxi existují aktuální a inspirativní řešení.

3 Teorie marketingu umění

3.1 Literatura

V češtině dostupná literatura, která se věnuje marketingu umění, je velmi skromná. Navíc se povětšinou věnuje marketingu hmotných podob umění (výtvarné umění, sbírky) nebo památek a muzeí. V polovině 90. let dostali manažeři neziskových organizací možnost strukturovat svoji práci díky knize Tima Hannagana "Marketing pro neziskový sektor"². Tato kniha přehledně shrnuje základní situaci marketingu na začátku 90. let s jasným rozlišením marketingových cílů ziskového a neziskového sektoru. Mezi jednu z prvních knih o marketingu umění na českém trhu patří "Marketing a management muzeí a památek" Ladislava Kessnera³. Její přínos je především ve zdůraznění a obhájení dopadu muzeí, památek a kulturních turistických destinací na cestovní ruch. Kniha se také snaží vůbec obhájit pozici marketingu v řízení organizace v oblasti umění. "Neživému" umění se věnuje i skriptum VŠE "Marketing umění a kulturního dědictví" Ing. Radky Johnové⁴, která shrnuje všechny základní marketingové nástroje, popisuje spotřebitelské chování, marketingový výzkum i komunikaci. Většina příkladových studií zveřejněných v tomto skriptu se ovšem týká muzeí, památek nebo knihoven, které se svým provozem od divadel značně odlišují.

Na unikátní cyklus přednášek a seminářů top managementu washingtonského John F. Kennedy Center for Performing Arts navazuje kniha šéfa této uznávané instituce Michaela M. Kaisera "Strategické plánování v umění"⁵, která obsahuje i několik kapitol o speciálních případech marketingových strategií (jako nástroj zviditelnění a jako nástroj zacílený na potenciální dárce). Kapitoly věnované

² Hannagan, Tim J.: Marketing pro neziskový sektor, Praha 1996, ISBN: 80-85943-07-7

³ Kesner, Ladislav: Marketing a management muzeí a památek, Praha 2005, ISBN: 80-247-1104-4

⁴ Johnová, Radka: Marketing umění a kulturního dědictví, Praha 2007, ISBN: 978-80-245-1276-1

⁵ Kaiser, Michael M.: Strategické plánování v umění: praktický průvodce, Praha 2009, ISBN: 978-80-7008-236-2

marketingu obsahuje i kniha "Kreativní management pro divadlo" doc. Jana Dvořáka a Malý slovník managementu divadla, který ji doprovází. Pro zásadní inspiraci se proto musí zájemce o marketing a jeho specifika v oblasti živého umění obrátit do cizojazyčné literatury. Jednu ze svých knih věnoval marketingu živého umění i tvůrce marketingového kánonu druhé poloviny 20. a začátku 21. století, americký autor Philip Kotler. Se svojí spolupracovnicí Joanne Scheff Bernstein sestavili zásadní shrnující knihu nazvanou "Standing Room Only - Strategies for Marketing the Performing Arts"⁶, která na základě řady příkladových studií přináší aplikace a odlišnosti marketingu pro oblast živého umění. Jako studijní materiál využívají především zkušenosti amerických orchestrů, větších divadelních institucí a operních domů, krátce se ale zmiňují například i o vzniku Divadla Archa. Spoluautorka této knihy Joanne Scheff Bernstein pak v knize Arts Marketing Insights⁷ z roku 2007 shrnuje trendy, které zasáhly oblast živého umění na přelomu tisíciletí a rozvíjí tak teorii předchozí publikace. Joanne Scheff Bernstein se věnuje především analýze chování publika a strategiím získávání a udržení publika.

3.2 Strukturace problému

Abychom mohli některé konkrétní problémy marketingové teorie a praxe prozkoumat detailněji, je nejdříve potřeba shrnout si základní strukturu uvažování o marketingu.

Definice marketingu, které jednotliví autoři upravují na základě svých potřeb, se shodují na třech základních attributech.

⁶ Kotler, Philip: Standing room only: strategies for marketing the performing arts, Boston 1997, ISBN 0-87584-737-4

⁷ Bernstein, Joanne Scheff: Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences, San Francisco 2007, ISBN: 978-0-7879-7844-0

Marketing je:

1. souhrn přístupů, nástrojů, technik a taktik, který je součástí řízení (managementu) organizace
2. proces komunikace mezi nabízejícím a (potenciálním) zákazníkem
3. proces, jehož smyslem je uplatnit výrobek nebo službu na trhu s cílem uspokojit potřeby zákazníka.

Hannagan strukturuje marketing následovně:

- Marketingový plán
 - poslání
 - strategické plánování
- Marketingový výzkum
 - výzkum trhu
 - výzkum zákaznického chování
- Marketingová analýza
 - PEST (STEP)
 - SWOT
- Marketingový mix
 - produkt
 - cena
 - místo (distribuce)
 - propagace
- Management
 - plánování
 - kontrola
 - řízení kvality

Kotler zdůrazňuje tato základní témata:

- Definování poslání organizace
- Porozumění trhu živého umění
 - porozumění potřebám publika živého umění
 - segmentace trhu a výběr cílových trhů a "positioning" nabídky
 - marketingový výzkum
- Stanovení strategie
 - stanovení a "positioning" produktu/nabídky
 - stanovení ceny a hodnoty
 - provoz prostoru a distribuce
 - budování divácké věrnosti
- Proces komunikace
 - komunikační strategie
 - reklama a podpora prodeje
 - direct marketing a databáze
 - public relations
- Řízení
 - zaměstnanci a dobrovolníci
 - plán, rozpočet, realizace a kontrola
- Zajištění budoucnosti
 - fundraising
 - rozvoj publika

Vzhledem k tomu, že tyto standardní nástroje se používají již poměrně běžně a přesto, že jsou strategicky zásadně potřebné pro řízení organizace, jejich využití neznamená zásadní konkurenční výhodu, ale spíše podmínku přežití.

Ve vysoce konkurenčním prostředí je proto nutné věnovat se soustředěně dlouhodobým strategiím. Jednu ze zásadních teorií, **teorii značky**, prosazuje americký autor David A. Aaker.⁸ Této teorii se budeme věnovat ve zvláštní kapitole i na příkladové studii budování značky SKUTR.

Nutnost budování značky nevyplývá jen z rostoucí konkurence, která se projevuje i v sektoru divadla (195 divadel, 145 divadelních souborů a 150 dalších divadelních uskupení, téměř 13 000 ročně odehraných představení⁹ a řada dalších možností, jak trávit volný čas). Dalším významným důvodem je rostoucí rozmanitost médií. Mediální trh se nerozšiřuje jen co do objemu financí investovaných do reklamy, ale především po technické stránce co do počtu jednotlivých typů médií a jejich interaktivity s publikem. Interaktivní digitální televize, internet, sociální sítě a další typy médií vedou kromě zahlcení lidí reklamními sděleními také k roztržitému mediálnímu trhu a nutnosti daleko podrobnější **segmentace publika**.

Se segmentací publika úzce souvisí také potřeba poznání jeho nákupního chování a preferencí, které se zároveň vyvíjejí v čase. Zatímco v Praze většina divadel stále hraje jediné představení denně v 19.00, řada orchestrů nebo divadelních institucí ve světě přehodnocuje na základě možností diváků svoji nabídku a upravuje začátek představení. Totéž se týká volného času, rodinného stavu nebo i hospodářského cyklu a s těmito proměnnými, shrnutými pod pojmy **nákupní chování diváků a jejich nákupní preference**, je nutné neustále pracovat.

Efekt takzvaného Webu 2.0 je jistě mnohými přeceňován, nicméně je nedílnou součástí konceptu tzv. **integrované komunikace**, která synergicky kombinuje komunikaci s publikem prostřednictvím klasických médií, podpory prodeje a netradičních forem propagace, mezi které patří právě interaktivní a uživateli kontrolovaný webový obsah, tzv. šeptanda nebo guerilla marketing. Zvláště posledně jmenované nástroje mají velmi blízko k tvůrčím a performančním aktivitám v oblasti divadla.

⁸ Aaker, David A.: Building Strong Brands, New York 1996, ISBN: 0-20-900151-X

⁹ NIPOS - Kultura 2008 a Český statistický úřad - Kultura 1989 - 2008

Stanovení ceny za představení je v situaci, kdy klesá podpora z veřejných zdrojů, ekonomická krize ovlivňuje volbu zákazníků mezi alternativami trávení volného času a firmy krátí rozpočty na sponzoring, složitou otázkou. Samotné stanovení ceny souvisí také s hodnotou, kterou zákazník vnímá a také jakou hodnotu umění přisuzuje společnost.

4 Poslání organizace

Definice poslání je základním strategickým krokem v řízení jakékoli organizace - ať už v neziskovém sektoru nebo v podnikatelské sféře. Důležitým aspektem souvisejícím s definicí poslání u organizací v neziskové sféře je fakt, že poslání slouží také jako měřítko úspěchu dané orgnaizace. Zatímco v podnikatelské sféře je zásadním a v podstatě jediným měřítkem úspěchu dosažený zisk, neziskové organizace mají daleko širší spektrum cílů, z nichž řada je formulovaná i v penězi neměřitelných kategoriích.

"U uměleckých organizací a všech neziskových organizací je mnohem obtížnější definovat poslání. Víme, že společnost nepůsobí v oboru proto, aby dosahovala zisku: ale proč tedy existuje? Aby nabídla představení nebo výstavy světového formátu? Aby vzdělávala? Aby se sama finančně udržela při životě? Aby vychovávala mladé umělce? Aby sloužila určitému regionu? Aby podporovala tvorbu nových uměleckých děl? Aby zachovávala a prezentovala starší mistrovská díla? Když si odmyslíte dominantní motiv zisku, formulace poslání se stává ještě těžším, nicméně důležitějším úkolem. Konkrétní znění poslání není klíčové (mnoho lidí tráví příliš mnoho času přehnanou péčí o význam jeho jednotlivých slov), pro organizaci jsou zásadní důsledky tohoto poslání. Určují směr celého procesu plánování a především by měly ovlivňovat všechna programová a administrativní rozhodnutí,"

říká na úvod knihy Strategické plánování v umění Michael M. Kaiser (Kaiser 2009: 16).

John F. Kennedy Center for Performing Arts má velice stručné poslání shruté do čtyř slov a čtyř kvadrantů matice:

Poslání zní: "Great Art Well Marketed" (Vynikající umění, dobře nabídnuté)

a matice zachycuje základní parametry působení a zájmu organizace

art - national	education - national
art - international	education - regional

Česká divadla často neformulují svá poslání vůbec nebo velmi neurčitě, anebo je zaměňují s uměleckým prohlášením:

"Posláním Národního divadle je provozování divadelní činnosti spočívající v nastudování a veřejném scénickém předvádění zejména děl v oblasti divadelního, hudebně-dramatického a baletního umění výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupřádání divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku i zahraničí" ¹⁰

"Základním posláním Městského divadla Zlín, které se nachází v centru města Zlína, je umělecká tvorba, především v oblasti dramatického umění. Divadlo pořádá veřejná představení nejen ve městě Zlíně a jeho regionu, ale i v celé České republice a tím se významně podílí na kulturním vyžití občanů." ¹¹

Divadlo Archa formulovalo jasně svoje poslání až tváří v tvář finanční krizi spojené s konflikty s hlavním veřejným podporovatelem divadla, pražským magistrátem:

¹⁰ Statut Národního divadla ze dne 6. 3. 2002 v novelizovaném znění z 18. 12. 2007

¹¹ Statut Městského divadla Zlín

"DIVADLO ARCHA je centrem pro současná scénická umění bez ohledu na hranice mezi žánry.

DIVADLO ARCHA je produkčním domem, kde je soudobé umění uváděno a také vytvářeno.

DIVADLO ARCHA nemá stálý divadelní soubor – svá představení vytváří formou projektů.

DIVADLO ARCHA je místem mezinárodní konfrontace scénických umění.

DIVADLO ARCHA je místem setkávání různých kultur.

DIVADLO ARCHA svá představení uvádí nejen ve svých prostorách, ale i mimo ně, například ve veřejném prostoru.

DIVADLO ARCHA klade stejný důraz jak na uměleckou tak na společenskou funkci divadla.

DIVADLO ARCHA své umělecké projekty vytváří samostatně nebo ve spolupráci s jinými názorově spřízněnými organizacemi u nás i v zahraničí.

DIVADLO ARCHA slouží publiku, které je hledající, kritické a náročné. DIVADLO ARCHA je veřejným fórem."¹²

Divadlo Archa ve svém poslání nedefinuje jen svoji činnost, ale i organizační základy, cílové skupiny a společenský rozměr. Toto nově formulované poslání Divadla Archa je dobrým strategickým východiskem pro další manažerskou práci, i když se nezmiňuje o finančních ani dalších měřitelných aspektech své strategie.

Organizace může měřit svůj úspěch například:

- růstem počtu předplatitelů
- návštěvností
- ohlasy v médiích
- počtem pracovních příležitostí pro umělce
- kapacitou vzdělávacích programů
- finančním zdravím (Kotler 1997: 48)

Strategické plánování obecně

¹² <http://www.divadloarcha.cz>, přístupné 3. 9. 2010

- směřuje organizaci k pojmenování dlouhodobých trendů a jejich důsledků
 - pomáhá definovat klíčová strategická témata
 - pomáhá lepší komunikaci mezi lidmi v organizaci
 - zlepšuje řízení organizace nastavením cílů a měřítek hodnocení činnosti
- (Kotler 1997: 48)

Ačkoli definice poslání je spíše nástrojem řízení než marketignu, má zásadní vliv na značku (brand) organizace. Budování značky se věnuje následující kapitola.

5 Teorie značky

"Značka není jen samotné logo firmy, umělecký program nebo formulované poslání organizace. Nejde jen o samotné představení nebo služby s ním spojené. Značka v sobě zahrnuje všechno, co je pro diváky důležité v souvislosti se zážitkem v divadle a co v nich vzbuzuje důvěru v kvalitu organizace nyní i do budoucna. Ve fyzice je fúze definována jako jaderná reakce, v níž se atomová jádra spojují za vzniku těžších jader a obrovského množství energie. Přemýšlení o značce je podobné: značka funguje jako fúze emocionálních a funkčních součástí zážitku v divadle a služeb s ním spojených za vzniku velmi atraktivní energie. Tuto fúzi se snažíme pochopit a naučit se ji ovládat."¹³

Vedle poslání organizace je zásadním strategickým rozhodnutím definování a pozice značky - ať už organizace nebo jejích produktů. Od toho se pak odvíjí všechny další kroky v plánování a realizaci marketingové strategie a marketingového mixu.

Teorii značky strukturoval nejinspirativněji americký marketingový specialista David A. Aaker ve svých knihách "Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name" z roku 1991 (Řízení kapitálu značky: využití hodnoty značkového jména) a "Building Strong Brands" z roku 1996 (Budování silné značky).

Aaker na základě řady výzkumů prokazuje, že ve vysoce konkurenčním prostředí, kdy jsou spotřebitelé zahlceni tisíci reklamních sdělení denně, je pro dlouhodobou udržitelnost firmy strategicky důležité zaměřit se na budování značky. Jednak proto, že silná značka je jedním z aktiv firmy (jejím kapitálem) a jednak proto, že prostřednictvím vnímání značky spotřebiteli firma dosahuje konkurenční výhody, svébytnosti a odlišnosti od konkurence.

¹³ Jim Royce, Theatre Resource Group Centerpiece - Focus on Branding, 2002

Součástí kapitálu značky jsou:

- povědomí o značce
- kvalita vnímaná spotřebiteli
- loajalita ke značce
- asociace spojené se značkou

Povědomí o značce ukazuje, jak je známá mezi spotřebiteli ve škále od **rozeznání** značky (setkali jste se s touto značkou ?), **zapamatování** si značky (jakou značku z tohoto odvětví znáte?), **první značky**, která spotřebitele napadne až po **dominanci značky** (jediná, která spotřebitele napadne). (Aaker 1995: 10)

Kvalita vnímaná spotřebiteli je zásadní součástí kapitálu značky proto, že jako jediná ze čtyř ostatních atributů přináší skutečný finanční přínos (průzkumy dokázaly, že existuje přímá souvislost mezi vnímanou kvalitou značky a návratností investic vložených do firmy). Velmi důležité je uvědomit si, že jde o kvalitu, kterou jako důležitou vnímají spotřebitelé / diváci. Pokud organizace perfektně zvládne úkol, který považuje za důkaz kvality, neznamena to, že je to něco, co diváci vnímají jako důležité, anebo to naopak považují za samozřejmé. Navíc vnímaná kvalita se může lišit od skutečné kvality například proto, že instituce si nese špatnou pověst z minulosti. (Aaker 1995: 20)

Loajalita ke značce je důležitou součástí kapitálu proto, že jednak prokazuje vztah zákazníků s firmou a jejími produkty a jednak má také finančně měřitelný dopad. U divadla jde o pravidelně diskutované téma, které se týká abonmá, věrnostních programů, ale také důsledků úbytku předplatitelů a nárůstu jednorázových diváků. Čtvrtou základní součástí kapitálu značky jsou asociace spojené se značkou, mezi které patří zejména vlastnosti produktu, charakteristika organizace, která značku nese, vztahy se zákazníky a symboly, které značku reprezentují (logo, atd.), které dohromady tvoří tzv. **Identitu značky**.

I v sektoru kultury a dokonce v sektoru neziskových kulturních aktivit existují "silné značky". Je zároveň průkazné, že takové silné značky vznikají kombinací

vynikajících uměleckých výsledků a marketingového úspěchu (ať už je náhodný, nebo promyšlený).

5.1 Positioning v divadle

Se značkou a teorií značky také úzce souvisí takzvaný positioning, pozice značky.

"Pozice značky je ta část identity značky a hodnotové nabídky, která je aktivně komunikovaná vůči cílovému publiku a která prokazuje výhodu nad konkurenčními značkami" (Aaker 2005: 176)

Definovat dobrou pozici nabídky je důležitou odpovědností marketéra, která vychází z předchozích analýz trhu, cílového publika i vlastních možností organizace. Definování pozice souvisí s segmentací publika, komunikovanou image organizace nebo produktu a s rozhodnutím, které vlastnosti produktu zdůraznit.

Philip Kotler nabízí ve své knize Standing Room Only následující možnosti positioningu v divadle:

- pozice specifických vlastností produktu: např. divadlo, které hraje klasiku (časem prověřená kvalita) nebo komedii (zábava),
- pozice užítku, vyřešení problému nebo potřeby: zaměření se na užitek, který budou mít diváci z návštěvy divadla (např. vzrušující, smyslový zážitek). V tomto případě je nutné přesně znát potřeby diváka,
- pozice specifické příležitosti využití produktu: například krátké představení jako součást celého večera, vánoční série představení Louskáčka nebo tzv. Rush-Hour-Concerts - krátké koncerty těsně po pracovní době, kdy se diváci vyhnou dopravní zácpě na cestě domů a místo toho navštíví koncert,
- pozice pro kategorii uživatelů: představení pro nezadané, veřejné generálky nebo dopolední představení pro seniory apod.,

- pozice s vymezením proti jinému produktu nebo srovnávající se s jiným produktem: např. tvrzením, že diváci uvidí něco jiného, než očekávají apod.,
- pozice jako jednička na trhu: být první nebo jediný znamená daleko větší šanci, že si produkt divák zapamatuje. Proto se La Putyka prezentuje jako "První český hospodský nový cirkus", loutkový Don Giovanni Národního divadla marionet jako inscenace s nejvíce reprízami a podobně,
- pozice exkluzivního klubu: i v případě, že strategie "jedničky na trhu" není smysluplná nebo ji nelze obhájit rozumným argumentem, instituce může svoji pozici postavit na jedinečnosti a výjimečnosti, např. za použití citace z recenzí apod.

