

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový mix služeb Východočeského divadla  
Bc. Lenka Minaříková

Diplomová práce

2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka MINAŘÍKOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingový mix služeb Východočeského divadla**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

Vymezení základních pojmů

Deskripce marketingových nástrojů

Analýza nástrojů marketingového a komunikačního mixu Východočeského divadla

Návrh změn

Zhodnocení návrhu

Závěr

Literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- De PELSMACKER, P. a kol. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003  
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004  
BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003  
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of Marketing. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003  
NĚMEČEK, M. Marketing divadla. Praha: Divadelní fakulta AMU, 1998  
JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2001  
PAYNE, A. The Essence of Services Marketing. Oxford: Prentice Hal International Ltd, 1993

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2009

.....  
Lenka Minaříková

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a pomoc při jejím zpracování.

Dále také děkuji vedení a zaměstnancům Východočeského divadla za velmi vstřícné jednání, podnětné rady a připomínky.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá marketingem služeb, zejména marketingovým a komunikačním mixem. Vysvětluje tyto pojmy jak z teoretického tak z praktického hlediska. Větší důraz je kladen na praktickou část, která rozebírá nástroje marketingového a komunikačního mixu ve Východočeském divadle Pardubice.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

marketing služeb, marketingový mix, komunikační mix, Východočeské divadlo Pardubice

## **TITLE**

The Marketing Mix of East-Bohemian Theatre

## **ANNOTATION**

The thesis deals with marketing services, especially with marketing and communication mix. It explains these terms not only from the theoretical point of view but also from the practical point of view. There is stronger emphasis on practical part, which analyses instruments of marketing and communication mix in East Bohemian Theatre.

## **KEYWORDS**

marketing services, marketing mix, communication mix, East-Bohemian Theatre

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Podstata marketingu.....	11
1.2 Marketingový mix.....	11
1.3 Komunikační mix.....	12
1.4 Produkt <i>versus</i> služba.....	12
<b>2. DESKRIPTCE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU.....</b>	<b>13</b>
2.1 Výrobek neboli produkt.....	13
2.2 Cena.....	15
2.3 Distribuce (prodejní místo).....	16
2.4 Komunikační mix.....	17
2.5 Lidé.....	17
2.6 Materiální prostředí.....	18
2.7 Procesy.....	19
<b>3. DESKRIPTCE MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Marketingová komunikace.....</b>	<b>21</b>
3.1.1. Komunikační strategie (strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu).....	22
3.1.2 Postup při tvorbě marketingové komunikační strategie.....	22
<b>3.2 Reklama.....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Členění reklamy.....	25
3.2.2 Základní kroky reklamy.....	25
<b>3.3 Podpora prodeje.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Nástroje podpory prodeje.....	27
<b>3.4 Osobní prodej.....</b>	<b>29</b>
3.4.1 Proces osobního prodeje.....	29
<b>3.5 Public Relations.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 Přímý marketing.....</b>	<b>32</b>
3.6.1 Výhody přímého marketingu.....	32
3.6.2 Formy přímého marketingu:.....	33