Mezi specifické vlastnosti produktu, které budou v rámci definování pozice aktivně komunikovány, můžou patřit:

- osobnost uměleckého ředitele
- specifický program
- herecké obsazení
- divadelní budova nebo místo konání představení
- reputace a image
- cena a kvalita (Kotler 1997: 207)

5.2 Institucionální marketing

Tuto zvláštní formu budování značky aplikovanou na divadla a orchestry pojmenoval Michael M. Kaiser, ředitel John F. Kennedy Center for Performing Arts ve Washingtonu. Pojem "Institucionální marketing" staví proti "Programovému marketingu", který se věnuje propagaci jednotlivých součástí programu. Vedle toho institucionální marketing buduje dlouhodobou publicitu a snaží se udržovat především povědomí o vizi a poslání instituce a o jejích hodnotách. Michael Kaiser popisuje ve své knize *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations* na příkladech Kennedyho Centra nebo londýnské

Royal Opera House možnosti a efekty institucionálního marketingu, mezi které patří zejména zlepšení důvěry dárců a diváků a pravidelně se zvyšující objem financí získaných fundraisingem a předplatným. ¹⁴

5.3 Případová studie budování značky SKUTR

Režisérský tandem Martina Kukučky a Lukáše Trpišovského začal pod značkou SKUTR pracovat už během studia na KALD DAMU. Kromě toho, že se od ostatních kolegů odlišili originálním pojetím svých školních prací (Jeníček a Mařenka, Nikola Šuhaj a Disco Pigs), věnovali otevřeně od počátku péči svojí prezentaci i mimo jeviště.

Prvním krokem v komunikačním odlišení bylo používání společného jména. To je běžné pro soubor nebo jako pseudonym jednotlivce, ale režisérský tandem se společným jménem byl a je stále neobvyklý. Společně jsem se na projektech SKUTRu podílel už od inscenace Disco Pigs, která měla premiéru v prosinci 2002. Už v polovině roku 2002 jsme si nechali vytvořit k názvu SKUTR také logo, aby komunikace mohla probíhat i vizuálně:



Obr. 1 - Logo SKUTR

Detailní péči jsme pak věnovali i vizuální identitě vlajkové (absolventské) inscenaci SKUTRu Disco Pigs, která dostala výpravnou brožuru s překladem textu, profesionálně vyfocenými portréty herců a také svoje samostatné logo:



Obr. 2 - logo Disco Pigs

¹⁴ Kaiser, Michael M.: The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations, Brandeis University Press, 2008, ISBN 978-1584657354

Stručný, jasně zapamatovatelný a dobře znějící název se také od té doby stal jasným znakem představení tandemu SKUTR ("*Nickname*", "*Understand*", "*Duší dítě*", "*Mistr a žák*" nebo sice dlouhý, ale provokující název "*8 - polib prdel kosům*").

Od počátku, především opět v souvislosti s inscenací *Disco Pigs*, jsme se také zaměřili na pravidelnou komunikaci s novináři. V roce 2002 měly ještě všechny seriózní deníky žurnalistu a prostor věnovaný divadlu, což se od té doby postupně zhoršuje co do počtu novinářů i tiskového prostoru. Proto se z dnešního pohledu zdá obdivuhodné, jaký ohlas v médiích inscenace SKUTRu získaly. I díky tomu si SKUTR od počátku nesl pověst zajímavého mladého divadla, často v úvodních řádcích článků uvedeného slovy "jedni z nejzajímavějších současných mladých režisérů". Recenze na inscenaci *Disco Pigs* přinesly *Hospodářské noviny*, *Lidové noviny* i *Právo* a řada internetových serverů. Je jistě zásluhou úspěchu této inscenace (včetně dalších inscenací silného ročníku KALD i KČD v sezóně 2002/2003), že se podařilo zlomit špatnou návštěvnost divadla DISK, které do té doby stále bojovalo s nedostatkem publika po stěhování z paláce Unitaria a Divadla v Celetné.

Všechny inscenace tandemu SKUTR se také jasně odlišily umělecky a to především v aspektech, které lze divákům jasně a srozumitelně komunikovat. Důraz na autorské divadlo, které kombinuje hereckou akci, pohyb, zvukový a světelný design i nové technologie pozitivně zapůsobil na mladé publikum. Inscenace *Nickname*, která vznikla pro Divadlo Archa dala SKUTRu atribut "aktuálního" divadla díky tématice internetu a chatování a návštěva dalších inscenací tak pro rostoucí publikum SKUTRu byla psychologicky srovnatelná s návštěvou premiéry v kině - v tom smyslu, že odpadla u diváků jindy běžná averze k riskování při návštěvě nového a neznámého kusu. Atribut autorství, fakt, že se jedná v podstatě o světové premiéry (řeceno s nadsázkou) se stal naopak přitažlivým důvodem k návštěvě představení. Na důvěryhodnosti pro nové publikum SKUTRu pomohla také možnost uvádět reprízy v rámci rezidence v respektovaném Divadle Archa a pravidelné pozitivní recenze v tisku.

Důležitou součástí budování značky SKUTR byla také péče o diváky. Nejedná se jen o perfektní divácký servis v Divadle Archa nebo možnost navštívit reprízy na nečekaných místech, jako byl například prostor Královské a knížecí akropole na pražském Vyšehradě (inscenace Malá smrt), v chapiteau na festivalu Letní Letná (inscenace Mistr a žák) nebo v industriálním prostoru Slévárna holešovické La Fabriky (industriální interiérová verze inscenace Malá smrt). Důraz byl kladen také na pravidelnou komunikaci s diváky. Postupně se dařilo budovat e-mailovou databázi kontaktů pro rozesílání pozvánek v kvalitním designovém provedení, velmi pozitivně diváci vnímali osobní SMS zprávy, kterých před některými sériemi představení odcházelo až 400. Osobní vztah s diváky navíc umožnil snížit investice do tzv. nadlinkové reklamy (plakáty, letáky, inzerce a reklama), protože představení se dařila zaplnit díky e-mailu, SMS a využití sociálních sítí jako MySpace nebo Facebook a především díky neustálému doporučení ze strany známých a přátel - tzv. šeptandě.

Postupně vybudovaná značka SKUTR, která pro diváky i odbornou veřejnost po několika letech existence nesla konkrétní atributy, důvěryhodnost a přitažlivost, byla ve dvou případech použita i jako podpůrný prostředek pro nově vznikající projekty spolupracujících umělců. S formulací "*Adéla Laštovková Stodolová & SKUTR uvádějí*" a "*Rostislav Novák & SKUTR uvádějí*" byla premiérována představení Malá smrt respektive La Putyka. Obě představení díky "záštitě" značkou SKUTR získaly při prvních reprízách potřebnou pozornost médií i diváků, která jim zajistila dlouhodobě udržitelnou životaschopnost, v případě inscenace La Putyka pak rozvoj do nečekaných rozměrů.

5.4 Systém identity značky na příkladu značky SKUTR

Základní identita:

- hodnotová nabídka - profesionální autorské divadlo
- profil uživatele - divák, který rád objevuje nové trendy, má širší záběr, než jen divadlo
- atributy produktu - pohybové divadlo, svižné, ne moc dlouhá představení

Rozšířená identita:

- osobnost značky - mladá, čerstvá, trendy, chytrá
- logo - jednoduchá grafika, spíš logotyp - střídme, jasné
- osobnosti - dvojice režisérů Kukučka a Trpišovský a zajímavé osobnosti v týmu

Hodnotová nabídka:

- funkční přínosy - kvalitní divadlo, které je jiné, než běžná činohra, netrvá "tři hodiny"
- emoční přínosy - divák sleduje to nejnovější, má kontakt s nastupující generací umělců
- přínosy k sebevyjádření - divák patří mezi "urban culture" - má styl, díky komorní kapacitě si s herci "může dát kafe".

Identita značky se skládá z následujících komponentů:

1) SKUTR jako produkt

- šíře nabídky - autorské inscenace na různá témata. Z pohledu nabídky pro pořadatele výběr z různě technicky a finančně náročné inscenace
- vlastnosti produktu - kvalitní, profesionální, novátorský
- kvalita a hodnota produktu - vysoká úroveň pozitivně hodnocená diváky i odbornou veřejností, přijatelné ceny pro mladé publikum i pořadatele. Vyšší hodnota než cena.
- využití produktu - pro diváky: "do divadla jinak", začátek představení ve 20.00 a délka kolem 75 minut znamená, že návštěva představení je součástí rozmanitě stráveného večera. Pro pořadatele: programový tahák sezóny nebo festivalu
- uživatelé produktu: mladí lidé, kteří se zajímají o umění nebo k němu mají profesionální vztah (novináři, pracovníci reklamních a mediálních agentur)¹⁵, odborná veřejnost

¹⁵ viz data z výzkumu diváků Divadla Archa v kapitole Segmentace publika

- místo původu - Česká republika, Praha (ve vztahu k přidané hodnotě minimální efekt, podařilo se ale zúročit v zahraničí)

2) SKUTR jako organizace

- vlastnosti organizace: inovace, přátelská, malá, čerstvá
- lokální vs. globální značka: lokální

3) SKUTR jako osobnost

- charakterové vlastnosti: umělec, sebevědomý, s jasným názorem, přemýšlivý
- vztah se zákazníky: neformální a otevřený, přítel

4) SKUTR jako symbol

- vizuální identita: logo, grafika propagačních materiálů, lightdesign a scénografie inscenací
- historie značky: funguje už od studií na DAMU, nositel ocenění¹⁶

¹⁶ s použitím matice Brand Identity System, Aaker 1995: 78

6 Segmentace publika a nákupní chování diváků

V prostředí, kde se neustále rozměňují formy a způsoby komunikace, především díky novým technologiím v médiích, je stále potřebnější věnovat se segmentaci publika. Jedním z důvodů je oslabující pozice masových médií, která komplikuje doručení informace zákazníkům. Uživatelé médií tráví méně času u televize, poslechem rozhlasu nebo četbou novin a informace získávají na internetu na specializovaných webových stránkách nebo sociálních sítích.

"Velkým katalyzátorem vývoje nových trendů marketingové komunikace je vývoj cílových skupin. Marketéři se musí přizpůsobovat změnám spotřebitelského chování a reagovat na změny životního stylu. Spotřebitelé se stávají nejen informovanějšími a hůře zasažitelnými tradičními médii, ale chtějí o svých nákupech stále více rozhodovat sami. Tento trend k samostatnému rozhodování bude postupně - díky větší interaktivitě - přímo ovlivňovat tvorbu cen a výrobek sám. Marketingová komunikace bude proto stále více orientovaná na zákazníka a jeho specifické potřeby. Stejně tak se bude snažit získávat stále přesnější data o vývoji cílových skupin a trendech, které je ovlivňují." ¹⁷

Ke slovu tak kromě tradičních diváckých segmentů dělených podle:

- trendů makroprostředí (sociálních, politických, ekonomických a technologických)
- kulturních faktorů (národnost, subkultura, sociální třída)
- psychologických faktorů (osobnost, přesvědčení a postoje, motivace)
- osobních faktorů (zaměstnání, ekonomické podmínky, rodina, životní cyklus) (Kotler 1997: 69)

¹⁷ Frey, Petr: Marketingová komunikace: tp nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

přicházejí ke slovu takzvané mikrosegmenty publika. Mikrosegmentace trhu znamená, že monolitické trhy, zákaznické segmenty, a kategorie výrobků se neustále dělí do menších skupin se stejnou nebo podobnou poptávkou a preferencemi. Zákazníci jsou stále rozmanitější v životním stylu a zájmech a více reagují v rámci specializovaných skupin na cílené komerční sdělení.

"Obecné trendy ukazují, že zprávy přizpůsobené profilu, chování a demografii cílové skupiny mají obvykle lepší odezvu než zprávy nezacílené. Výzkum firmy Jupiter Research zjistil, že správně cílená kampaň přináší až pětkrát větší příjmy než kampaň v masmédiích." ¹⁸

Efektivní mikrosegmentaci umožňují nové technologie a komunikační kanály, jako e-mail, SMS nebo sociální sítě a blogy na Internetu.

Sociodemografická a geodemografická segmentace publika je náročná a vyžaduje specializovaný přístup. V České republice nejsou ustálené sociodemografické kategorie tak, jak je tomu například ve Velké Británii, kde agentura CACI vyvinula systém ACORN pro geodemografickou segmentaci obyvatel. Obyvatelstvo je v systému ACORN rozděleno do 5 kategorií, 17 skupin a 54 typů a pro každý typ jsou zpracovávány výzkumy nákupního chování a sociodemografických trendů.

6.1 Kategorie a skupiny podle systému ACORN:

1. Bohatí úspěšní

A: Bohatí šéfové

B: Stárnoucí v hojnosti

C: Vzkvétající rodiny

2. Prosperující obyvatelé měst

D: Prosperující odborníci

¹⁸ Tim Parry, Divide and Conquer na <http://multichannelmerchant.com> (10.9.2010)

E: Vzdělaní obyvatelé měst

F: Ctižádostiví singles

3. Zabezpečený život

G: Na začátku

H: Zajištěné rodiny

I: Usazená předměstí

J: Obezřetní důchodci

4. Skromné postředky

K: Asijské komunity

L: Postindustriální rodiny

M: Dělnické dědictví

5. V tísní

N: Rodiny v tísní

O: Singles se závazky

P: Těžký život na sídlišti

Q: Nepřízeň osudu v centru města

V našich podmínkách se musíme spokojit s hrubším rozlišením a větším nedostatkem dat o životním stylu a sociodemografických faktorech jednotlivých cílových skupin. Informace je navíc třeba získávat z mnoha zdrojů, často nahodile publikovaných.

6.2 Možnosti segmentace publika ze sekundárních zdrojů

Důležitým zdrojem informací v divadle je pokladna. V dnešní době už většina divadel používá různé druhy softwaru, který v sobě obsahuje data o divácích, předstihu, s jakým kupovali vstupenky na určitá představení, zda nakupují více vstupenek najednou, jak pravidelně divadlo navštěvují a podobně. Většina poskytovatelů pokladních softwarů tyto informace stále není schopná přehledně exportovat, proto je na uživateli, aby je ze systémů vyčetli samostatně.

Dalším zdrojem informací pak může být sofistikovaný systém Client Relationship Management (CRM, řízení vztahů se zákazníkem), jehož součástí je kromě řídicích procesů také softwarové řešení, které je schopno sbírat a analyzovat data o zákaznících / divácích.

Zajímavou součástí segmentace publika dělané vlastními silami v Divadle Archa byl i jednoduchý výzkum jeho diváků porovnáním dat z e-mailu a pokladního systému. Cílem bylo zjistit z jakého prostředí se rekrutují diváci. Jako základ dat posloužily informace z on-line a e-mailových rezervací, tedy informace, které není nutné od diváků získávat speciálními dotazníky, ale jsou dostupná automaticky díky pokladnímu a rezervačnímu systému divadla. Výsledky výzkumu ukázaly že:

- 25% diváků rezervuje svoje vstupenky z pracovní/firemní e-mailové adresy (zbytek do 100% používá e-mailové schránky vyhledávačů, především Seznam, Google, Atlas, Centru a Volný.cz)
- pozitivním překvapením bylo oborové složení zaměstnavatelů, jejichž pracovníci použili k rezervaci firemní e-mail: po nejpočetnější skupině zařazené do kategorie "ostatní" se na druhém až šestém místě se umístily firmy z oborů média (9%), reklamní a mediální agentury (7%), IT firmy (6%), průmysl (5%) a bankovní a finanční sektor (4,5%)
- z jedné firmy si ve 45% případů rezervoval vstupenky víc než jeden divák, to znamená, že si návštěvu akce kolegové vzájemně doporučili.

6.3 Případová studie publikum KC Zahrada

Kulturní centrum Zahrada provozované obecně prospěšnou společností Kulturní Jižní Město má velmi široký divácký záběr. Na příkladech jednotlivých cílových diváckých skupin a skupin uživatelů lze dobře ukázat jejich rozdílné potřeby a vlastnosti a odlišné postoje v nákupním chování.

Pro provoz kulturního centra, které má velmi rozmanité cílové skupiny diváků a uživatelů, je dobrá znalost charakteristik cílových skupin velmi důležitá. Nejen s ohledem na způsob komunikace, cenovou politiku, ale také na časový režim dne a týdne a podobně.

Mladé matky s dětmi

Tato cílová skupina využívá KC Zahrada v dopoledních hodinách. Využívají jak mateřské centrum, tak kurzy pro nejmenší děti, ale zároveň kavárnu.

Nejoblíbenějším nápojem je café latté a zdravé nealkoholické nápoje pro děti. Při věku dětí přibližně tři roky postupně začínají chodit i na představení pro děti, nejsou ale pravidelnými předplatitelkami. Podle typologie ACORN patří do skupin 3G nebo 3H - mají zajištěný příjem a čas věnovat se dětem. Bydlí na Jižním Městě nebo v satelitních městech na jih a jihovýchod od Prahy. Rády využívají možností pro rodinné trávení volného času a jsou pravidelnými návštěvníky víkendových kurzů a podvečerních speciálních akcí, jako je piknik, mikulášský průvod a podobně. O nákupu vstupenek se rozhodují na poslední chvíli podle počasí a zdravotního stavu dětí. V případě KC Zahrada zároveň patří tato věková skupina (25-34) k nejčasnějším uživatelům sociální sítě Facebook.

Aktivní prarodiče s vnoučaty

Aktivní prarodiče jsou pravidelnými návštěvníky víkendových představení pro děti a doprovázejí vnoučata na odpolední kurzy. Pečlivě sledují kvalitu a neradi odpouštějí odchylky od standardu.

Senioři

Senioři navštěvují pouze akce věnované speciálně jim - Klub aktivního stáří a taneční odpoledne pro seniory. Jsou extrémně citliví na cenu (viz cenová elasticita v kapitole Stanovení ceny) - sledují jednak cenu vstupného na akci, kterou se rozhodli navštívit, ale také ceny občerstvení, kde i rozdíl 1 nebo 2 Kč oproti konkurenčním nabídkám hraje důležitou roli. V konkrétním případě se citlivost na cenu projevila při organizování tanečních odpolední. Při první akci a vstupném 50,- Kč taneční odpoledne navštívilo přibližně 80 seniorů. Přesto, že ani tato poměrně vysoká návštěvnost nepokryla náklady spojené s organizací akce,

rozhodlo se vedení KC Zahrada další akci zdražit na 80,- Kč. Řada potenciálních návštěvníků vyšší cenu odmítla zaplatit, tržby se snížily a při pozdějším snížení ceny vstupného na původní úroveň 50,- Kč se už nikdy nepodařilo dosáhnout původní návštěvnosti.

Problémová mládež

Problémová mládež je významným segmentem uživatelů KC Zahrada. Jednak díky tomu, že v jeho prostorách sídlí nízkoprahový klub, jednak proto, že se poblíž KC Zahrada nacházejí základní školy. Tyto děti nenavštěvují odpolední kurzy a workshopy a chladné dny tráví v prostorách Zahrady. Ostatní divácké skupiny na přítomnost problémové mládeže reagují velmi negativně, proto bylo nutné vytvořit plán na řešení tohoto problému. Přesto, že nezúčastněným pozorovatelům tyto děti připadaly velmi pasivní, paradoxně velmi dobře reagovaly na zavedení pravidel a na nabídku možnosti realizovat vlastní kreativní nápady. Poté, co dostaly k dispozici na několik měsíců ve vymezeném čase vlastní místnost v KC Zahrada, nazkoušely ve dvou skupinách muzikálová čísla, respektive hip-hopový koncert, s kterými pak vystoupily v rámci běžného večerního programu KC Zahrada. Spolupráce nadále pokračuje, tato aktivní skupina dětí je schopna na každou svoji akci přivést publikum v počtu desítek diváků.

Studenti VŠ

Studenti tvoří potenciálně velmi silnou skupinu diváků, navíc v konkrétní situaci KC Zahrada bydlí v nedalekých kolejích přibližně 5000 studentů. Podle řady průzkumů nákupního chování se však jedná o velmi komplikovanou skupinu. Studenti rádi zkoušejí nové věci a nebývají dlouhodobě věrní určité značce. Nevyplatí se tedy do jejich věrnosti investovat příliš mnoho. Rozhodují se na poslední chvíli, rozhodně nejsou cílovou skupinou pro nabídku předplatného. Kulturní akce je pro ně jen jednou z více součástí večera - spolu s návštěvou kavárny nebo hospody. Zároveň se spoléhají na doporučení přátel. Jsou nejběžlejší ve využívání internetu a sociálních sítí. Ohledně časových preferencí se prokazuje, že studenti, kteří obývají koleje na Jižním Městě opouští v pátek

Prahu a vrací se zpravidla až v pondělí. Proto mají akce určené pro studenty lepší návštěvnost od úterý do čtvrtka.

"Běžné publikum" 30 - 45

Tato cílová skupina patří především mezi návštěvníky koncertů a divadelních představení. Patří mezi ně jak mladí rodiče, tak zaměstnaní singles s vystudovanou vysokou školou, obecně s klesajícím poměrem volného času a velkým výběrem možností, jak ho trávit. Konkurenční prostředí je tak ze strany rodinného i společenského života a dalších forem trávení volného času (sport, kino, restaurace, cestování) velmi silné. Jde také o velmi informované publikum, které hledá kvalitu a komfort. V případě KC Zahrada tak je velkým technickým problémem při divadelních představeních sezení v hledišti bez elevace - pro tuto cílovou skupinu není velkou komplikací navštívit perfektně vybavený divadelní sál i za cenu dražší vstupenky a času stráveného cestováním.

Zároveň ale tato cílová skupina běžně využívá internet, rezervace i nákup vstupenek on-line a preferuje cílenou komunikaci, což při správném zacílení a dobře připravených textech šetří náklady na marketing - na e-mailovou rozesílku programu reaguje až 10% adresátů rezervací nebo nákupem vstupenky.

Milovníci folku a 45+

Zvláštní skupinu diváků tvoří milovníci folkových koncertů. Většinou jsou starší 45 let a pokud jsou mezi nimi mladší lidé, mají podobnou charakteristiku. Jsou velmi konzervativní, mají svůj okruh oblíbených umělců, které navštěvují, ale většinou nezkoušejí jiné hudební žánry ani umělecké formy. Cena vstupenky u nich spíše nehraje roli, ale většinou za nic jiného, než za vstupenku neutrácejí. Po skončení koncertu okamžitě odcházejí domů. Návštěvu akce plánují s velkým předstihem, koupí vstupenek doporučují svým přátelům a často navštěvují ve větších skupinách.

Učitelé mateřských a základních škol

Důležitou skupinou diváků KC Zahrada jsou učitelé mateřských a základních škol. V roli osob rozhodujících o dopoledním programu žáků mají několik vlastností, které je potřeba začlenit do programového a marketingového plánování: jsou převážně konzervativní a mají jasná očekávání, jak by mělo představení nebo vzdělávací aktivita vypadat. Pokud je pravděpodobné, že se bude odlišovat, je třeba na to učitele upozornit. Zároveň jsou velmi informovaní o konkurenční nabídce. Neradi s dětmi cestují na delší vzdálenosti. Akce plánují s velkým předstihem, někdy až několika měsíci.

Prolínání návštěvnosti cílových skupin v KC Zahrada v průběhu dne

8.00 - 10.00	10.00-12.00	12.00-14.00	14.00-16.00	16.00-18.00	18.00-20.00	20.00-22.00
Mladé maminky	Mladé maminky		Problem. mládež	Problem. mládež	Běžné publikum	Běžné publikum
	Učitelky+žáci		Senioři	Senioři	Folk	Folk
			Prarodiče	Prarodiče	Studenti	Studenti
			Děti do 10 let	Děti 10+		
			Učitelky+žáci			

Tabulka 1 - Časový rozbor návštěvnosti v KC Zahrada

6.4 Změny a trendy v nákupním chování diváků

Jednou ze základních aktuálních studií o vztahu obyvatel evropských zemí ke kultuře je studie Evropské kulturní hodnoty (European Cultural Values) z roku 2007, kterou pro Evropskou komisi zpracoval Eurobarometer a agentura TNS. Tato studie přehledně mapuje, co si obyvatelé zemí Evropské unie představují pod pojmem kultura a jak je pro ně důležitá, jaké jí přisuzují hodnoty nebo jak často se kterých kulturních aktivit účastní pasivně či aktivně. Z našeho hlediska je zajímavé, že pod pojmem kultura si na prvním místě dotazovaní představují umění a že pro 77% dotázaných je kultura důležitá.

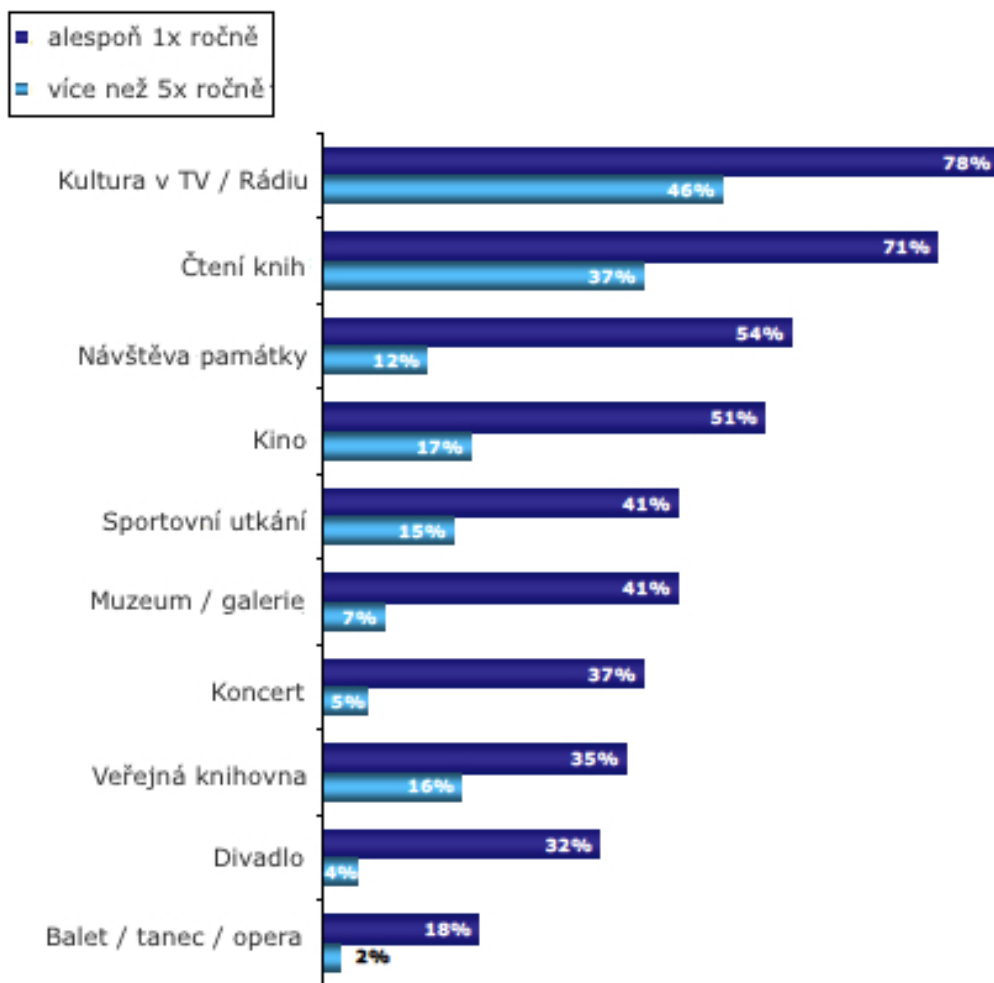
Divadlo se ve srovnání s ostatními formami účasti na kultuře ocitá na chvostu. Nepřekvapuje, že pořadí nejčastěji využívaných zdrojů účasti na kultuře vede televize a rozhlas. Divadlo, opera, tanec a balet jsou naopak na posledním,

respektive předposledním místě. Přesto existují země jako Nizozemí, kde se alespoň jednou za rok do divadla podívá 58% obyvatel, což je více než 20% nad průměrem Evropské unie.

Účast na kulturních aktivitách také klesá s věkem. Nejaktivnějšími diváky jsou lidé ve věku 15 - 24 let. Potvrzuje se také, že kultuře holdují více ženy, než muži, ale rozdíly nejsou velké. Průzkum také ukázal, že amatérskému hraní divadla se v České republice věnuje 2x více lidí, než je evropský průměr (6% oproti 3%).

Dalším nezanedbatelným aspektem ovlivňujícím chování diváků jsou bariéry, které subjektivně vnímají jako překážky přístupu ke kultuře. Pro 42% respondentů je rozhodující překážkou nedostatek času, pro 29% pak fakt, že je pro ně účast nebo zakoupení vstupenky příliš drahé. Téměř stejně významný je ovšem nedostatek zájmu o danou aktivitu (27%). Výrazně méně potom rozhodnutí ovlivňují další faktory: nedostatek informací (17%), omezená možnost výběru a špatná kvalita, která je v dispozici v dané oblasti (16%) a nedostatek znalostí nebo kulturního zázemí (13%). Naopak 8% obyvatel necítí vůbec žádné zábrany účasti na kulturních aktivitách. Co se týče ceny, většina Evropanů, více než 80%, se shodne na tom, že by přivítali možnost navštěvovat nebo využívat kulturní nabídku zdarma. Více k ceně jako nástroji marketingu i budování značky v kapitole Cenová politika.¹⁹

¹⁹ Zdroj informací a grafů: Special Eurobarometer 278: European Cultural Values, TNS Opinion & Social, 2007



Graf 1 - Účast na kulturních aktivitách

	15-24	25-39	40-54	55 +	rozdíl mezi nejmladším a nejstarším
Kino	82%	66%	53%	24%	+58
Sport	61%	47%	45%	22%	+39
Veřejné knihovny	55%	38%	33%	24%	+31
Koncerty	52%	43%	37%	27%	+25
Knihy	82%	72%	74%	63%	+19
Historické památky	61%	59%	59%	45%	+16
Muzea / galerie	48%	42%	45%	34%	+14
Divadlo	35%	32%	33%	27%	+8

Tabulka 2 - Účast na kulturních aktivitách podle věku

6.4.1 Zdroje informací

Z hlediska vývoje nákupního chování diváků je pro organizátory kulturních aktivit důležitý zejména vývoj v oblasti zdrojů informací a využívání volného času.

Dochází k zásadnímu přehodnocení zdrojů informací. Mezi ty nejdůvěryhodnější patří známí a rodinní příslušníci (76%), názory expertů (48%) a (43%) názory uživatelů na internetu (blogy, diskuzní fóra, recenze) - ve srovnání s pouhými 20% u tradičních médií. To je také důvodem, proč marketéři čím dál častěji využívají sociálních sítí (jako např. Facebook, MySpace, Twitter...), aby se tak dostali blíže těm, kteří nakonec nejvíce ovlivňují názory spotřebitelů.²⁰

Klesající efekty klasické reklamy potvrzují i další výzkumy:

"Podle studie americké výzkumné agentury McKinsey z roku 2004 až 67% zákazníků ve Spojených státech přiznalo, že o jejich nákupu rozhodlo nějaké "ústní sdělení". Respondenti obvykle zdůrazňovali, že jsou reklamou hodně otupělí..."²¹

6.4.2 Preference

Výzkumy trendů se zabývá řada komerčních agentur i specializovaných novinářů a médií. Mezi často citované aktuální trendy, které souvisí s aktuální globální ekonomickou situací patří:

1. Spontaneita v rozhodování - množství příležitostí k trávení volného času, krizové období a velké množství informací má za následek, že se diváci o návštěvě akce rozhodují čím dál později. *"Diváků je víc, než dříve, ale nakupují jinak. Zatímco donedávna začínali s nákupem vstupenek až šest týdnů před akcí, dnes se nárůst předprodeje zkracuje na čtyři až tři týdny a velké množství vstupenek se prodá až týden před akcí,"* říká manažer marketingu Philadelphia Orchestra v knize Arts Marketing Insights.²²

²⁰ Vlastimil Dejl na <http://packaging.dejl.cz/2009/06/recese-docasna-nebo-trvala-zmena.html> (14. 9. 2010)

²¹ Frey, Petr: Marketingová komunikace: tp nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

²² Bernstein, Joanne Scheff: Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences, San Francisco 2007, ISBN: 978-0-7879-7844-0

2. **Levná zábava** - trendem je trávit zábavou více času, spíše než za ni utrácet více peněz. Zůstávat při zábavě doma a využívat levné nebo zdarma dostupné možnosti a služby, jako je online hraní her, stahování nebo přehrávání filmů a pořadů z Internetu a podobně.
3. **Rostoucí využití online služeb a sociálních médií.** Pokud na konci roku 2000 používalo ve světě internet přibližně 360 milionů lidí, tak v 1. čtvrtletí roku 2009 to bylo již přes 1,5 miliardy, což činí téměř čtvrtinu (23,8 %) světové populace, jak uvádí Internet Worlds Stats. V České republice ve 2. čtvrtletí 2008 používala internet více jak polovina (54 %) populace starší 16ti let, tj. dvakrát tolik než na konci roku 2003 (zdroj: ČSÚ).
4. **Informovanost zákazníků.** Každé tvrzení o kvalitě a odpovědnosti je třeba před zákazníky prokázat - díky množství diváckých recenzí, mikroblogů a podobně mají všichni daleko jednodušší přístup ke kritickým informacím. Zatímco divadla tedy právě zakládají své profily na sociálních sítích, např. britský Vodafone už má speciální PR oddělení pro on-line komunikaci, které vyhledává recenze, stížnosti a postřehy v on-line prostředí a řeší je.
5. **Citlivost na etická a ekologická témata.** V konkurenčním prostředí hraje důležitou roli pověst značky a etika a ekologie jsou stále důležitějšími tématy, na která diváci citlivě reagují. Komerční firmy často používají certifikované označení "Zelená firma", stejně tak jako řada divadel nebo orchestrů ve Velké Británii nebo USA. V České republice to divadla teprve čeká, i když Národní divadlo se svými energeticky šetrnými technologiemi média i veřejnost v roce 2009 velmi zaujalo.
6. A s trochou nadsázky: aktuálním trendem je "**Více lásky a randění**" - kdo by tušil, že ekonomická krize způsobuje rozkvět romantiky? Podle New York Times strmě roste návštěvnost on-line i tradičních seznamek a zdá se, že tohoto

trendu úspěšně využívají i některá pražská divadla pořádáním představení pro nezadané.²³

Aktuálně prováděný výzkum v jednom pražském divadle ukazuje podobné trendy, tedy rostoucí vliv Internetu a preference v trávení volného času:

"Trávení volného času - jednoznačně vedou 1. socializace - hospody, kluby, 2. sportovní aktivity venku/mimo město a výrazně vyžití online - respektive Internet, filmy, sociální sítě.

Divadlo je hodnoceno jako víceméně exkluzivní 'náročnější' zážitek, speciální akce, na kterou se zvou blízcí, vyráží rodina společně apod."²⁴

Zajímavý a aktuální blog o "chování kulturního konzumenta" provozuje na adrese <http://trgarts.blogspot.com/> ředitel Theatre Resource Group Rick Lester.

7 Budování divácké loajality

U výzkumů návštěvnosti divadel bylo prokázáno, že udržet stávající zákazníky je 6x levnější, než získat nové²⁵, pojišťovací firma, které se podařilo udržet o 5% zákazníků více měla o 60% vyšší zisk a cestovní kancelář Club Med spočítala, že ztráta každého jednoho zákazníka znamená pokles budoucích tržeb o 2400 dolarů. (Aaker 1996: 22).

Americká společnost Theatre Research Group (TRG) shromáždila data 113 kulturních institucí o jejich více než 5 milionech diváků. Jedním ze zkoumaných údajů byla právě loajalita diváků, ve případě výsledných zjištění TRG spíše "návštěvnická úmrtnost". Údaje prokázaly, že ve zkoumaném pětiletém období celých 73% diváků těchto institucí zakoupilo vstupenky jen jednou.

²³ <http://www.mestskadivadlaprazska.cz/aktuality/divadlo-idealni-misto-k-seznameni-797.html> z 16. 9. 2010

²⁴ nezveřejněný interní výzkum pražského divadla

²⁵ blog <http://www.2amtheatre.com/>, přístupné 10. 9. 2010

"Znamená to následující: z 5,3 milionu domácností 3,8 milionu přestalo ve zkoumaných institucích kupovat vstupenky. Přestali poskytovat finanční dary, neobnovili předplatné. Skončili. Jak může toto odvětví dlouhodobě přežít, když utrácí tolik peněz na získávání nových diváků a zároveň sleduje, jak rychle a v jaké míře publikum opět mizí? Příliš mnoho organizací zaměřuje marketing na snahu přivést "dočasné" publikum - to, které přijde dnes a pak už ho nikdy neuvidí,"

říká ve svém blogu Rick Lester, ředitel organizace Theatre Research Group.²⁶ V roce 2006 jsem v Divadle Archa dělal podobnou analýzu diváků, kteří si rezervují vstupenky on-line. Více, než jednou si vstupenky rezervovalo pouze necelých 17% diváků, skutečně pravidelných diváků s více než čtyřmi návštěvami byla 4%, z nichž velkou část tvořili diváci kultovního Divadla Vizita.

Pravidelně se vracející divák je základem zdravého ekonomického fungování divadla nebo kulturní instituce. Systémy předplatného jsou ve většině divadel stále základem struktury prodeje vstupenek a finanční stability. Svůj rozkvět zaznamenalo předplatné od 60. do 90. let 20. století jak u nás tak jinde ve světě. V anglosaském divadle byla v tomto ohledu průlomová a základní kniha *Subscribe now!* zakladatele moderního marketingového výzkumu v americkém divadelnictví Dannyho Newmana.²⁷

Na základě dosavadního textu, který zkoumá vývoj a změnu zákaznického chování diváků a dalších faktorů ovlivňujících rozhodnutí o návštěvě kulturní akce, ale i z konkrétních čísel dokumentujících vývoj prodeje vstupenek, jasně vyplývá, že k úspěšným tržbám už samotné předplatné nestačí. Zatímco informace z českých divadel nejsou k dispozici, statistika amerických divadel mluví jasně: přesto, že zkoumaná divadla zavedla o 20% větší slevy pro předplatitele v roce 2003 v porovnání s rokem 1999, počet obnovených předplatných klesnul o 8% a v porovnání mezi lety 2000 a 2004 o 13%. Mezi lety 2005 a 2009 počet

²⁶ blog <http://trgarts.blogspot.com>, přístupné 10. 9. 2010

²⁷ Newman, Danny: *Subscribe Now!: Building Arts Audiences Through Dynamic Subscription Promotion*, Theatre Resource Group, ISBN 9780930452018

předplatitelů klesl o 14%, zatímco marketingové náklady na získání přeplatitelů ukrajují větší podíl celkových nákladů na marketing (nárůst z 13 na 15%).²⁸ Přesto bude zajímavé shrnout výhody předplatného a otevřít nové taktiky k získání a udržení diváků, kteří kupují vstupenky jednotlivě (tzv. single-ticket buyers).

7.1 Předplatné

Předplaté v USA, odkud jsou dostupné informace, tvoří třetinu tržeb a pokrývá 20% nákladů.²⁹ Je tedy stále zásadní součástí ekonomiky divadla. Newman (1977: 20-30), Kotler (1997:263 - 266) a Scheff Bernstein (2007: 210-212) shrnují výhody a nevýhody předplatného jak pro předplatitele tak pro divadlo následovně:

Výhody pro předplatitele:

- sleva na vstupném
- jistota stejného sedadla po celou sezónu
- možnost výměny vstupenek
- možnost předností rezervace vstupenek na akce mimo předplatné
- další speciální výhody - setkání s umělci, dárky, pozvání na uzavřené akce apod.