<b>3.7 Nové nástroje marketingové komunikace .....</b>	<b>34</b>
3.7.1 Marketing událostí ( <i>event marketing</i> ).....	35
3.7.2 Guerilla marketing .....	35
3.7.3 Virální (virový) marketing .....	36
3.7.4 Product placement.....	36
<b>4. ANALÝZA NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO A KOMUNIKAČNÍHO MIXU VÝCHODOČESKÉHO DIVADLA .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Východočeské divadlo Pardubice .....</b>	<b>37</b>
4.1.1 O organizaci Východočeského divadla.....	37
4.1.2 Historie Východočeského divadla Pardubice .....	39
4.1.3 Současnost Východočeského divadla Pardubice .....	41
<b>4.2 Marketingový mix Východočeského divadla.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Produkt ve službách .....	43
4.2.2 Cena .....	47
4.2.3 Distribuce služeb.....	48
4.2.4 Komunikační mix .....	49
4.2.5 Lidé .....	49
4.2.6 Materiální prostředí.....	50
4.2.7 Procesy .....	51
<b>4.3 Komunikační mix služeb ve VČD.....</b>	<b>52</b>
4.3.1 Reklama .....	52
4.3.2 Podpora prodeje .....	55
4.3.3 Public Relations .....	60
4.3.4 Direct Marketing.....	62
4.3.5 Ostatní nové nástroje .....	62
<b>5. NÁVRH ZMĚN.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 SWOT analýza Východočeského divadla .....</b>	<b>63</b>
5.1.1 Silné stránky .....	63
5.1.2 Slabé stránky.....	63
5.1.3 Příležitosti .....	64
5.1.4 Ohrožení.....	64
<b>5.2 Doporučení pro VČD.....</b>	<b>66</b>



<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>72</b>
<b>Knihy.....</b>	<b>72</b>
<b>Interní divadelní zdroje.....</b>	<b>73</b>
<b>Internetové stránky.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

# ÚVOD

Růst významu a objemu služeb je jedním z hlavních ekonomických trendů v současném světě. Má na to vliv zvyšující se blahobyt, více volného času a větší náročnost na servis v dnešní společnosti. Díky tomu se úrovni služeb věnuje ve světě značná pozornost, a proto se začíná rozlišovat marketing výrobků a marketing služeb.

Služby představují nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užítku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.<sup>1</sup>

Tato diplomová práce pojednává o marketingu služeb, zejména tedy o komunikaci v oblasti kultury. Producenti služeb musí komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a také s širokou veřejností. Je tedy dobré vědět, jakým způsobem komunikovat a jaké nástroje k tomu použít. Každá firma či organizace by měla tyto nástroje komunikačního mixu vhodně „namixovat“ za účelem být lepší než ostatní.

Pro dosažení tohoto cíle je zapotřebí nejprve vysvětlit jednotlivé pojmy jako marketing, marketingový mix, komunikační mix. V následujících kapitolách budou tyto pojmy rozebrány podrobněji z teoretického hlediska. Analýza jednotlivých nástrojů a jejich využití v praxi bude popsána v kapitole 4. Na základě této kapitoly budou zpracovány některé návrhy vhodné pro Východočeské divadlo. Nejprve se provede SWOT analýza, kterou se zjistí silné a slabé stránky divadla, příležitosti a jeho ohrožení a z výsledků této analýzy budou navržena doporučení možných změn.

**Cílem této práce je tedy analyzovat jednotlivé nástroje marketingového a komunikačního mixu Východočeského divadla Pardubice a navrhnout možné změny.**

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

# 1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Podstata marketingu

**Podstatou marketingu** je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být **zákazník**.

Boučková uvádí, že marketing lze definovat například jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.<sup>2</sup>

V současnosti roste význam a objem poskytovaných služeb, proto se začíná odlišovat marketing výrobků a marketing služeb.

Celkem se různá odvětví služeb jako například bankovníctví, pojišťovnictví, komunikace, doprava, cestování, zábava a jiné podílejí více než 60 % na ekonomice vyspělých zemí celého světa.

## 1.2 Marketingový mix

Autorem tohoto pojmu je profesor **Neil H. BORDEN**, který v roce 1964 vypracoval koncepci marketingového mixu. Konkrétní podoba marketingového mixu ve smyslu nástrojů „4P“ je připisována profesoru **E. J. Mc CARTHYMU**.

**Marketingový mix** je soubor taktických marketingových nástrojů, které umožňují firmě upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu a jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Mezi tradiční nástroje marketingového mixu patří **4 P**: výrobek (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*).

Ukázalo se však, že v organizacích poskytujících služby tato 4 P nestačí. Proto se zde připojují další **3 P**, kterými jsou lidé (*people*), materiální prostředí (*physical evidence*) a procesy (*processes*).