Výhody pro divadlo:

- ekonomické výhody: zajištěný příjem s předstihem, který zlepšuje situaci cash flow a znamená větší finanční jistotu
- nižší náklady na marketing: marketingové náklady na zajištění předplatného jsou pro stejný objem tržeb nižší než u jednotlivých vstupenek. Udržení předplatitele je pak 5x až 6x levnější než získání jednoho diváka, který kupuje vstupenky jednotlivě

²⁸ Voss a Voss: Theatre Facts 2004 a Theatre Facts 2009, Theatre Resource Group.; viz příloha prezentovaná především jako ukázka smysluplné a užitečné formy oborové statistiky, radikálně odlišné od dostupných informací v ČR.

²⁹ Voss a Voss: Theatre Facts 2009, Theatre Resource Group

- umělecké / programové výhody: základna předplatitelů uvolňuje ruce k možnosti experimentovat a dlouhodobě "vzdělávat" publikum. Zatímco jednorázoví diváci vybírají spíše hity a rozhodují se podle známých jmen herců, předplatitelé kupují celou sezónu
- omezení vlivu recenzí: zejména u menších divadel nebo náročnějších inscenací je role kritiků důležitá a předplatitelská základna ji oslabuje
- předplatitelé jako donátoři: je zjevné, že předplatitelé jsou dlouhodobými a věrnými diváky s potenciálem stát se partnery nebo donátory.

Zároveň ovšem předplatné znamená řadu omezení, jak pro divadlo, tak pro diváky. Z pohledu divadla je například předplatitel spíše konzervativním divákem zvyklým na "to svoje", který velký odklon od uměleckého směřování nevnímá pozitivně (i proto se například Divadlo Archa rozhodlo předplatné nezavádět). S ohledem na klesající vliv médií a kritiků a měnící se zdroje informací pro rozhodování o návštěvě divadla není tak důležitá ani "funkce oslabující negativní vliv kritiky". A především, měnící se nákupní návyky diváků a rostoucí náklady na předplatné mění i finanční perspektivy.

Z hlediska diváků je pak zásadní nevýhodou nesoulad principu předplatného s měnícím se životním stylem. Jak už bylo několikrát prokázáno, lidé se rozhodují později a spontánněji.

"Předplatné je jako součást obchodní strategie dlouhodobou investicí do vztahů s diváky. Noví předplatitelé nikdy neobnovují svoje předplatné ve stejném poměru jako dlouhodobí diváci, které se podařilo udržet pět a více let. Velkou energii na udržení předplatitelů je třeba věnovat právě při prvním a druhém roce jejich předplatného. Po prvním roce obnovuje průměrně 25% - 45%, po druhém roce 45% - 60%, po třetím roce 55% - 70% atd." ³⁰

7.2 Jednorázové nákupy vstupenek a loajalita

³⁰ Jim Royce: Marketing for Uncertain Times, TCG, 2002

Z výše zmíněných důvodů je proto třeba hledat i jiné cesty, jak pěstovat a udržovat zákaznickou loajalitu. Přístupů je celá řada, od marketingových taktik (Scheff Bernstein 2007: 229-231, TCG: Marketing for Uncertain Times), přes Institucionální marketing Michaela M. Kaisera až po techniky shrnované pod označení "audience development" neboli rozvoj publika (Morris Hargreaves McIntyre 2001).³¹

7.2.1 Příklady taktik

Ve svém článku Marketing do nejistých dob (TCG 2003) přináší několik doporučení Jim Royce, marketingový ředitel Ahmanson Theatre:

- "Připravte se na nákupy na poslední chvíli - marketingový mix přizpůsobte faktu, že vstupenky se kupují přibližně týden před konáním představení. Využijte rozhlas a přímý marketing a změňte načasování svých kampaní - naplánujte krátké a intenzivní kampaně, které např. propojí efekt recenze, e-mailu a reklamy v rozhlase.
- Pro diváky připravte komplexní zážitek - diváci, kteří si zakoupili vstupenky pravděpodobně obětovali něco jiného, např. jdou na představení místo cesty do zahraničí, kterou pro tentokrát oželeli. Připravte pro ně komplexní nabídku s přidanou hodnotou, aby se skutečně cítili jako na dovolené.
- Sledujte hlavní zdroje informací vašich diváků - jaká média oslabují a jaká naopak posilují (viz Segmentace a nákupí chování diváků).
- Spojte se s ostatními hráči na trhu - spojte se s ostatními divadly a zlepšete svoji odběratelskou pozici, např. na reklamním trhu. V době, kdy klesá objem inzerce máte velkou naději na úspěch.
- Nejjednodušeji získatelnými předplatiteli stále zůstávají jednorázoví diváci - po první návštěvě se nebojte divákům zavolat a zeptat se, jak si večer ve vašem divadle užili."³²

³¹ Morris Hargreaves McIntyre, *Ironbridge Branding Project*, 2001

³² Jim Royce: *Marketing for Uncertain Times*, TCG, 2002

Další konkrétní taktické nástroje přibližují Philip Kotler a Joanne Scheff Bernstein. Jsou to jednoduché a rozmanité nabídky, které dávají divákům volnost ve výběru vlastního programu, ale i časovou volnost při zachování dalších výhod předplatného, jako jsou levnější vstupenky a rezervace míst s předstihem:

- **"minipředplatné"** - kratší série předplatných pro ty, kteří se nechtějí zavazovat na celou sezónu (nabízí např. i pražské Národní divadlo)
- **flexibilní série** - určitý počet představení podle vlastního výběru
- **karta věrného diváka** - podobně jako při koupi letenek v programech "frequent flyer" se při každé další návštěvě zvyšuje sleva na vstupném. Podobný systém používají např. Národní divadla v Praze a Brně
- **kredit k úhradě vstupenek** - nejvolnější formou modifikovaného předplatného je tzv. kredit na vstupné, kdy divák předem zaplatí určitou částku, zpravidla navýšenou o nějaký bonus, a výslednou hodnotu svého kreditu čerpá na libovolné akce
- **dárkové poukázky**

7.2.2 Rozvoj publika

Nejsofistikovanější formou pěstování loajality diváků je soubor aktivit, který získal označení "audience development" - rozvoj publika. Britská konzultační agentura Morris Hargreaves McIntyre definuje rozvoj publika takto:

"Rozvoj publika je kontinuální, aktivně řízený proces, ve kterém organizace povzbuzuje všechny současné i potenciální návštěvníky, aby rozvíjeli svoji sebedůvěru, znalosti a zkušenosti v co nejširší škále uměleckých forem, aktivně se do nich zapojovali, naplňovali tím své sociální, intelektuální, emocionální a duchovní potřeby a rozvíjeli své možnosti, přičemž se současně plní umělecké, sociální a finanční cíle organizace samotné."³³

³³ Morris Hargreaves McIntyre: Úvod do rozvoje publika, 2002

Z marketingového hlediska koncept rozvoje publika kombinuje budování značky, obšírný divácký výzkum, tzv. Client Relationship Management (CRM - řízení vztahů se zákazníky) a přímý marketing, navíc v doplnění se vzdělávacími aktivitami. V souladu s Ansoffovou teorií marketingových strategií adaptovaných na realitu divadla definuje 4 základní cíle (strategie):

1. získání nových diváků (rozvoj trhu)
2. udržení diváků (rozvoj produktu)
3. zvýšení četnosti návštěv (rozvoj produktu a trhu)
4. rozšiřování přesahu diváků ve smyslu návštěvy náročnějších akcí (rozvoj produktu a průnik na trh)

Cílem je získat a udržet loajalitu diváka od jednorázového nákupu až po tzv. členství (membership) - obdobná, ale daleko flexibilnější forma předplatného, která navíc zdůrazňuje sounáležitost s divadlem a emocionální a sebeurčující aspekty "členství v klubu".

Příkladem smysluplného zacházení s daty, diváckými segmenty a statistikami, které vede ke stanovení jasných strategií a měřitelných cílů a k efektivnímu nakládání s financemi je tzv. Matice publika. V ní je publikum rozděleno jednak podle frekvence návštěvnosti a jednak podle náročnosti představení, které navštěvuje. Cílem je definovat skupiny, které budou vhodnými kandidáty marketingové snahy ke zvýšení četnosti jejich návštěv, nebo k posunu k náročnějším inscenacím.

Po propojení této konkrétní matice s daty ze zákaznického systému lze zjistit, že např. 356 diváků v poli A 4-5, kteří tvoří 1% diváků divadla, znamenalo pro divadlo 10% všech tržeb a působí jako "agenti", kteří zvou na představení lidi ze svého okolí. Proto se vyplatí marketingové aktivity zaměřit cíleně přímo na ně. (Morris Hargreaves McIntyre 2002). Zároveň jednou z nejpočetnějších skupin diváků je ta, která chodí na středně náročné hry jedenkrát ročně (pole C 1). Na ně bude vhodné zaměřit aktivity k posílení frekvence návštěv.

Audience Climbing Frame	FREQUENCY OF ATTENDANCE						Total	
	-1	0	1	2-3	4-5	6+		
DEGREE OF DIFFICULTY ATTEMPTED	A	1,100	703	1,471	867	356	393	4,890
	B	1,512	633	1,696	978	165	37	5,021
	C	2,977	692	3,587	599	20	0	7,875
	D	2,680	331	929	53	0	0	3,993
	E	3,805	747	4,261	0	0	0	8,813
Total	12,074	3,106	11,944	2,497	541	430	30,592	

Tabulka 3 - Matice publika / MorrisHargreavesMcIntyre 2002

8 Cenová politika

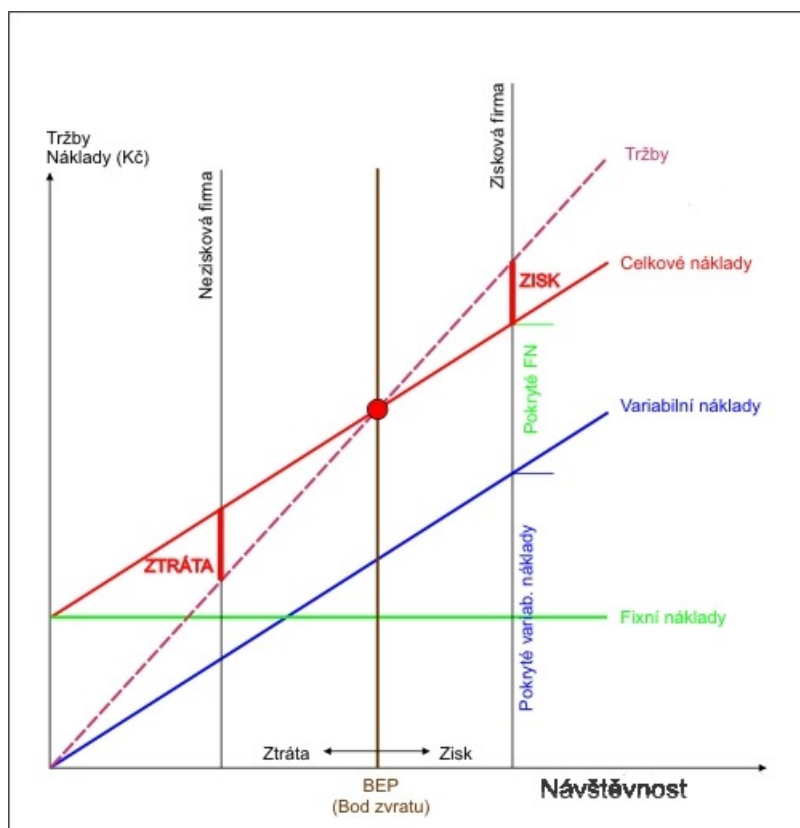
Stanovení ceny za představení složitý úkol. V případě neziskových akcí je ještě složitější, protože se do úvah o ceně promítají cíle a poslání organizace, které často směřují k zajištění co nejpřístupnějších akcí a odstraňování bariér v přístupu k umění. Zároveň cenu ovlivňuje podíl dotací a příspěvků na rozpočtu organizace nebo akce. Přesto je nutné uplatnit řadu technik, jak cenu stanovit. Kromě ceny stanovené na základě kalkulace fixních a variabilních nákladů je také třeba brát v potaz náklady diváka spojené s nákupem vstupenky, hodnotu, jaká je přisuzovaná našemu produktu ze strany zákazníků, konkurenci a další aspekty.

8.1 Cena stanovená podle nákladů

Pro základní "nákladový" výpočet ceny se používá kalkulace fixních a variabilních nákladů a nákladů na každé další prodané sedadlo. Výsledkem

porovnání odhadované návštěvnosti a součtu nákladů je cena, kterou je třeba ocenit vstupenky pro dosažení rovnováhy nákladů a příjmů. Bodu, kde se protínají tržby s náklady se říká bod zvratu (break-even point, BEP).³⁴ Viz Graf č. 2

V praxi neziskového sektoru ovšem takto kalkulovanou cenu ovlivňují především dotace a granty, neboť cena získaná takovým výpočtem několikanásobně přesahuje ceny obvyklé. Zároveň velkou roli hraje cenová hladina v daném místě a ceny konkurence. Jak jsme ukázali na příkladu stanovení ceny seniorských odpolední v KC Zahrada, je třeba z marketingového hlediska brát ohled i na cenovou elasticitu diváků. Zatímco na hity a obecně populární nebo speciální akce budou diváci ochotni zaplatit téměř cokoli, jsou tzv. cenově nepružní (tisícové položky za operní nebo popové hvězdy nebo na premiéry), existují i v umění segmenty, které cenovou pružnost mají vysokou.



Graf 2 - Bod zvratu

³⁴ Conte, David M.: Theatre Management, Quite Specific Media Group, 2007

8.2 Cenové strategie

Existují dvě základní cenové strategie: maximalizace tržeb (nebo co největší pokrytí nákladů v případě neziskových aktivit) a maximalizace návštěvnosti. V závislosti na cílových skupinách, konkrétních akcích nebo inscenacích nebo na strategické pozici značky lze stanovit i další strategie.

Cena stanovená s ohledem na konkurenci

Tento způsob stanovení ceny klade meší důraz na vlastní náklady a větší na analýzu okolí organizace. Využití tohoto způsobu je běžné v případech, kdy cena stěží pokrývá náklady, ale je společenskou zvyklostí za vstupenky platit "férovou cenu". Jednak tato strategie zajistí očekávanou návštěvnost a jednak je také solidární k odvětví.

Diskriminační stanovení ceny

V případě, že z nějakého důvodu chce organizace omezit nebo stimulovat poptávku, volní tzv. diskriminační cenu. Variantami takového přístupu mohou být:

- cena upravená pro určitou skupinu diváků: speciální ceny pro seniory, pro studenty nebo skupiny, a to na každé představení nebo na vymezené dny nebo dostupné jen v určitou dobu, např. hodinu před představením
- cena podle produktu: cenou odlišená náročnost inscenace nebo velikost obsazení apod.
- cena stanovená na základě image: umění je dobrým příkladem toho, že cena na trhu nemusí vycházet pouze z kalkulace pokrytí nákladů. Z mnoha důvodů, především díky vysoké hodnotě vnímané diváky, je možné stanovit cenu jako prémiovou, exkluzivní. Populární inscenace proto v divadle většinou stojí více - jednak cena reflektuje hodnotu vnímanou zákazníky a jednak také může uměle oslabovat poptávku
- cena za určitá místa v sále nebo časy konání představení nebo nákupu vstupenky: organizace často stanovují více úrovní cen vstupného v sále podle vzdálenosti od jeviště, kvality viditelnosti nebo akustiky. Zároveň je zvykem rozlišovat cenu vstupenek podle toho, o který den v týdnu je větší divácký zájem (pokud se hraje v sérii, v ČR praxe především v kinech). Méně obvyklé jsou slevy za včasný nákup vstupenek. A v ČR nepoužívané jsou tzv. Half Price Ticket Booths (Stánky se vstupenkami za polovinu). Běžně se používají v USA nebo Velké Británii, dobře fungují např. na edinburghském festivalu Fringe. V den konání představení je možné v nich zakoupit vstupenky za polovinu ceny.

8.3 Koncept "Dynamic pricing"

Koncept dynamického stanovení ceny (nebo také stanovení ceny vycházejícího z poptávky - Demand Based Pricing) se v posledních letech začíná prosazovat v některých divadlech v USA. V Praze ho letmo na svém semináři představil

marketingový ředitel Kennedyho centra David Kitto a vede se o něm živá debata na specializovaných divadelních webových stránkách. Jeho princip si divadelní manažeři vypůjčili od leteckých společností a spočívá v tom, že se postupně zvedá cena vstupenek na základě naplněnosti kapacity sálu na konkrétní představení. Řada divadel se bojí tento způsob oceňování představení uplatňovat z obav o ztrátu loajálních diváků, jsou přesvědčena, že takový přístup diváci nebudou považovat za "fér" a že je nepřijatelné, aby vedle sebe v jedné řadě seděli dva lidé, kteří zaplatili za svou vstupenku různou cenu.

Tam, kde tento systém používají jsou ale výsledky velmi atraktivní *"V Denver Center for the Performing Arts (DCPA), kde zavedli Demand based pricing, vzrostly tržby o 3,2 milionu dolarů během jediné sezóny,"* říká ředitel Theatre Resource Group Rick Lester. Nepotvrdily se ani obavy o pokles darů nebo předplatného, když DCPA "vytáhlo" z trhu o tolik peněz víc. Naopak vzrostly - strategie dynamického stanovení ceny totiž cílí na úplně jiné publikum, na jednorázové, které plánuje na poslední chvíli.

Svoji zkušenost s dynamickou tvorbou cen popisuje i Trisha Meid z Portland Stage Center:

"Zavrhli jsme myšlenku, že se chováme nefér vůči divákům. Z webu jsme odstranili přesný ceník a stanovili jen nejnižší ceny "ceny již od". Tuto nejnižší cenu jsme nabídli všem, kdo jsou ochotni si koupit vstupenku v předstihu, trochu riskovat a vidět představení, aniž by četli recenzi. Pak jsme stanovili hranice kapacity, při které budeme měnit ceny. Po naplnění sálu ze 70% jsme ceny zvedali za každých 10% o 5 dolarů. Přes protesty pokladních a náš strach ze stížností od diváků. Ačkoli se to může zdát nelogické, za téměř vyprodané představení byli lidé ochotni vyšší cenu zaplatit - byli naopak rádi, že se na ně ještě dostali. Výsledkem je, že naše populární představení pro nás pracují zase o trochu víc, tržby ze vstupenek rostou a za řadu představení už diváci platí v průměru o 15 dolarů víc, aniž by si stěžovali. A levné vstupenky na začátku

*prodeje propagujeme na Facebooku, abychom stále udrželi kontakt s novým publikem. "*³⁵

Je otázkou, zda by takový přístup uspěl i v českých podmínkách. Podobnou variantu uplatňují pořadatelé koncertů, kteří zvyšují cenu v den konání akce nebo divadlo Ponec, které prodává v den představení i s předstihem rezervované vstupenky o 30,- Kč draž.

³⁵ <http://www.2amtheatre.com/2010/05/24/the-filthy-lucre-magic-bullet-dynamic-pricing/#comments>, z 10.9. 2010

9 Integrovaná komunikace

Vše, co organizace, dělá, veškeré její aktivity, by měly být v souladu a dávat potenciálním zákazníkům jednoznačné poselství. Integrované komunikace zahrnují opravdu vše: od reklamy v masmédiích přes nabídkové letáky, katalogy, direct mail, PR, komunikaci v místě prodeje, to jak působí cena produktu, co si o něm lidé říkají, ekologické aspekty, celebrity, se kterými se organizace spojuje atd. To vše by mělo být vzájemně propojené, v souladu a konzistentní.

Někteří autoři používají pro integrovanou komunikaci výraz Through The Line (TTL), který naznačuje, že se pomalu stírá vzájemná nezávislost reklamy v médiích (Above The Line) a přímého marketingu (Below The Line), a že obě činnosti a formy prezentace spolu nedílně souvisejí a je třeba je připravovat a realizovat společně. V souvislosti s přímým marketingem se stále více prosazují i v této práci několikrát zmíněná sociální média, která jsou stále ve velmi ranném stádiu marketingového využití.³⁶

"Dělat marketing přes sociální média je jako pást kočky. A aby to bylo zajímavější, mnohé z těch koček jsou opilé a blbé.



Obr. 3 - Dilbert a sociální sítě

Na konkrétním příkladu přípravy marketingového mixu a propagace inscenace Plačky při hostování na festivalu v Edinburghu ukážeme jednotlivé nástroje marketingu a jejich využití.

³⁶ Frey, Petr: Marketingová komunikace: tp nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

9.1 Případová studie: Propagace inscenace Plačky režisérského tandemu SKUTR na festivalu Edinburgh Fringe Festival

9.1.1 Příprava marketingové strategie

Fringe Festival v Edinburghu představuje z hlediska marketingu extrémně konkurenční prostředí. O přízeň diváků, recenzentů a producentů zde během tří týdnů soutěží 2000 inscenací v desítkách divadel a prostorů transformovaných během festivalu na divadlo.

SKUTR dostal možnost prezentovat inscenaci Plačky na festivalu Fringe v roce 2008 díky účasti na České sezóně, kterou finančně a organizačně podpořilo České centrum v Londýně a Ministerstvo kultury ČR.

Příprava marketingové strategie začíná dlouho před samotným zahájením festivalu. Prvním a nejdůležitějším krokem je samotný výběr inscenace, s kterou se soubor festivalu zúčastní. Důležitými aspekty je jednak srozumitelnost pro zahraniční publikum, ale především ekonomické a technické limity - počet herců a členů technického týmu s hlediska nákladů na ubytování a dopravu a technické možnosti prostoru, v kterém bude inscenace uváděna. Protože se většinou hraje v nedivadelních prostorech na divadlo adaptovaných, se základní technickou vybaveností, významně to omezuje technicky náročné inscenace. Jak se později ukázalo, jsou i další důvody, proč zvolit technicky jednoduché představení.

Inscenaci Plačky jsme zvolili z několika důvodů:

- odhadovali jsme, že důraz na autentické slovanské téma, sílu folklóru v moderním pojetí a provázání s aktuálními pocity současných obyvatel měst k jejich venkovským kořenům, bude silnou "konkurenční výhodou" vůči ostatním inscenacím
- minimum textu s možností hrát několik úvodních vět v angličtině
- technicky jednoduché představení

- jednoduchá scénografie, která nevyžaduje dlouhou stavbu (na stavbu a bourání představení je vymezen čas 15, respektive 10 minut)

Důležitým rozhodnutím byl také čas začátku představení. Během festivalu se první představení hrají již dopoledne, večerní hodiny jsou většinou obsazeny populárními představeními a komedii. Proto jsme se rozhodli pro podvečerní začátek, abychom měli dost času na oslovování potenciálního publika odpoledne před zahájením představení a zbytečně nekonkurovali široce populárním večerním představením.

9.1.2 Texty

Prvním krokem v propagaci inscenace je příprava textu pro programovou brožuru festivalu. Každá z 2000 inscenací festivalu má v ceně registrace vymezený prostor pro čtyřicet slov, která ji nejlépe charakterizují a "prodají". Účastníkům festivalu je k dispozici brožura "How to sell a show on the Fringe" (Jak prodat představení na Fringe), která shrnuje několik zásadních tipů, mj.:

- "používejte jednoduchá, dobře známá slova; řekněte "nový" místo "inovativní"
- používejte krátká slova; řekněte "silný" místo "svalnatý"
- používejte věty v aktivu a ne v pasivu; řekněte "Rezervujte si nyní" místo "Vstupenky lze rezervovat nyní"
- používejte krátké věty; pouze 4% čtenářů jsou schopná přečíst věty s 27 slovy, 75% čtenářů přečte věty se 17 slovy a 95% čtenářů věty s 8 slovy."³⁷

Dobře popsat inscenaci čtyřiceti slovy a zacílit přitom na tu správnou cílovou skupinu diváků je skutečně složitý úkol, obzvláště v situaci, kdy je určena pro jazykovou a kulturní oblast, kterou dobře neznáme z vlastní zkušenosti. Inscenace Plačky nemá navíc žádný konkrétní příběh, hrdiny ani žádný potenciálně skandální aspekt. Zaměřili jsme se proto na vyvolání emocí a zvědavosti při použití velmi strohých a krátkých slovních spojení:

³⁷ The Festival Fringe Society: How to sell a show on the Fringe, Edinburgh, 2003

MOCK-UP PROGRAMME ENTRY

(Appears in the **Dance and Physical Theatre** section)

THE WEEPERS

Skutr / Czech Republic @ the Fringe 2008

The Zoo, 140 The Pleasance – 0131 662 6892 – Grid ref. F6

An old country house, three beautiful girls, four dumb guys. Go! - raw emotions, movement, live singing, sparkling energy and highly physical acting power this striking show by the top young Czech theatre company. „Charming humour, playfulness and metaphor“ Lidové noviny.

Preview Aug 2 17:20 (50mins) £8.00

Aug 3-13,15-25 17:20 (50mins) £8.00 (cons. £6.00)

UK PREMIERE – 2 for 1

2930311 2 **3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25** 26 27282930311

Obr. 4 - Text v programu festivalu Fringe

Výsledkem bylo 40 slov znějících v českém překladu takto:

Starý venkovský dům, tři krásné dívky, čtyři hloupí kluci. Jedeme! - syrové emoce, pohyb, živý zpěv, spousta energie a fyzického herectví rozpořádají toto pozoruhodné představení od předního českého divadelního souboru. "Půvabný humor, hravost a nadsázka" Lidové noviny.

Kromě zaměření na emoce jsme se také rozhodli využít krátkého citátu recenze, což je běžný prostředek k dodání důvěryhodnosti v anglickém prostředí.

9.1.3 Vizuální komunikace

Dalším krokem bylo zvolit způsob vizuální komunikace. Většina představení na festivalu Fringe používá pro vizuální komunikaci fotografie z exteriérů nebo speciálně nafocené reklamní fotografie. Vzhledem k tomu, že jsme byli pod tlakem uzávěrek, nebylo možné zorganizovat nové focení. Proto jsme se rozhodli pracovat s dostupnými, málo vizuálně zajímavými fotografiemi a doplnit je výrazným písmem a abstraktní ilustrací. K titulku představení "The Weepers" jsme přidali slogan "Your Urban Folk" (váš městský folklór), který měl upozornit na propojení tradice a současného městského života. Navíc anglické slovo "Urban"

má v cílové skupině mladých lidí velmi pozitivní asociace, spojené s neotřelostí, aktuálností a energičností. Ilustrace se pak velmi vzdáleně dotýkaly lidových motivů, transformovaných do moderního vizuálního stylu. Tuto vizuální komunikaci jsme využili následujících médiích a nosičích:

- leták, formát DL (náklad 12 000 ks)
- plakát, formát A2 a A3 (náklad 600 a 100ks)
- odznak, průměr 25mm
- trička pro herce a pokladní v divadle
- videoklip pro server youtube.com
- grafický inzerát v programové brožuře festivalu
- inzerát v časopise Three Weeks a Festival Daily Guide
- internetové bannery na serveru Three Weeks a Fringe Review
- DVD se záznamem představení



Obr. 5 - vizuální styl inscenace Plačky pro festival Fringe 2008

9.1.4 Public relations a komunikace s médii

Nedílnou součástí marketingové komunikace během festivalu Fringe byla komunikace s médii. Tiskové oddělení Fringe Society, která festival zastřešuje, poskytuje účastníkům festivalu seznam kontaktů na přibližně 200 novinářů, kteří mají zájem získávat o dění na Fringe informace.

Pečlivě připravenou tiskovou zprávu je možné rozeslat až po oficiálním zveřejnění programu festivalu, zpravidla na konci června nebo na začátku července. Samostatnou kapitolou je Foto zpráva (Photo release), která odchází fotoeditorům jednotlivých médií o něco později. V případě, že soubor jede na

festival poprvé, nemá smysl obracet se na novináře s informacemi o konkrétní inscenaci osobně. Informace o společné České sezóně však byla velmi dobrým důvodem pro intenzivnější komunikaci s vybranými novináři. Tuto komunikaci vedlo koordinovaně České centrum.

Cílem komunikace s novináři je jejich účast na představení a vydání recenze. Proto tisková oddělení jednotlivých divadel vedou detailní záznamy o novinářských rezervacích, zda byly vyzvednuté a zda měly za výsledek publikaci recenze. Ve Velké Británii obecně, ale na festivalu Fringe v daleko větší míře, se používá systém "hvězdiček", které hodnotí recenzovanou inscenaci. Citace z recenzí a počty získaných hvězdiček pak pořadatelé i soubory intenzivně využívají k propagaci představení během festivalu.

Během festivalu pak soubory jednotlivě i ve spolupráci (např. opět v rámci České sezóny) organizují tzv. "Photo call", kdy zvou fotografy do neobvyklých lokací na speciální ukázky z představení s cílem získat prostor v médiích. Mezi guerillové přístupy v public relations by se daly zařadit speciálně vymyšlené "scénky", tzv. "stunts", kdy se herci a performeři ve veřejném prostoru na sebe snaží upozornit a opět získat pozornost médií. Takto například uspěl Aleš Janák z divadla Teatr Novogo Fronta, který za bílého dne zapálil svůj kostým a hořící se plazil po ulici. Jeho fotografie se další den dostala do vydání novin.

9.1.5 Eventy a promo akce

Méně neobvyklou a každodenní součástí propagačních aktivit na festivalu je kromě rozdávání letáků speciálním divákům a vylepování plakátů na předem vymezené plochy (4 sloupy na hlavní ulici pěší zóny High Street) prezentace ukázek z představení v ulicích Edinburghu.

Na ulici High Street jsou pro tento účel vybudovaná malá pódia, možnost na nich vystoupit s desetiminutovou ukázkou je třeba si s předstihem rezervovat. Tento způsob propagace je ale velmi účinný. Dobře zvolená ukázka zahraná před

konáním samotného představení může přivést významný podíl diváků. Podle vzkumu Fringe Office se totiž diváci o návštěvě představení rozhodují takto:

- 38% v den konání akce
- 20% během týdne konání akce
- 19% den před konáním akce
- 12% na pokladně těsně před akcí
- 6% několik týdnů před akcí
- 3% více než měsíc před akcí
- 2% hned po otevření Fringe pokladny (na začátku července) (The Fringe Festival Society, 2003:4)

69% diváků se tedy rozhoduje den a méně před konáním představení, což znamená, že významně reagují právě i na ukázky v ulicích a rozdané letáky. Jiný výzkum ukazuje, jaké jsou hlavní zdroje informací pro diváky:

- pro více než 80% diváků je hlavním zdrojem informací program festivalu
- pro téměř 50% informace z deníků a rozdávané letáky
- 30% se rozhodlo, protože šli kolem (The Fringe Festival Society, 2003:3)

Při rozdávání letáků diváci pozitivně reagovali i na odznaky s vizuálním stylem představení Plačky, které jsme v prvních dnech rozdávali. Důležitá byla také dramaturgie ukázek: zvolili jsme zpívané pasáže, které kolemjdoucí zaujali velmi silně, doplněné o scénu souboje se židlemi, který zaznamenal také velmi vřelé ohlasy.

Dobrá prezentace na ulicích také přinesla další možnosti zúčastnit se dalších akcí spojených s ukázkami představení. Jedno z nejprestižnějších divadel, Assembly Rooms, každý večer ve svém baru pořádá program sestavený ze zajímavých ukázek. Možnost účasti na tomto večeru nám přinesla seznámení s novináři, kteří se následně přišli podívat na představení a výsledkem byla velmi pozitivní recenze s pěti hvězdičkami. Další jedinečnou šancí ukázat se novému publiku byla účast na show Mervyn Stutter's Pick of the Fringe, která uvádí dopolední pásmo

ukázek v divadle s kapacitou 500 diváků. Řada z nich pak skutečně shlédne představení, jejichž krátké výseky v programu show viděla. Nejnavštěvovanější akcí spojenou s ukázkami představení je však tzv. Fringe Sunday, která do parku na okraji centra Edinburghu přiláhá na 20 000 diváků.

9.1.6 Komunikace s odbornou veřejností

Důležitým cílem účasti na festivalu Fringe je komunikace s odbornou veřejností, producenty a promotéry. Ideálním místem setkání je tzv. "Promoter's breakfast", která se koná třikrát během festivalu. Během neformálního setkání je možné oslovit organizátory festivalů a turné s nabídkou hostování. Rozhovory s producenty fungují i jako jednoduchý marketingový průzkum. Většina menších organizátorů například vyžaduje inscenace s maximálním počtem 4 členů týmu, pro další je stěžejní minimální délka turné, čas na přípravu v sále apod. Pro komunikaci s producenty jsme měli připravená DVD se záznamem představení, volné vstupenky na představení a prezentaci nabídky SKUTRu.

9.1.7 Závěr

Marketingový rozpočet pro festival Fringe nepřesáhl 90 000,- Kč, tedy přibližně 12% rozpočtu projektu. Představení Plačky vidělo 934 diváků, průměrná návštěvnost činila 49%, (průměrně 41 diváků na představení), což byl druhý nejlepší výsledek v sále, kde jsme hráli. Na základě 65 novinářských vstupenek vyšlo 10 recenzí, mezi nimi i recenze ve Financial Times, The Herald, The Independent, The Stage nebo reportáž v České televizi s velmi pozitivním vyzněním (2x 5 hvězdiček, 1x 4 hvězdičky, 2x tři hvězdičky, 1x 2 hvězdičky). Výsledkem účinkování na festivalu bylo také pozvání na 2 festivaly (ve Velké Británii a Polsku) a řada dalších cenných kontaktů. 96% vstupenek se prodalo v den představení.

Výsledky by byly zřejmě ještě lepší, nebýt krizového období festivalu Fringe:

"(Festival) Fringe ovlivnilo extrémně nepříjemné počasí. V Edinburghu není hezky skoro nikdy, ale letos (v roce 2008) údajně napršelo nejvíc od roku 1928. Proto si lidé nekoupili jako obvykle průměrně 5 vstupenek na hlavu, ale jen 3. Ale zdaleka nejhorším problémem byl kolaps systému rezervací a prodeje vstupenek, díky němuž se ztratilo asi 100 000 rezervací a všechna představení v prvním týdnu utrpěla kvůli pošramocené pověsti systému úbytek diváků. Navíc přijelo do Edinburghu podstatně méně turistů než obvykle, zejména v důsledku vývoje kurzu libry k dolaru. Američanů bylo údajně o 100 000 méně než jindy."³⁸

Dva týdny po skončení festivalu se navíc naplno spustila americká finanční krize krachem velkých investičních bank.

³⁸ Sulženko, Jiří: Jak vystoupit z davu (Edinburgh Fringe 2008) in Divadelní noviny, 17/ 2008

10 Závěr

Chování diváků a jejich preference se v posledních letech radikálně proměňují. Existuje řada strategií, jak se s těmito změnami vyrovnat a zajistit tak stabilitu a rozvoj organizace. Mezi hlavní takové strategie patří dlouhodobé a konzistentní budování silné značky organizace a jejích produktů, kvalitní péče o diváky a zkoumání jejich preferencí a potřeb.

Tato práce shrnuje i některé taktiky, jak se vývoji přizpůsobovat - od integrované komunikace, přes detailní analýzu diváckých segmentů až po nové možnosti budování a udržování divácké loajality.

Marketingoví pracovníci v českých divadlech mají ve srovnání se zahraničními kolegy složitější pozici. V České republice neexistují dostupná a relevantní data, která by popisovala odvětví kultury nebo dokonce divadla v parametrech, které jsou k jejich práci potřeba. Dostupná data příspěvkové organizace NIPOS a publikované výstupy Českého statistického úřadu se v řadě položek rozcházejí, detailní statistiky divadelního sektoru odpovídají na otázky, které pro rozvoj marketingu nejsou relevantní.

Inspiraci pro úpravu statistik a jejich interpretací lze čerpat například z výstupů americké Theatre Resource Group, která každoročně publikuje svoje Theatre Facts. Tyto analýzy skutečně umožňují sledovat trendy ve vývoji nákupního chování diváků a upravovat podle nich marketingové strategie divadel.

Dalším zdrojem inspirace je i projekt Cultural Data Project, který smysluplně propojuje kulturní organizace a donátory. Poskytování dat do statistik provozovaných organizací Cultural Data Project je povinnou (ale zároveň přehlednou a užitečnou) součástí grantových žádostí společnou pro velké množství donátorů v dané oblasti. Díky tomu také poskytuje přehledný obrázek o situaci.