---

<sup>2</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

Všechny prvky marketingového mixu musí být účinně propojeny v jeden koordinovaný celek tak, aby zákazníkovi byla nabídnuta co nejvyšší hodnota a zároveň aby byly splněny firemní marketingové cíle.

Marketingový mix vytváří vhodný základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů, pomáhá při vymezování zodpovědnosti, umožňuje analyzovat pružnosti a lze jím usnadnit komunikaci. Aby byl marketing účinný, musí se marketingový mix řídit jako integrovaný celek. Přesto je v řadě podniků odpovědnost za jednotlivé prvky marketingového mixu rozdělena do rukou mnoha jednotlivců nebo oddělení.

Rafinovaností tohoto pojmu je, že různé firmy ve stejném oboru podnikání si mohou vybrat různé marketingové mixy. Ve skutečnosti jsou to právě tyto rozdíly, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhody nad jejími konkurenty.<sup>3</sup>

Pracovník marketingu má k dispozici řadu komponentů. Schopnost jejich kombinování, s ohledem na soubor zjištěných požadavků ve spojitosti s řadou dalších cílů, je jedním ze základních požadavků kladených na účinný marketing.

### **1.3 Komunikační mix**

Komunikační mix neboli komunikace (*promotion*) je nástrojem marketingového mixu, který je členěn na další složky: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing.

### **1.4 Produkt versus služba**

Kotler, Armstrong definují **produkt** jako veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, to znamená vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.

Samotné **služby** představují nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užítku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.

---

<sup>3</sup> KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

## 2. DESKRIPCE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

### 2.1 Výrobek neboli produkt

**Produkt** je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje i ostatní složky marketingového mixu. Z marketingového pohledu považujeme za produkt vše, co může být na trhu nabízeno a směřováno jako objekt zájmu k uspokojení určité potřeby. Může tedy jít jak o hmotné statky, tak ale i o služby a dokonce i o myšlenky (jako například know-how, licence, patenty).<sup>4</sup>

**Výrobní a výrobová politika** rozhoduje o tom, které výrobky mají být vyráběny a prodávány a jaké musí mít vlastnosti. Výrobová politika je určitou formou komunikace se spotřebitelem a s veřejností vůbec prostřednictvím tzv. výrobových médií, mezi která patří především značka, design a obal. K dalším znakům výrobku patří image jeho výrobce, záruka, služby a další faktory, které uspokojují z pohledu spotřebitele jeho potřeby a jeho očekávání. Výrobek je vždy základním prvkem marketingového mixu.

Službu definuje zejména její kvalita.

Většina organizací poskytujících služby nabízí klíčový (základní) a periferní neboli doplňkový produkt. **Základní produkt** je hlavní příčinou koupě služby, **doplňkový produkt** je nabízen v rámci základní služby, přidává k ní tedy určitou hodnotu. V poslední době jsou doplňkové služby velmi rozšířeny, poskytuje je většina organizací. Doplňkové služby mohou být členěny do následujících čtyř skupin: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost a speciální služby.

**Poskytování informací a poradenské služby** – informace jsou poskytovány především dobře školenými zaměstnanci, dále prostřednictvím brožur, informačních letáků a plakátů.

---

<sup>4</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

**Přebírání objednávek a účtování:** speciálním způsobem přijímání objednávky je **rezervace**, která může mít formu předplatného pro návštěvníky divadel, koncertů, členství v klubu, rezervace míst například v hotelu, restauraci, dopravním prostředku. Rezervace nebo členství v klubu jsou často spojeny s cenovou podporou prodeje. Zákazníkovi, který je předplatitel, člen klubu nebo si jen rezervoval místo v dopravním prostředku, divadle či jinde, s jistým předstihem, poskytuje organizace určitou slevu.

Důležitou součástí produktu služby je i její **placení**, které se v určitém smyslu stává doplňkovou službou, například platba na splátky, platba kreditní kartou, platba pomocí sporožirových účtů, šeků a podobně.

**Péče o zákazníka a jeho bezpečnost:** některé služby vyžadují, aby na ně zákazník vyčkal v prostoru pro něj určeném. Proto organizace zřizují čekárny, kde má zákazník k dispozici časopisy, televizi, rádio, občerstvení, toaletu. Někdy je vhodné zřídit i šatnu, umývárnu, parkoviště, koutek pro děti nebo pro zvířata.

K péči o zákazníka patří také rychlé vyřizování jeho oprávněných stížností, přijímání návrhů na zlepšení služby. V některých případech je i nezbytné poskytnout náhradu za neuspokojivě poskytnuté služby.

**Speciální služby:** v některých případech požadují zákazníci odchylku od rutinního způsobu poskytnutí služby. To může souviset se zdravotním stavem (například dieta), náboženským přesvědčením či tělesným handicapem.

Mezi základní **vlastnosti služeb** patří jejich nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita a zbytný charakter.

**Nehmotnost služeb** je vlastnost, která nejvíce odlišuje služby od zboží. Služby nelze skladovat – nevznikají náklady na skladování zásob, prodej a spotřeba služby často probíhá zároveň, službu si můžeme objednat předem, ale přesně nevíme, jakou službu a konkrétně jaké kvality dostaneme. Následné reklamace služeb jsou spojeny s mnohem většími obtížemi než u zboží.

**Neoddělitelnost** (a z toho plynoucí blízkost ke kupujícímu) - většina služeb by měla mít blízko ke kupujícímu a dodávka služeb je často spojena s osobou, která službu přímo poskytuje. Do ceny se započítávají i náklady na přesun služby k zákazníkovi, pokud zákazník necestuje přímo k poskytovateli služeb.

**Heterogenita služeb** – heterogenita neboli různorodost může způsobovat značnou konkurenci, cena může dosahovat poměrně nízké úrovně, hrozí nebezpečí cenových válek.

**Zbytný charakter především tržních služeb** – zákazníci mohou spotřebu zbytných služeb odložit (dovolená, zábava, restaurace, kosmetické služby) nebo nahradit jejich produkci vlastní prací (opravy, kadeřnictví, osobní služby).

## **2.2 Cena**

**Cena** je chápána jako hodnota produktu, vyjádřená zpravidla v penězích. Je to tedy suma peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. Cena usměrňuje nabídku a poptávku, vytváří tlak na vnitřní rezervy podniku, vede zprostředkovaně k vyšší hospodárnosti, a tedy i k vyšší konkurenceschopnosti daného podniku.

Dalším nástrojem může být poskytování a využívání slev a srážek, stanovení platebních podmínek, ceníků atd.

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie spočívají v:

- ocenění užitku produktu pro zákazníka,
- určení nákladů a míry zisku,
- ocenění konkurenčních faktorů,
- interakci marketingového mixu.

Pro pozici výrobku na trhu je chybou nasadit jak cenu příliš vysokou, tak příliš nízkou. Cena musí být „vyladěna“ s ohledem na danou situaci.<sup>5</sup>

K vyjádření ceny se v podnicích služeb využívá různých názvů, např. školné na soukromých školách, dopravné za dopravní služby, poštovné za služby pošty, vstupné do divadla, na koncert, telefonní poplatky a podobně.

**Cenová strategie** – cíle cenové strategie musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy, často jsou s ní totožné. Musí se brát v úvahu následující faktory: náklady, konkurence, hodnota služeb pro zákazníka.

---

<sup>5</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

## 2.3 Distribuce (prodejní místo)

**Distribuce** je souborem aktivit a činností, které zajišťují pohyb zboží od podniku ke spotřebiteli. Její důležitou úlohou je tedy vytváření vhodných distribučních cest, což je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka. Distribuci chápeme jako přísně řízený a organizovaný systém, v jehož rámci musí být chování všech účastníků koordinováno a řízeno.