Literatura

Aaker, David A.: **Building Strong Brands**, New York 1996, ISBN: 0-20-900151-X

Bernstein, Joanne Scheff: **Arts Marketing Insights**: the dynamics of building and retaining performing arts audiences, San Francisco 2007, ISBN: 978-0-7879-7844-0

Conte, David M.: **Theatre Management**, Quite Specific Media Group, 2007, ISBN: 0-89676-256-4

Dvořák, Jan: **Kreativní management pro divadlo**, Praha, 2004, ISBN: 80-86102-53-X

Dvořák, Jan: **Malý slovník managementu divadla**, Praha 2004, ISBN: 80-86102-49-1

Frey, Petr: **Marketingová komunikace**: to nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

Hannagan, Tim J.: **Marketing pro neziskový sektor**, Praha 1996, ISBN: 80-85943-07-7

Holden, John: **Cultural Value and the Crisis of Legitimacy**, London 2006, ISBN: 1-84180-157-7

Judt, Tony: **Ill Fares the Land**. Penguin Press 2010, ISBN: 1-59420-276-1

Johnová, Radka: **Marketing umění a kulturního dědictví**, Praha 2007, ISBN: 978-80-245-1276-1¹

Kaiser, Michael M.: **Strategické plánování v umění**: praktický průvodce, Praha 2009, ISBN: 978-80-7008-236-2

Kaiser, Michael M.: **The Art of the Turnaround**: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations, Brandeis University Press, 2008, ISBN 978-1584657354

Kesner, Ladislav: **Marketing a management muzeí a památek**, Praha 2005, ISBN: 80-247-1104-4

Klíma, Miloslav a kol: **Divadlo a interakce I**, Praha 2006, ISBN: 978-80-86102-51-3

Klíma, Miloslav a kol: **Divadlo a interakce I**, Praha 2007, ISBN: 978-80-86102-63-4

Kotler, Philip: **Standing room only**: strategies for marketing the performing arts, Boston 1997, ISBN 0-87584-737-4

Newman, Danny: **Subscribe Now!**: Building Arts Audiences Through Dynamic Subscription Promotion, Theatre Resource Group, ISBN: 978-09-3045-201-8

Throsby, David: **Economics and Culture**, Cambridge 2004, ISBN: 0-521-58639-9

Internet

Český statistický úřad - Kultura 1989 - 2008, dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/> > 15.9.2010

Dejl, Vlastimil: Recese: Dočasná nebo trvalá změna nákupního chování? dostupné z WWW < <http://packaging.dejl.cz/2009/06/recese-docasna-nebo-trvala-zmena.html> (14. 9. 2010)

Divadlo Archa, dostupn, na WWW <<http://www.divadloarcha.cz/>>, 3. 9. 2010

NIPOS - Kultura 2008: dostupný z WWW: < <http://www.nipos-mk.cz/> > 15. 3. 2010

Meid, Trishia: Filthy Lucre dostupné na WWW <<http://www.2amtheatre.com/2010/05/24/the-filthy-lucre-magic-bullet-dynamic-pricing/#comments>>, 10.9. 2010

Městská divadla pražská, dostupné na WWW <<http://www.mestskadivadlaprazska.cz/aktuality/divadlo-idealni-misto-k-seznameni-797.html>>, 16. 9. 2010

Parry, Tim: Divide and Conquer, dostupný z WWW: <<http://multichannelmerchant.com/>>, 10.9.2010

Royce, Jim: Theatre Resource Group Centerpiece - Focus on Branding, 2002, dostupný z WWW: <<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>> 20. 9. 2010

Royce, Jim: Theatre Resource Group Centerpiece - Marketing for Uncertain Times, 2002, dostupný z WWW: <<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>> 20. 9. 2010

Special Eurobarometer 278: European Cultural Values, TNS Opinion & Social, 2007, dostupné z WWW < ec.europa.eu/culture/pdf/doc958_en.pdf > 14. 4. 2010

Statut Městského divadla Zlín, dostupný z WWW: < <http://www.zlin.eu/page/24128.mestske-divadlo-zlin/> > 3. 9. 2010

Statut Národního divadla ze dne 6. 3. 2002 v novelizovaném znění z 18. 12. 2007, dostupný z WWW: < www.narodni-divadlo.cz/archive/statut_nd.pdf > 3.9.2010

Voss a Voss: Theatre Facts 2004, Theatre Resource Group, dostupné z WWW <
<http://www.tcg.org/tools/facts/>> 5. 9. 2010

Voss a Voss: Theatre Facts 2009, Theatre Resource Group, dostupné z WWW <
<http://www.tcg.org/tools/facts/>> 5. 9. 2010

Periodika a publikace bez ISBN

Morris Hargreaves McIntyre, *Ironbridge Branding Project*, 2001 - materiály
Divadelného ústavu Bratislava

MorrisHargreavesMcIntyre: Úvod do rozvoje publika, 2002 - materiály
Divadelného ústavu Bratislava

Sulženko, Jiří: Jak vystoupit z davu (Edinburgh Fringe 2008) in Divadelní noviny, 17/ 2008

The Festival Fringe Society: How to sell a show on the Fringe, Edinburgh, 2003

Zajímavé internetové stránky

blog <http://www.2amtheatre.com>, přístupné 10. 9. 2010

blog <http://trgarts.blogspot.com>, přístupné 10. 9. 2010

<http://www.tcg.org/tools/facts/>

<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>

<http://arts-marketing.blogspot.com/>

<http://www.culturaldata.org>

2008 edinburgh fringe reviews and sales notes

The Weepers (Skutr)

part one: press and promoters

press and promoter bookings:

DATE	ORGANISATION	REPRESENTATIVE	OUTCOME
02-Aug	Czech Radio	Rosie Johnston	
05-Aug	Three Weeks	Zachary Lurje	*****
05-Aug	Total Theatre	Charlotte Smith	
06-Aug	Edinburgh Evening News	Martin Lennon	Rescheduled
07-Aug	Edinburgh Evening News	Martin Lennon	
07-Aug	Guardian	Maxi Szalwinska	
07-Aug	The Stage	Nuala Calvi	Published
08-Aug	Arts and Theatres Trust Fife	Hazel Wotherspoon	
08-Aug	Broadway Baby	Natasha Long	***
08-Aug	Caged Beastie	Martin Ayres	
08-Aug	Mervyn Stutter's Pick of the Fringe	Emma Calendar	
09-Aug	Scotsman	Kelly Apter	**
10-Aug	BWS+A Communication Partners		
10-Aug	Total Theatre	Tamsin Fessey	
11-Aug	Arts Council England (South West)	Angela Unsworth	
11-Aug	London International Mime Festival	Helen Lannaghan	
11-Aug	London International Mime Festival	Joseph Seelig	
11-Aug	Theatre Neslysim		
12-Aug	Czech TV	Veronika Sviherova + 2	
12-Aug	EIF Award	David Levin	
12-Aug	Fringe Review	Chris Cornwell	*****
13-Aug	Andy Jordan Productions	Andy Jordan	
13-Aug	Courtyard	Grant Brisland	
13-Aug	Scotland on Sunday	Chitra Ramaswamy	Uncollected
13-Aug	The Works (Truro)	Sally Williams	
16-Aug	Battersea Arts Centre	Liz Morteon	
16-Aug	Korean Theatre Magazine		
16-Aug	Theatre Royal (Bath)	Andrew Smaje	
17-Aug	Ballet Magazine	Gareth K Vile	
17-Aug	Bytom Centre of Culture	Dagmara Gumkowska	
17-Aug	Edinburgh Festivals Magazine	Rosie Whitehead	*****
17-Aug	Financial Times	Ian Shuttleworth	****
17-Aug	Independent on Sunday	Cliff Bishop	Published
17-Aug	The Space	Adam Hemming	
18-Aug	Busan international festival	Byung Tae Son	
18-Aug	Musis Sacrum / Schouwburg Arnhem	Ingrid Scheper	
18-Aug	Uijeongbu Music Theatre Festival	Sungyeop LEE	
19-Aug	Bath Shakespeare Festival / ESNF	Philip Parr	

19-Aug	Fringe Office	Rino del Zuppo +1	
19-Aug	Queensbridge Theatre	Marisa Fuchs	
19-Aug	Royal Academy of Dramatic Art	Jane Streeton	
20-Aug	Cairde Festival	Tara McGowan	
20-Aug	Czech Centre	Paul Millar	
20-Aug	Festival of Emotions, Belgium	Marnix Theys	
20-Aug	Guardian	Chris Wilkinson	
20-Aug	Mrs Kocickova	Mrs Kocickova	
21-Aug	Ciao! Festival	Karen Draisey	Uncollected
21-Aug	Pentabus Theatre Company	Elgiva Field	
22-Aug	Daegu City Dance	Ron Jean Hwan	
22-Aug	Espace Jaques Prevert	Christophe Ubelmann	
22-Aug	Holden Street Theatre	Marta Glynn	
22-Aug	Scarlattine Teatro, Festival Delle Esperidi	M Cividati, M Losi	
22-Aug	Splore Dynamics Festival	Amanda Wright	
23-Aug	Dance House	Karen Wood	
24-Aug	BBC	Ella Kelly	Uncollected
24-Aug	BBC Radio 4	Graham Frost	
25-Aug	Arena der jungen Kunste	Nadja Gebhardt	
25-Aug	NoFit State Circus and Circus Arts	Ali Williams	
25-Aug	Radio Facultet (Russia)	Anna Shuvalova	
25-Aug	Shelton Entertainment	Tia Hassan	
??-Aug	Herald	Mary Brennan	***

Totals: 61 press/promoter bookings, an average of 2.65 per show. This was the 7th best total amongst Zoo Venues' shows, and the 9th best average.

Notes: *With the Fringe Box Office's technical problems this Festival, it was harder to keep track of press and promoter bookings than for many years. The table above is based on the information we've received from the Fringe Office plus bookings made at our venues, and is as accurate as possible in the circumstances but we cannot totally guarantee that we have listed every journalist/promoter or that all those listed actually used their tickets and attended the show.*

Where a review publication uses star ratings, its verdict is indicated in the 'outcome' column. 'Published' indicates that the review was published, but the publication does not use star ratings.

Where the 'outcome' column is blank, either the review has not yet been published to the best of our knowledge, or the organisation was a promoter, photographer, awards judge or film crew who would not have written a review of the show. 'Uncollected' means the ticket appears not to have been used.

The Fringe Press Office will be able to provide details of the promoters that they took bookings for, so if you are interested to find out more about the scouts who attended your show, get in touch with the Fringe directly.

published reviews:

Reviews are presented exactly as published, so any grammatical oddities are down to the original writer/editor.

Three Weeks

Physical theatre is often criticised for having a lack of substance and consisting of movement without story. 'The Weepers', however, is a skillful and captivating integration of these two facets, covering loss, childhood, and family, and supported by

live singing in Czech. These actors are so engaging; they will make you laugh and cry with their chaotic feuding, quirky actions and playfulness. In place of the dialogue there is some spoken word poetry, but mainly the soundtrack guides the action. Every actor remains onstage watching the others, intensifying the performance, whilst moments making use of shadow are beautiful and shouldn't be missed. This integrated, well-executed performance is captivating, and I left the theatre changed.

[Zachary Lurje]

<http://edinburgh.threeweeks.co.uk/review/4479>

The Stage

Acclaimed Czech company Skutr's entrancing blend of music, dance and physical theatre provides a powerful medium in which to explore the complex emotions stirred up in the aftermath of a death in the family.

In an old country house, its low ceilings and creaky doors conjured up atmospherically with skilful mime and live sound effects, an old man stokes the dying embers of his fire before breathing his last.

His body lain out on an ancient kitchen table – whose gorgeous, battered surfaces look as though they have weathered all manner of domestic storms – the mourners begin to arrive.

Once back in the family home the younger generation regresses, grown men resorting to petty rivalries, humorously captured in King of the Castle-style disputes over the dining chairs.

In the absence of the patriarch, repressed emotions and long-standing feuds soon resurface, physicalised in a series of frantic dance-acrobatics numbers in which the aforementioned table is used as both weapon and refuge.

Elsewhere, disturbing and violent scenes depict the very different cards fortune has dealt the various family members.

Combined with traditional Czech funeral songs, they make for a hauntingly beautiful experience whose spirit lingers on long after the last visitor has departed.

Review by Nuala Calvi

<http://ed.thestage.co.uk/reviews/270>

Broadway Baby

Making a song and dance of it

Attempting to combine physical theatre with traditional Slavic song, acclaimed Czech directors Martin Kukucka and Lukáš Trpišovský have created an enchanting performance about death and grief, but failed to put it into context.

Whiling away fifty minutes in the Zoo's Monkey House while seven energetic performers hurl themselves elegantly around the confined space is perfectly enjoyable, but the narrative motivating such intriguing visuals is almost entirely elusive. Employing amusing sound effects and delightful mime, an old man helps us visualise his small wooden house. Then he drops dead.

Three women and three men, presumably his mourners, enter the house and for the next forty-five minutes struggle, dance, fight and with one another. There's a felt-tip foetus, a broken marriage and a physically abusive wife, but few of these details seem to cohere.

For those like me, whose limbs rarely seem to do what they tell them to, there is a certain jealous delight to be found in watching those who appear to inhabit their bodies from pointed toe to syncopated ear. The choreography in *The Weepers* is absolutely delightful and the moments of song are interesting despite their incoherence. However, though the play is fun, it is also bewildering. On the whole, *The Weepers* is lovely but inconsequential.

[Natasha Long]

<http://www.broadwaybaby.com/fringe/reviews/theweeppers>

Fringe Review (website)

Low Down: The Weep songs are traditional Slavic songs for the dead, which is the loose inspiration for this robust piece of physical theatre, combining, haunting songs with fast paced contemporary dance in a tautly directed 50 minute show

The moment the show starts we are whisked from a soggy Edinburgh to the rustic insides of a Slavic dwelling place where an old man reviews the stories of his life. The slow pace of the opening dreamily draws us in as we realise that we are attending the old man's funeral song and the peace is shattered by the arrival of 3 young men and 3 young woman, who catapult into the space and spend the next 40 minutes whirling, fighting dancing and singing with breathtaking abandon.

The piece is staged in the round between four pillars which are cleverly included in the action. Although the audience is right on top of the show we never feel threatened, the actors treat the interface with a delicate and humourous touch, we feel safe and included, The lighting is subtle and the recorded music has a wonderful strangeness about it.

From the start I was entranced by the lightness of touch, the actors all very different all possessed an innate charm and openness that instantly connected with the audience. The action veered between songs of childhood sung by the cast or sometimes from offstage and fast paced choreographed action. The actors moved in chorus, making great use of the only props, a table and chairs, little flurries of action arising out of small beginnings, a teasing couple erupt into a full blown fight, wonderfully questioning the line between lovers play and violence. The piece was full of delightful

moments of physical theatre ranging from the comically coquettish to the astoundingly physical. It is by turns exuberant, haunting, thoughtful, utterly charming and I was moved to tears by the end. If this is an example of Czech theatre then we have a wonderful new addition to the festival.

Reviewed by Chris Cresswell 13th August 2008

<http://www.fringereview.co.uk/fringeReview/2701.html>

Edinburgh Festivals Magazine (website)

This is a deliciously abstract and richly metaphoric piece of theatre brought to The Fringe by a Czech physical theatre company. A young man steps into an old man's shoes and starts the magic as he vividly describes and uses delicate, precise mime to show us his house with its nooks, crannies and record collection. Language is not much used throughout the piece although this first actor in particular has a clear accent and an endearing tone. He prepares his heavy, wooden table as if he expects guests and then promptly dies on top of it. People arrive, see him, and then cannot escape as are compelled by some force to stay. Perhaps they are memories or spirits, perhaps they are the expected guests. In any case, they soon relax and the old man's spirit potters around enjoying their company. The tiny space becomes their crowded playground as they caper around, fighting, playing, flirting and shaking their hips. They are sometimes fascinated with the corpse and sometimes flippant and freely expressive in his front room. From time to time, the old man puts on a record (again, perfectly mimed) and the cast burst into Czech folk song; each of the songs narrates a stage of life. I only wish I had seen this play earlier in the month so I could have recommended it to more people; it's a refreshingly original piece which has been sharply thought out and is gushing with talent.

Written by Rosie Whitehead

<http://www.edfestmag.co.uk/content/view/577/46/>

Financial Times

One of a batch of Czech productions scattered across several venues, Skutr's The Weepers is a thing of beauty. Traditional Czech songs of mourning and other occasions of departure intermingle with scenes of individuals, couples and the ensemble of seven engaging in acts of simple human connection, from love and marriage to shadow-play and even a game of tag. The company achieve a warm rapport with the audience by treating the whole event as playful and serious at once; we can luxuriate even in the more funereal segments, knowing these are experiences and emotions felt by all of us and drawing comfort and strength from that empathy.

Ian Shuttleworth

<http://www.ft.com/cms/s/0/0a257e5a-6dfb-11dd-b5df-0000779fd18c.html>

Independent on Sunday

A good rule of thumb at this year's Fringe was that the further an act had travelled, the more unashamedly entertaining it was likely to be. From Balé de Rua to the Ladyboys of Bangkok to Children of the Khmer, performers who were far from home had a good time and shared it with their audiences. Anyone who had just trundled up the A1, on the other hand, seemed compelled to share harrowing visions of deprivation and societal collapse.

There was a strong Czech presence in Edinburgh, which was about as gleeful as you'd expect from a country just an easyJet ticket away. ...

The same elastically confrontational kind of movement crops up in *The Weepers*, by Prague-based Skutr, but better paced and to more concentrated effect. Set to traditional Slavic mourning songs, *The Weepers* builds tiny interactions between its three men and three women into flurries of emotional sparring that leave shadows in the air long after they are over. On this evidence Czech dance could use some dissenting voices, but seems justifiably confident in itself.

Cliff Bishop

<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/theatre/reviews/bal-de-rua-assembly-hall-edinburghbrholdin-fast-zoo-southside-edinburghbrthe-weepers-the-zoo-edinburgh-913649.html>

Note: This review was published a week after the Festival ended.

The Herald

Two shows from the Czech Republic at the Fringe that you can still see are The Weepers, a magical-mystical meld of physical theatre and song that taps into the modern town-dweller's hankering to know - and possibly relive - the rural family roots that only live on in bits and bobs of inherited furniture or in old photographs. The young cast plunge headlong into the bittersweet territory of "maybe" - the childhood games, courtships, broken hearts and hopes that maybe their long ago kin experienced... Utterly compelling.

Mary Brennan

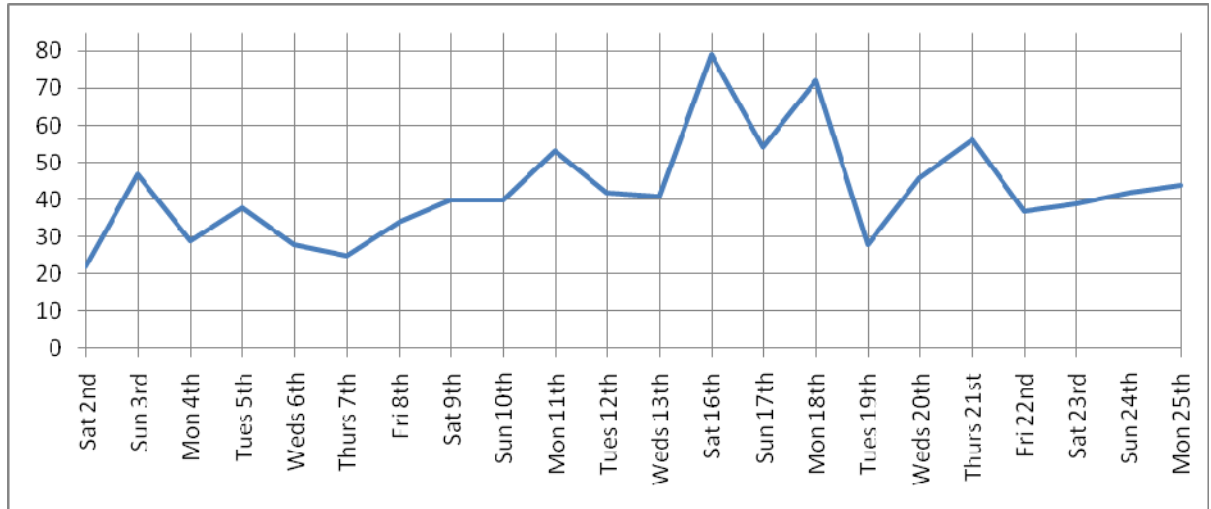
part two: provisional ticket sales

Important note: All ticket sales data below is provisional and cannot be confirmed until we have the definitive audience figures through from the Fringe, but it is included here to give you an indication of your show's performance and how it compares to your peers' shows.