Při distribuci služeb mají zde svou úlohu také **zprostředkovatelé**. Zprostředkovatelé se potýkají s problémy, které souvisí se základními vlastnostmi služeb:

- služby nelze vlastnit, proto nelze hovořit o transferu vlastnictví služby prostřednictvím distribučních kanálů,
- čisté služby jsou nehmotné a zničitelné, neexistují proto zásoby,
- neoddělitelnost služeb logicky vyžaduje, aby se zprostředkovatel stal i poskytovatelem služby, nebo aby existoval pouze přímý distribuční kanál.<sup>6</sup>

Je třeba rozlišovat zprostředkovatele, kteří se stávají **spoluproducenty služby**, a zprostředkovatele, kteří službu **pouze prodávají**. Zprostředkovatelé služeb vykonávají pro producenty služeb řadu důležitých funkcí. Úkoly kladené na zprostředkovatele se pak liší podle povahy dané služby.

Zprostředkovatel jako spoluproducent služby zpřístupňuje službu spotřebiteli v místě a čase, který mu vyhovuje. Často pak také sdílí riziko plynoucí z poskytování služby.

Rozhodnutí o umístění provozovny poskytující služby by mělo být v souladu s potřebami zákazníků (neoddělitelnost služeb od zákazníků), rozhodnutí o umístění služby bývá tedy často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka.

---

<sup>6</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.



Rozhodování i umístění organizací poskytujících služby je ovlivňováno flexibilitou zákazníků při spotřebě služby. Na flexibilitu zákazníků má vliv řada faktorů: demografické faktory, ekonomické faktory, psychografické faktory, kulturní faktory, hledané výhody (pohodlí, jedinečnost poskytovatele a jeho nabídky), kulturní faktory, frekvence užívání.

Velký význam pro distribuci služeb má **internet**. Využití internetu je důležité pro distribuci služeb zejména proto, že odstraňuje některé nevýhodné vlastnosti služeb. Na internetu lze například vysvětlit podrobněji některé vlastnosti složitých služeb. Lze na mapě znázornit, kde nalézt místo poskytování služby, je možné například realizovat platby a podobně. Úspory nákladů spočívají také v eliminaci nebo snížení počtu materiálních zařízení potřebných k poskytnutí služby.

Některé doplňkové služby je možné realizovat elektronicky (zaslat pokyny k vyplnění dotazníku při žádosti o některé sociální služby i některé zdravotní služby).

## **2.4 Komunikační mix**

Dalším prvkem marketingového mixu je soubor činností, které jsou zahrnuty pod pojmem *promotion*. Je nutné nejen produkt vyrobit, ale také jej náležitě představit zákazníkům a vyvolat u nich zájem.

**Komunikační mix** je určitá kombinace prvků komunikační strategie, zahrnující propagaci, publicitu, podněcování prodeje a osobní prodej. Nově se přidávají i další prvky (viz kapitola 3. 7 *Nové nástroje marketingové komunikace*).

Pojem **komunikační politika** zahrnuje aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej koupil. Cílem je, aby zákazníci získali co nejvíce informací jak o firmě, tak o mnoha jejích výrobcích.

## **2.5 Lidé**

**Lidé** usnadňují vzájemnou interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb (zaměstnanci), proto se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb. Lidé mají tedy přímý vliv na kvalitu služeb. Organizace poskytující služby by měla důkladně zvažovat výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivování a také by si měla stanovit pravidla pro chování zákazníků. I zákazník ovlivňuje kvalitu služby,

protože je také součástí procesu poskytování služby. Je nezbytné vytvářet příznivé vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci.

Lidé podílející se na nabídce služeb bývají označováni jako kontaktní personál, ovlivňovatelé a pomocný personál.

Názvem **kontaktní personál** bývají označováni zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

Roli **ovlivňovatelů** plní především management, který vytváří strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní a další plány, čímž ovlivňuje produkt.

**Pomocný personál** jsou další zaměstnanci organizace, kteří se nepřímo podílejí na produkci služeb, jsou to zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů (například zásobování, personálního oddělení, finančního oddělení, pokojské v hotelech, uklízečky, ostraha nebo další pomocné síly). Pomáhají produkci služby, od toho vznikl jejich název.

Pokud některé služby vyžadují, aby se zákazník aktivně zapojil, zákazník se stává **spoluproducentem služby**. Příkladem mohou být opravárenské služby - instalatér vyžaduje, aby mu zákazník otevřel byt, dále osobní služby, finanční služby a mnoho dalších. Někdy se dokonce na konečné spotřebě služby podílí spolu se spotřebitelem i další přítomní zákazníci (spotřebitelé). Musí si vytvořit danou atmosféru pro spotřebu služby, zejména v divadle, na koncertě nebo třeba u oběda v restauraci.

**Referenční trh** je jistá forma působení lidí na nabídku služeb, účastníky jsou zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí. Tito účastníci referenčního trhu se podílí tak zvanou „ústní reklamou“ na vytváření image produktu služby i celé organizace, která službu poskytuje.

Referenční trh spolu s ostatními trhy tvoří marketing vztahů (*relationship marketing*).

## **2.6 Materiální prostředí**

**Materiální prostředí** pomáhá zhmotnění služby. Díky nehmotnosti služby nedokáže zákazník často dostatečně službu posoudit ještě dřív, než ji spotřebuje, s čímž je spojeno i riziko nákupu služeb.

**Prostředí** představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají organizace služeb a zákazník. Proto zahrnuje každé příslušenství, jež ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby.

V marketingu služeb se rozlišují dva druhy materiálního prostředí, a to periferní a základní prostředí. **Periferní prostředí** je součástí koupě služby, představuje další prvek „zhmotnění“ či vizuální identifikace určité služby. V praxi se využívá mnoho materiálních prvků, které si zákazník po obdržení služby odnese s sebou. Může to být například graficky velmi dobře vytvořená vstupenka do galerie, která zároveň informuje o její historii nebo mapa města v hotelovém pokoji či pohlednice s fotkou hotelu, kde je zákazník ubytován a dostane ji zároveň s ubytovacím lístkem. Dále to může být například vizitka poskytovatele služby s kontaktem, igelitová taška na zboží s logem a adresou prodejce a podobně. Nebo třeba i účtenka, kde je nápis „děkujeme za Váš nákup“.

**Základní prostředí** nemůže zákazník vlastnit, ale i tak může mít podstatný vliv na poskytovanou službu, dá se tedy považovat za součást služby.

Periferní a základní prostředí spolu vytvářejí image služby, zákazník posuzuje danou službu podle viditelných znaků. Prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru organizace (*corporate identity*).

**Řízení materiálního prostředí** a atmosféry se zabývá například řešením velikosti a rozvržení prostoru, rozmístěním zařízení interiéru vzhledem k bezpečnosti provozovaných činností, intenzitou osvětlení, úrovní vytápění a hluku, volbou barvy a jejich symbolikou a podobně. Působí tedy na smysly zákazníka – zrak, hmat, čich, sluch.

## **2.7 Procesy**

**Procesy** usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.

Procesy poskytování služeb bývají ovlivňovány zejména neoddělitelností služeb od zákazníka a jejich zničitelností. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby bývá projevována jako řada kroků.

Podle počtu těchto kroků bývá hodnocena složitost procesu poskytování služeb.

V procesu poskytování služby dochází většinou k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém měřitelném časovém období. V současnosti bývají některé typy přímých kontaktů nahrazeny internetem, jedná se o elektronické obchody.

Kontakt zákazníka se službou se dotýká všech prvků služby, včetně osobních kontaktů se zaměstnanci v určitém materiálním prostředí a využití hmotných prvků služby. V některých případech bývá služba poskytována a spotřebována přímo v okamžiku této interakce. Takové služby bývají nazývány jako **služby s vysokým kontaktem se zákazníkem**. Jindy je přímá interakce jen jedním z prvků celkového produkčního a spotřebního procesu. U **služeb s nízkým kontaktem se zákazníkem** lze část procesu poskytování služby realizovat bez přímého zapojení zákazníka.