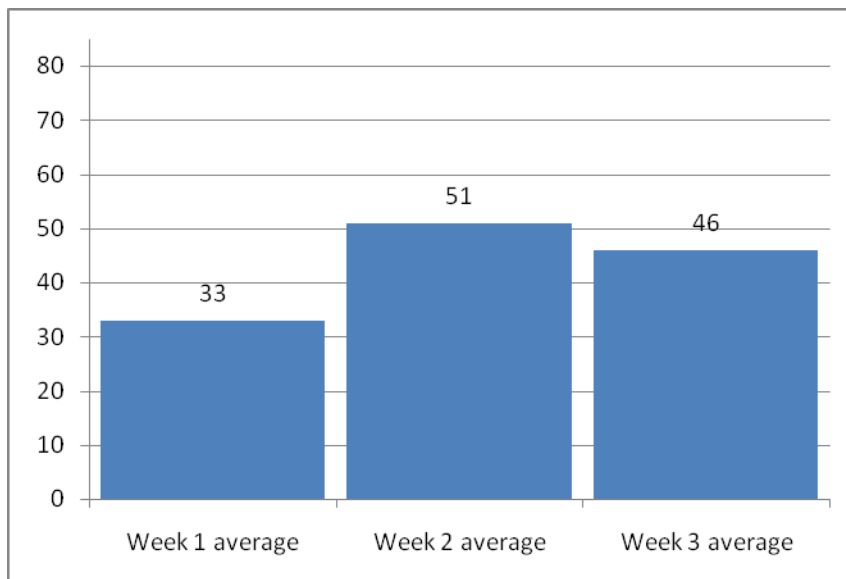
day-by-day sales table:

DATE	SALES	NOTES
Sat 2nd	22	Preview day
Sun 3rd	47	2 for 1 day
Mon 4th	29	2 for 1 day / Scotsman 2 for 1 slot (coupons valid for next two days)
Tues 5th	38	
Weds 6th	28	Very heavy rain
Thurs 7th	25	Half Price Hut used from today
Fri 8th	34	
Sat 9th	40	**** Three Weeks review published today
Sun 10th	40	Fringe Sunday / *** Broadway Baby review published today
Mon 11th	53	
Tues 12th	42	
Weds 13th	41	
Thurs 14th	Day off	
Fri 15th	Cancelled	
Sat 16th	79	
Sun 17th	54	
Mon 18th	72	
Tues 19th	28	**** Financial Times review published today
Weds 20th	46	Excellent Stage review published today
Thurs 21st	56	
Fri 22nd	37	
Sat 23rd	39	** Scotsman review published today
Sun 24th	42	
Mon 25th	44	*** Herald review published today

day-by-day sales graph:

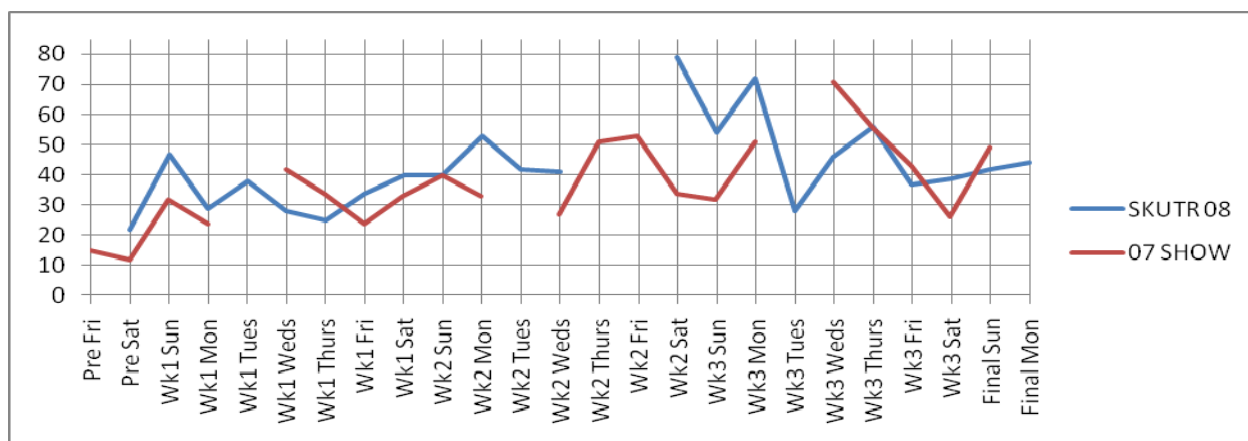


week by week sales comparison:



comparative sales graph:

This graph compares Weepers' 2008 sales to the show that occupied the 5pm slot in the Monkey House in 2007. This was another piece of high quality professional theatre and won major awards.



sales figure breakdown and trends

Average audience: *Weepers* had an average daily audience of 41. This was the 15th best average amongst all shows at Zoo Venues, the 4th best average amongst all the shows in our three studio spaces, and the 2nd best average amongst all the shows in the Zoo Monkey House.

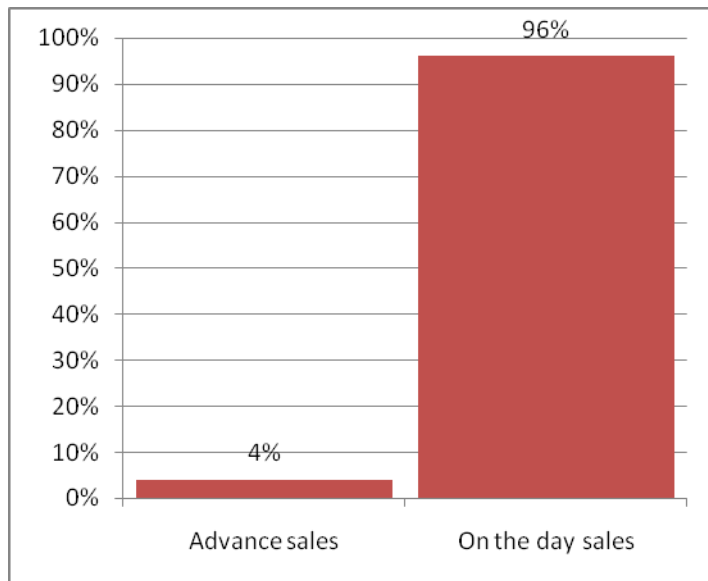
Total audience: Across its whole run, *Weepers* attracted a total audience of 936. This was the 9th best total amongst all shows at Zoo Venues, the 3rd best amongst all the shows in our three studio spaces, and the 2nd best amongst all the shows in the Monkey House.

Percentage of capacity filled: *Weepers* sold 49% of its total number of tickets. This was the 17th best percentage amongst all the shows at Zoo Venues.

Half Price Hut: *Weepers* sold 43% of the tickets it allocated to the Half Price Hut. This was the 16th best record amongst the Zoo Venues shows that used the Hut system. Your HPH sales made up 16% of your total sales, and 52% of your Fringe Box Office ticket sales.

Zoo comps: A total of 135 fellow Zoo performers or Zoo staff came to see *Weepers*, making it the 7th most popular show amongst the Zoo community.

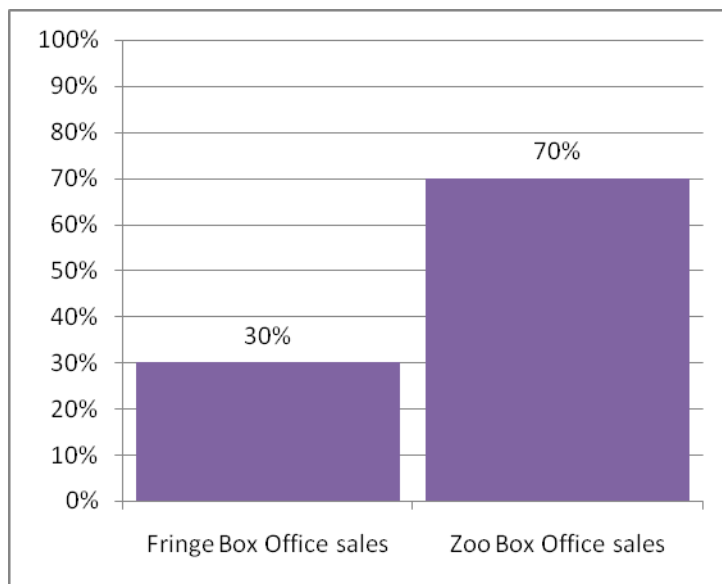
Pre-sales and on the day split:



Key – ‘Advance sales’ are all tickets pre-booked at least one day before the show, ‘On the day’ covers all tickets booked on the day of the show.

2008 venue averages: 13% pre-sold, 87% on the door.

Fringe and Zoo sales split:



Key – Fringe sales are all tickets sold via the Fringe Box Office, E-Ticket Tent, Half Price Hut or Fringe website. Zoo sales are all tickets bought at The Zoo or Zoo Southside box office.

2008 venue averages: 35% sold at the Fringe, 65% sold at the venue box offices.

Ticket sales by type:

THESE FIGURES ARE PROVISIONAL AND COULD CHANGE WHEN WE RECEIVE FINAL AND DEFINITIVE BOX OFFICE INFORMATION FROM THE FRINGE, BUT ARE INCLUDED HERE FOR INDICATIVE PURPOSES



'Discounts' covers all of the following: preview price tickets, all varieties of 2 for 1 deals, all comps and any other promotional deals used. 2008 venue averages: Full price – 37%, Conc – 17%, Discount – 42%, Press – 4%

Summary: Overall, an excellent run for an excellent show. It would have helped if a few of your brilliant reviews had come out sooner, and more public familiarity with Czech Republic @ the Fringe would've also been a boost, but that's inevitable in the project's first year.

Seznam příloh

Příloha 1:

2008 Edinburgh Fringe reviews and sales notes

Příloha 2:

Theatre Facts 2009

Literatura

Aaker, David A.: **Building Strong Brands**, New York 1996, ISBN: 0-20-900151-X

Bernstein, Joanne Scheff: **Arts Marketing Insights**: the dynamics of building and retaining performing arts audiences, San Francisco 2007, ISBN: 978-0-7879-7844-0

Conte, David M.: **Theatre Management**, Quite Specific Media Group, 2007, ISBN: 0-89676-256-4

Dvořák, Jan: **Kreativní management pro divadlo**, Praha, 2004, ISBN: 80-86102-53-X

Dvořák, Jan: **Malý slovník managementu divadla**, Praha 2004, ISBN: 80-86102-49-1

Frey, Petr: **Marketingová komunikace**: to nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

Hannagan, Tim J.: **Marketing pro neziskový sektor**, Praha 1996, ISBN: 80-85943-07-7

Holden, John: **Cultural Value and the Crisis of Legitimacy**, London 2006, ISBN: 1-84180-157-7

Judt, Tony: **Ill Fares the Land**. Penguin Press 2010, ISBN: 1-59420-276-1

Johnová, Radka: **Marketing umění a kulturního dědictví**, Praha 2007, ISBN: 978-80-245-1276-11

Kaiser, Michael M.: **Strategické plánování v umění**: praktický průvodce, Praha 2009, ISBN: 978-80-7008-236-2

Kaiser, Michael M.: **The Art of the Turnaround**: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations, Brandeis University Press, 2008, ISBN 978-1584657354

Kesner, Ladislav: **Marketing a management muzeí a památek**, Praha 2005, ISBN: 80-247-1104-4

Klíma, Miloslav a kol: **Divadlo a interakce I**, Praha 2006, ISBN: 978-80-86102-51-3

Klíma, Miloslav a kol: **Divadlo a interakce I**, Praha 2007, ISBN: 978-80-86102-63-4

Kotler, Philip: **Standing room only**: strategies for marketing the performing arts, Boston 1997, ISBN 0-87584-737-4

Newman, Danny: **Subscribe Now!**: Building Arts Audiences Through Dynamic Subscription Promotion, Theatre Resource Group, ISBN: 978-09-3045-201-8

Throsby, David: **Economics and Culture**, Cambridge 2004, ISBN: 0-521-58639-9

Internet

Český statistický úřad - Kultura 1989 - 2008, dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/>> 15.9.2010

Dejl, Vlastimil: Recese: Dočasná nebo trvalá změna nákupního chování? dostupné z WWW < <http://packaging.dejl.cz/2009/06/recese-docasna-nebo-trvala-zmena.html> (14. 9. 2010)

Divadlo Archa, dostupn, na WWW <<http://www.divadloarcha.cz>>, 3. 9. 2010

NIPOS - Kultura 2008, dostupný z WWW: < <http://www.nipos-mk.cz/>> 15. 3. 2010

Meid, Trishia: Filthy Lucre dostupné na WWW <<http://www.2amtheatre.com/2010/05/24/the-filthy-lucre-magic-bullet-dynamic-pricing/#comments>>, 10.9. 2010

Městská divadla pražská, dostupné na WWW <<http://www.mestskadivadlaprazska.cz/aktuality/divadlo-idealni-misto-k-seznameni-797.html>>, 16. 9. 2010

Parry, Tim: Divide and Conquer, dostupný z WWW: <<http://multichannelmerchant.com>>, 10.9.2010

Royce, Jim: Theatre Resource Group Centerpiece - Focus on Branding, 2002, dostupný z WWW: <<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>> 20. 9. 2010

Royce, Jim: Theatre Resource Group Centerpiece - Marketing for Ucertain Times, 2002, dostupný z WWW: <<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>> 20. 9. 2010

Special Eurobarometer 278: European Cultural Values, TNS Opinion & Social, 2007, dostupné z WWW < ec.europa.eu/culture/pdf/doc958_en.pdf > 14. 4. 2010

Statut Městského divadla Zlín, dostupný z WWW: < <http://www.zlin.eu/page/24128.mestske-divadlo-zlin/> > 3. 9. 2010

Statut Národního divadla ze dne 6. 3. 2002 v novelizovaném znění z 18. 12. 2007, dostupný z WWW: < www.narodni-divadlo.cz/archive/statut_nd.pdf > 3.9.2010

Voss a Voss: Theatre Facts 2004, Theatre Resource Group, dostupné z WWW < <http://www.tcg.org/tools/facts/>> 5. 9. 2010

Voss a Voss: Theatre Facts 2009, Theatre Resource Group, dostupné z WWW < <http://www.tcg.org/tools/facts/>> 5. 9. 2010

Periodika a publikace bez ISBN

Morris Hargreaves McIntyre, *Ironbridge Branding Project*, 2001 - materiály Divadelného ústavu Bratislava

MorrisHargreavesMcIntyre: Úvod do rozvoje publika, 2002 - materiály Divadelného ústavu Bratislava

Sulženko, Jiří: Jak vystoupit z davu (Edinburgh Fringe 2008) in Divadelní noviny, 17/ 2008

The Festival Fringe Society: How to sell a show on the Fringe, Edinburgh, 2003

Zajímavé internetové stránky

blog <http://www.2amtheatre.com>, přístupné 10. 9. 2010

blog <http://trgarts.blogspot.com>, přístupné 10. 9. 2010

<http://www.tcg.org/tools/facts/>

<http://www.tcg.org/publications/centerpiece/index.cfm>

<http://arts-marketing.blogspot.com/>

<http://www.culturaldata.org>

2008 edinburgh fringe reviews and sales notes

The Weepers (Skutr)

part one: press and promoters

press and promoter bookings:

DATE	ORGANISATION	REPRESENTATIVE	OUTCOME
02-Aug	Czech Radio	Rosie Johnston	
05-Aug	Three Weeks	Zachary Lurje	*****
05-Aug	Total Theatre	Charlotte Smith	
06-Aug	Edinburgh Evening News	Martin Lennon	Rescheduled
07-Aug	Edinburgh Evening News	Martin Lennon	
07-Aug	Guardian	Maxi Szalwinska	
07-Aug	The Stage	Nuala Calvi	Published
08-Aug	Arts and Theatres Trust Fife	Hazel Wotherspoon	
08-Aug	Broadway Baby	Natasha Long	***
08-Aug	Caged Beastie	Martin Ayres	
08-Aug	Mervyn Stutter's Pick of the Fringe	Emma Calendar	
09-Aug	Scotsman	Kelly Apter	**
10-Aug	BWS+A Communication Partners		
10-Aug	Total Theatre	Tamsin Fessey	
11-Aug	Arts Council England (South West)	Angela Unsworth	
11-Aug	London International Mime Festival	Helen Lannaghan	
11-Aug	London International Mime Festival	Joseph Seelig	
11-Aug	Theatre Neslysim		
12-Aug	Czech TV	Veronika Sviherova + 2	
12-Aug	EIF Award	David Levin	
12-Aug	Fringe Review	Chris Cornwell	*****
13-Aug	Andy Jordan Productions	Andy Jordan	
13-Aug	Courtyard	Grant Brisland	
13-Aug	Scotland on Sunday	Chitra Ramaswamy	Uncollected
13-Aug	The Works (Truro)	Sally Williams	
16-Aug	Battersea Arts Centre	Liz Morteon	
16-Aug	Korean Theatre Magazine		
16-Aug	Theatre Royal (Bath)	Andrew Smaje	
17-Aug	Ballet Magazine	Gareth K Vile	
17-Aug	Bytom Centre of Culture	Dagmara Gumkowska	
17-Aug	Edinburgh Festivals Magazine	Rosie Whitehead	*****
17-Aug	Financial Times	Ian Shuttleworth	****
17-Aug	Independent on Sunday	Cliff Bishop	Published
17-Aug	The Space	Adam Hemming	
18-Aug	Busan international festival	Byung Tae Son	
18-Aug	Musis Sacrum / Schouwburg Arnhem	Ingrid Scheper	
18-Aug	Uijeongbu Music Theatre Festival	Sungyeop LEE	
19-Aug	Bath Shakespeare Festival / ESNF	Philip Parr	
19-Aug	Fringe Office	Rino del Zuppo +1	
19-Aug	Queensbridge Theatre	Marisa Fuchs	
19-Aug	Royal Academy of Dramatic Art	Jane Streeton	
20-Aug	Cairde Festival	Tara McGowan	
20-Aug	Czech Centre	Paul Millar	
20-Aug	Festival of Emotions, Belgium	Marnix Theys	
20-Aug	Guardian	Chris Wilkinson	

20-Aug	Mrs Kocickova	Mrs Kocickova	
21-Aug	Ciao! Festival	Karen Draisey	Uncollected
21-Aug	Pentabus Theatre Company	Elgiva Field	
22-Aug	Daegu City Dance	Ron Jean Hwan	
22-Aug	Espace Jaques Prevert	Christophe Ubelmann	
22-Aug	Holden Street Theatre	Marta Glynn	
22-Aug	Scarlattine Teatro, Festival Delle Esperidi	M Cividati, M Losi	
22-Aug	Splore Dynamics Festival	Amanda Wright	
23-Aug	Dance House	Karen Wood	
24-Aug	BBC	Ella Kelly	Uncollected
24-Aug	BBC Radio 4	Graham Frost	
25-Aug	Arena der jungen Kunste	Nadja Gebhardt	
25-Aug	NoFit State Circus and Circus Arts	Ali Williams	
25-Aug	Radio Facultet (Russia)	Anna Shuvalova	
25-Aug	Shelton Entertainment	Tia Hassan	
??-Aug	Herald	Mary Brennan	***

Totals: 61 press/promoter bookings, an average of 2.65 per show. This was the 7th best total amongst Zoo Venues' shows, and the 9th best average.

Notes: *With the Fringe Box Office's technical problems this Festival, it was harder to keep track of press and promoter bookings than for many years. The table above is based on the information we've received from the Fringe Office plus bookings made at our venues, and is as accurate as possible in the circumstances but we cannot totally guarantee that we have listed every journalist/promoter or that all those listed actually used their tickets and attended the show.*

Where a review publication uses star ratings, its verdict is indicated in the 'outcome' column. 'Published' indicates that the review was published, but the publication does not use star ratings.

Where the 'outcome' column is blank, either the review has not yet been published to the best of our knowledge, or the organisation was a promoter, photographer, awards judge or film crew who would not have written a review of the show. 'Uncollected' means the ticket appears not to have been used.

The Fringe Press Office will be able to provide details of the promoters that they took bookings for, so if you are interested to find out more about the scouts who attended your show, get in touch with the Fringe directly.

published reviews:

Reviews are presented exactly as published, so any grammatical oddities are down to the original writer/editor.

Three Weeks

Physical theatre is often criticised for having a lack of substance and consisting of movement without story. 'The Weepers', however, is a skillful and captivating integration of these two facets, covering loss, childhood, and family, and supported by live singing in Czech. These actors are so engaging; they will make you laugh and cry with their chaotic feuding, quirky actions and playfulness. In place of the dialogue there is some spoken word poetry, but mainly the soundtrack guides the action. Every actor remains onstage watching the others, intensifying the performance, whilst moments making use of shadow are beautiful and shouldn't be missed. This integrated, well-executed performance is captivating, and I left the theatre changed.

[Zachary Lurje]

<http://edinburgh.threeweeks.co.uk/review/4479>

The Stage

Acclaimed Czech company Skutr's entrancing blend of music, dance and physical theatre provides a powerful medium in which to explore the complex emotions stirred up in the aftermath of a death in the family.

In an old country house, its low ceilings and creaky doors conjured up atmospherically with skilful mime and live sound effects, an old man stokes the dying embers of his fire before breathing his last.

His body lain out on an ancient kitchen table – whose gorgeous, battered surfaces look as though they have weathered all manner of domestic storms – the mourners begin to arrive.

Once back in the family home the younger generation regresses, grown men resorting to petty rivalries, humorously captured in King of the Castle-style disputes over the dining chairs.

In the absence of the patriarch, repressed emotions and long-standing feuds soon resurface, physicalised in a series of frantic dance-acrobatics numbers in which the aforementioned table is used as both weapon and refuge.

Elsewhere, disturbing and violent scenes depict the very different cards fortune has dealt the various family members.

Combined with traditional Czech funeral songs, they make for a hauntingly beautiful experience whose spirit lingers on long after the last visitor has departed.