Procesy poskytování služby bývají ovlivněny tím, zda je objektem poskytování služby spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví či správě a mírou zapojení hmotných prvků do poskytování služby.

Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

# 3. DESKRIPCE MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

## 3.1 Marketingová komunikace

V dnešní době by se producenti služeb měli naučit komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky i s širokou veřejností. Měli by vědět, jaké nástroje použít ke komunikaci a jak komunikovat.

**Marketingovou komunikací** je každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je pro ni charakteristické, že jde o komunikaci primární. Jejím smyslem je především komunikovat, něco sdělovat, stimulovat a podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu.

V současném pojetí patří mezi **složky marketingové komunikace** reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a jako samostatná složka se také uvádí přímý marketing a také internetová komunikace. Každá tato složka marketingové komunikace má svou funkci a vzájemně se doplňují. Jejich různé kombinace se zpravidla označují jako **komunikační mix**.

**Cílem** marketingové komunikace je sice primárně zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale její úkol je podstatně širší. Má totiž možnost zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby či ideje a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností<sup>7</sup>

Existují dvě základní formy komunikace: osobní a neosobní neboli masová.

**Osobní komunikace** bývá realizována mezi dvěma nebo několika málo osobami a hlavní předností je fyzický kontakt komunikujících stran. Oproti masové komunikaci je tato forma velice nákladná. Vynaložené náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu jsou výrazně vyšší, protože počet kontaktovaných zákazníků jedním prodejcem je nižší a více časově náročný.

---

<sup>7</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

**Masová komunikace** předává sdělení velké skupině potenciálních i současných zákazníků přibližně ve stejný okamžik. Sníží tím náklady vynaložené v přepočtu na jednu oslovenou osobu, avšak jejich absolutní výše může být dost vysoká.

Charakter masové komunikace má reklama, public relations, podpora prodeje a přímý marketing, osobní komunikací je pouze osobní prodej.

### **3.1.1. Komunikační strategie (strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu)**

Konkrétní podoba komunikačního mixu závisí ve velké míře na tom, zda podnik či organizace klade větší důraz na strategii tahu nebo na strategii tlaku.<sup>8</sup>

Cílem **komunikační strategie „push“ (strategie tlaku)** je „protlačit“ službu (produkt) k zákazníkovi. Základními nástroji komunikačního mixu této strategie je přímý marketing a osobní prodej. Výrobce směřuje své marketingové aktivity k jednotlivým článkům distribučního řetězce a chce je přesvědčit, aby zařadili produkt do svého sortimentu a podporovali jej u konečných zákazníků.

**Strategie „pull“ (strategie tahu)** bývá založena na komunikaci, jež má vytvořit poptávku na straně spotřebitelů. Uplatňuje se u spotřebního zboží. Spotřebitel, který je motivován hlavně reklamou a podporou prodeje, bude žádat výrobek u maloobchodníka, který se obrátí na velkoobchodníka, a ten na výrobní firmu. Zákazník zde „protahuje“ produkt distribuční cestou (distribučním systémem).

### **3.1.2 Postup při tvorbě marketingové komunikační strategie**

Postup při tvorbě marketingové komunikační strategie organizace poskytující služby zahrnuje následující kroky:

- situační analýza,

---

8 STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

- stanovení cílů marketingové komunikace,
- stanovení rozpočtu,
- strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu,
- vlastní realizace komunikační strategie v praxi,
- vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie.

**Jednotná (integrovaná) marketingová komunikace** je koncepce, jejímž cílem je sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity, sdělované informace o firmě a o její nabídce musí být jasné, konzistentní a přesvědčivé.