Review by Nuala Calvi

<http://ed.thestage.co.uk/reviews/270>

Broadway Baby

Making a song and dance of it

Attempting to combine physical theatre with traditional Slavic song, acclaimed Czech directors Martin Kukucka and Lukáš Trpišovský have created an enchanting performance about death and grief, but failed to put it into context.

Whiling away fifty minutes in the Zoo's Monkey House while seven energetic performers hurl themselves elegantly around the confined space is perfectly enjoyable, but the narrative motivating such intriguing visuals is almost entirely elusive. Employing amusing sound effects and delightful mime, an old man helps us visualise his small wooden house. Then he drops dead.

Three women and three men, presumably his mourners, enter the house and for the next forty-five minutes struggle, dance, fight and with one another. There's a felt-tip foetus, a broken marriage and a physically abusive wife, but few of these details seem to cohere.

For those like me, whose limbs rarely seem to do what they tell them to, there is a certain jealous delight to be found in watching those who appear to inhabit their bodies from pointed toe to syncopated ear. The choreography in *The Weepers* is absolutely delightful and the

moments of song are interesting despite their incoherence. However, though the play is fun, it is also bewildering. On the whole, *The Weepers* is lovely but inconsequential.

[Natasha Long]

<http://www.broadwaybaby.com/fringe/reviews/theweepers>

Fringe Review (website)

Low Down: The Weep songs are traditional Slavic songs for the dead, which is the loose inspiration for this robust piece of physical theatre, combining, haunting songs with fast paced contemporary dance in a tautly directed 50 minute show

The moment the show starts we are whisked from a soggy Edinburgh to the rustic insides of a Slavic dwelling place where an old man reviews the stories of his life. The slow pace of the opening dreamily draws us in as we realise that we are attending the old man's funeral song and the peace is shattered by the arrival of 3 young men and 3 young woman, who catapult into the space and spend the next 40 minutes whirling, fighting dancing and singing with breathtaking abandon.

The piece is staged in the round between four pillars which are cleverly included in the action. Although the audience is right on top of the show we never feel threatened, the actors treat the interface with a delicate and humourous touch, we feel safe and included, The lighting is subtle and the recorded music has a wonderful strangeness about it.

From the start I was entranced by the lightness of touch, the actors all very different all possessed an innate charm and openness that instantly connected with the audience. The action veered between songs of childhood sung by the cast or sometimes from offstage and fast paced choreographed action. The actors moved in chorus, making great use of the only props, a table and chairs, little flurries of action arising out of small beginnings, a teasing couple erupt into a full blown fight, wonderfully questioning the line between lovers play and violence. The piece was full of delightful moments of physical theatre ranging from the comically coquettish to the astoundingly physical. It is by turns exuberant, haunting, thoughtful, utterly charming and I was moved to tears by the end. If this is an example of Czech theatre then we have a wonderful new addition to the festival.

Reviewed by Chris Cresswell 13th August 2008

<http://www.fringereview.co.uk/fringeReview/2701.html>

Edinburgh Festivals Magazine (website)

This is a deliciously abstract and richly metaphoric piece of theatre brought to The Fringe by a Czech physical theatre company. A young man steps into an old man's shoes and starts the magic as he vividly describes and uses delicate, precise mime to show us his house with its nooks, crannies and record collection. Language is not much used throughout the piece although this first actor in particular has a clear accent and an endearing tone. He prepares his heavy, wooden table as if he expects guests and then promptly dies on top of it. People arrive, see him, and then cannot escape as are compelled by some force to stay. Perhaps they are memories or spirits, perhaps they are the expected guests. In any case, they soon relax and the old man's spirit potters around enjoying their company. The tiny space

becomes their crowded playground as they caper around, fighting, playing, flirting and shaking their hips. They are sometimes fascinated with the corpse and sometimes flippant and freely expressive in his front room. From time to time, the old man puts on a record (again, perfectly mimed) and the cast burst into Czech folk song; each of the songs narrates a stage of life. I only wish I had seen this play earlier in the month so I could have recommended it to more people; it's a refreshingly original piece which has been sharply thought out and is gushing with talent.

Written by Rosie Whitehead

<http://www.edfestmag.co.uk/content/view/577/46/>

Financial Times

One of a batch of Czech productions scattered across several venues, Skutr's *The Weepers* is a thing of beauty. Traditional Czech songs of mourning and other occasions of departure intermingle with scenes of individuals, couples and the ensemble of seven engaging in acts of simple human connection, from love and marriage to shadow-play and even a game of tag. The company achieve a warm rapport with the audience by treating the whole event as playful and serious at once; we can luxuriate even in the more funereal segments, knowing these are experiences and emotions felt by all of us and drawing comfort and strength from that empathy.

Ian Shuttleworth

<http://www.ft.com/cms/s/0/0a257e5a-6dfb-11dd-b5df-0000779fd18c.html>

Independent on Sunday

A good rule of thumb at this year's Fringe was that the further an act had travelled, the more unashamedly entertaining it was likely to be. From *Balé de Rua* to the *Ladyboys of Bangkok* to *Children of the Khmer*, performers who were far from home had a good time and shared it with their audiences. Anyone who had just trundled up the A1, on the other hand, seemed compelled to share harrowing visions of deprivation and societal collapse.

There was a strong Czech presence in Edinburgh, which was about as gleeful as you'd expect from a country just an easyJet ticket away. ...

The same elastically confrontational kind of movement crops up in *The Weepers*, by Prague-based Skutr, but better paced and to more concentrated effect. Set to traditional Slavic mourning songs, *The Weepers* builds tiny interactions between its three men and three women into flurries of emotional sparring that leave shadows in the air long after they are over. On this evidence Czech dance could use some dissenting voices, but seems justifiably confident in itself.

Cliff Bishop

<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/theatre/reviews/bal-de-rua-assembly-hall-edinburghbrholdin-fast-zoo-southside-edinburghbrthe-weepers-the-zoo-edinburgh-913649.html>

Note: This review was published a week after the Festival ended.

The Herald

Two shows from the Czech Republic at the Fringe that you can still see are The Weepers, a magical-mystical meld of physical theatre and song that taps into the modern town-dweller's hankering to know - and possibly relive - the rural family roots that only live on in bits and bobs of inherited furniture or in old photographs. The young cast plunge headlong into the bittersweet territory of "maybe" - the childhood games, courtships, broken hearts and hoops that maybe their long ago kin experienced... Utterly compelling.

Mary Brennan

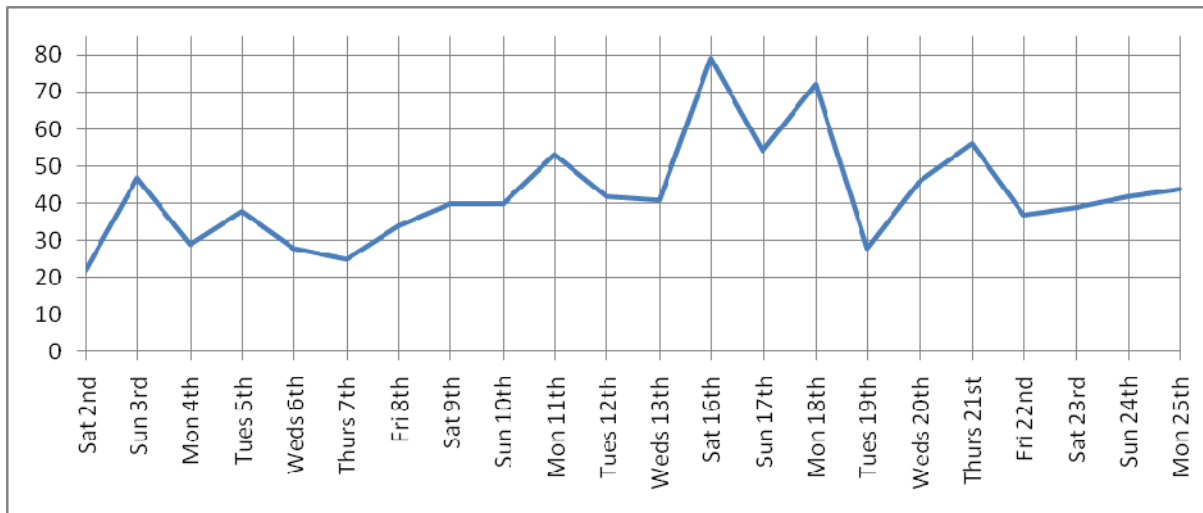
part two: provisional ticket sales

Important note: All ticket sales data below is provisional and cannot be confirmed until we have the definitive audience figures through from the Fringe, but it is included here to give you an indication of your show's performance and how it compares to your peers' shows.

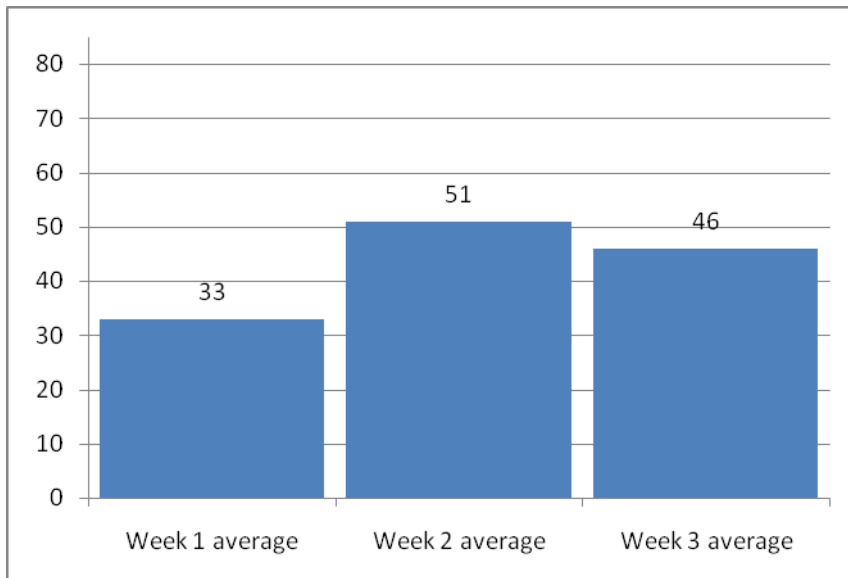
day-by-day sales table:

DATE	SALES	NOTES
Sat 2nd	22	Preview day
Sun 3rd	47	2 for 1 day
Mon 4th	29	2 for 1 day / Scotsman 2 for 1 slot (coupons valid for next two days)
Tues 5th	38	
Weds 6th	28	Very heavy rain
Thurs 7th	25	Half Price Hut used from today
Fri 8th	34	
Sat 9th	40	***** Three Weeks review published today
Sun 10th	40	Fringe Sunday / *** Broadway Baby review published today
Mon 11th	53	
Tues 12th	42	
Weds 13th	41	
Thurs 14th	Day off	
Fri 15th	Cancelled	
Sat 16th	79	
Sun 17th	54	
Mon 18th	72	
Tues 19th	28	**** Financial Times review published today
Weds 20th	46	Excellent Stage review published today
Thurs 21st	56	
Fri 22nd	37	
Sat 23rd	39	** Scotsman review published today
Sun 24th	42	
Mon 25th	44	*** Herald review published today

day-by-day sales graph:

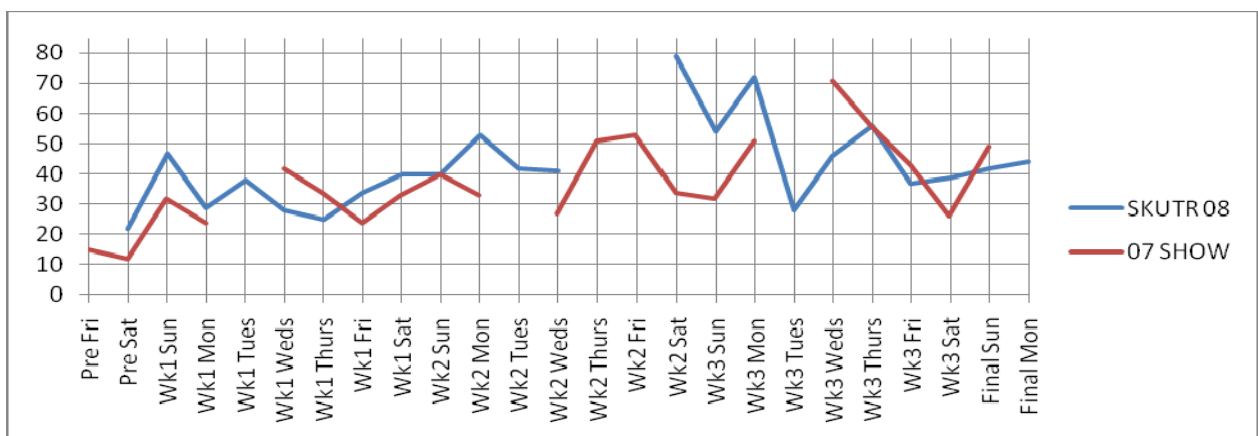


week by week sales comparison:



comparative sales graph:

This graph compares Weepers' 2008 sales to the show that occupied the 5pm slot in the Monkey House in 2007. This was another piece of high quality professional theatre and won major awards.



sales figure breakdown and trends

Average audience: *Weepers* had an average daily audience of 41. This was the 15th best average amongst all shows at Zoo Venues, the 4th best average amongst all the shows in our three studio spaces, and the 2nd best average amongst all the shows in the Zoo Monkey House.

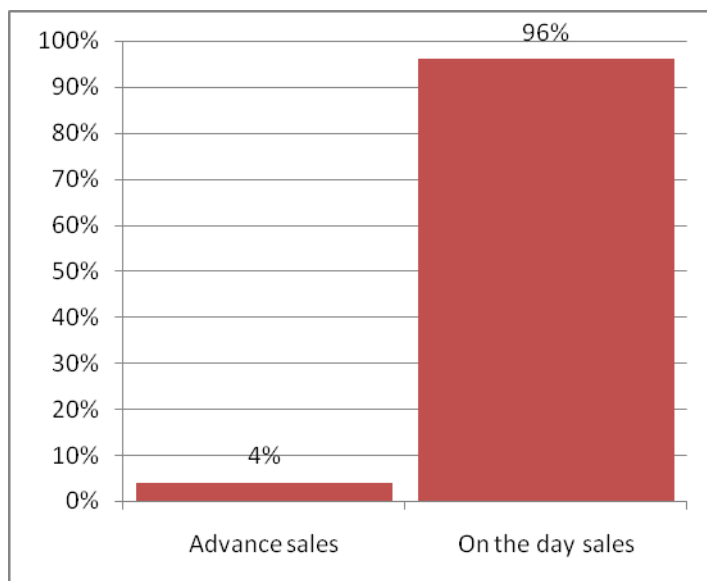
Total audience: Across its whole run, *Weepers* attracted a total audience of 936. This was the 9th best total amongst all shows at Zoo Venues, the 3rd best amongst all the shows in our three studio spaces, and the 2nd best amongst all the shows in the Monkey House.

Percentage of capacity filled: *Weepers* sold 49% of its total number of tickets. This was the 17th best percentage amongst all the shows at Zoo Venues.

Half Price Hut: *Weepers* sold 43% of the tickets it allocated to the Half Price Hut. This was the 16th best record amongst the Zoo Venues shows that used the Hut system. Your HPH sales made up 16% of your total sales, and 52% of your Fringe Box Office ticket sales.

Zoo comps: A total of 135 fellow Zoo performers or Zoo staff came to see *Weepers*, making it the 7th most popular show amongst the Zoo community.

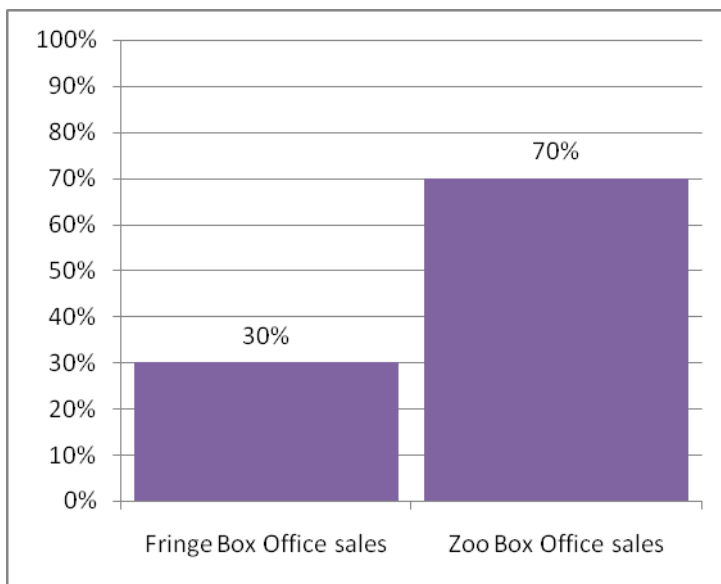
Pre-sales and on the day split:



Key – ‘Advance sales’ are all tickets pre-booked at least one day before the show, ‘On the day’ covers all tickets booked on the day of the show.

2008 venue averages: 13% pre-sold, 87% on the door.

Fringe and Zoo sales split:

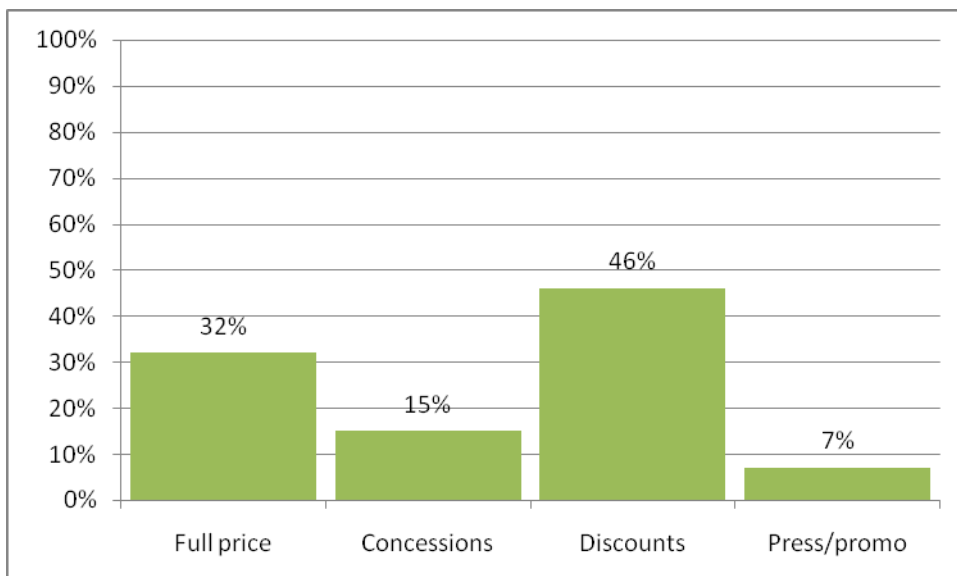


Key – Fringe sales are all tickets sold via the Fringe Box Office, E-Ticket Tent, Half Price Hut or Fringe website. Zoo sales are all tickets bought at The Zoo or Zoo Southside box office.

2008 venue averages: 35% sold at the Fringe, 65% sold at the venue box offices.

Ticket sales by type:

THESE FIGURES ARE PROVISIONAL AND COULD CHANGE WHEN WE RECEIVE FINAL AND DEFINITIVE BOX OFFICE INFORMATION FROM THE FRINGE, BUT ARE INCLUDED HERE FOR INDICATIVE PURPOSES



'Discounts' covers all of the following: preview price tickets, all varieties of 2 for 1 deals, all comps and any other promotional deals used. 2008 venue averages: Full price – 37%, Conc – 17%, Discount – 42%, Press – 4%

Summary: Overall, an excellent run for an excellent show. It would have helped if a few of your brilliant reviews had come out sooner, and more public familiarity with Czech Republic @ the Fringe would've also been a boost, but that's inevitable in the project's first year.