## **3.2 Reklama**

**Reklama** je jakákoli placená forma neosobní prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.

**Cílem** reklamy je informování širokého okruhu spotřebitelů a záměrné ovlivnění jejich kupního chování. Reklama je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Reklama má vysoce veřejný charakter, je pronikavým médiem, umožňuje prodávajícímu zprávu mnohokrát opakovat. Kupujícímu zase reklama umožňuje, aby zprávu přijal a porovnal ji se zprávami konkurentů.

Reklama se dá použít buď k budování dlouhodobé image výrobku (například reklamy na Coca-Colu), nebo může sloužit jen jako impuls pro rychlý prodej (reklamy na sezónní zboží). Je však velmi důležité správné načasování, tzn. do doby, kdy spotřebitel bude chtít nakupovat.

**Za nevýhodu reklamy** považujeme to, že je neosobní, finančně náročná, jednosměrná, nedokáže přinutit k pozornosti a k reakci.

Reklama je v marketingu služeb využívána zejména pro zviditelnění a „zhmotnění“ poskytovaných služeb. Ve srovnání s marketingem zboží se používají v podstatě stejná reklamní média jako u marketingu služeb, nebyly mezi nimi shledány zásadní rozdíly.

**Tabulka 1: výhody a nevýhody vybraných médií**

MÉDIUM	VÝHODY	NEVÝHODY (OMEZENÍ)
Noviny	flexibilita, pravidelný kontakt, dobré pokrytí místního trhu, oslovení širokého spektra čtenářů, vysoká důvěryhodnost	krátká doba životnosti, nízká kvalita tisku, nepozornost při čtení inzerce
Televize	široké pokrytí trhu, nízké náklady na oslovení spotřebitele, možnost využití kombinace audiovizuálních vjemů, působí na lidské smysly	vysoké celkové náklady, nesoustředěnost diváků kvůli velkému množství vjemů, pomíjivost sdělení, omezená možnost zaměření na cílovou skupinu
Přímé zásilky	možnost oslovit vybranou cílovou skupinu, flexibilita, absence přímého střetu s konkurencí, možnost vyvolat dojem osobního kontaktu	relativně vysoké náklady na kontakt, nízká image
Rádio	příznivý ohlas místních posluchačů, možnost oslovení vybraných skupin posluchačů (využití geografických a demografických kritérií), nízké náklady	pouze sluchové vjemy, pomíjivost sdělení, nízká pozornost posluchačů, nepravidelný poslech
Časopisy	možnost oslovit vybrané cílové skupiny (využití geografických a demografických kritérií), důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost, pozorné čtení	nedostatečná pružnost, vysoké náklady, možné problémy s positioningem <sup>9</sup>

<sup>9</sup> **Positioning** vymezuje produkt vůči konkurenci v mysli cílové skupiny spotřebitelů, vymezuje místo produktu na trhu



Venkovní reklama	flexibilita, možnost častého opakovaného kontaktu, nízké náklady, nízká přímá konkurence, dobrá možnost přizpůsobení positioningu	snížená možnost oslovit vybrané cílové skupiny, omezení možnosti kreativity
Internet	možnost oslovit vybrané cílové skupiny, nízké náklady, rychlý kontakt, interaktivita	nízký počet oslovených, relativně malý účinek, nemožnost sledování reakce

*Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of marketing. 10. vyd. Upper Saddle River: Pearson Educadion, 2003. 648 s. ISBN 0-13-041814-5.*

### 3.2.1 Členění reklamy

Reklama se člení **podle smyslového působení** na tištěnou, tiskovou, zvukovou, obrazovou a světelnou.

**Tištěná reklama** zahrnuje letáky, plakáty, prospekty, nálepky, obaly, vývěsky. Mezi **tiskovou reklamou** patří reklamní inzeráty, články v novinách a časopisech. Do **obrazové** reklamy řadíme propagační filmy, diapozitivy, televizní a filmovou reklamu. **Zvuková** reklama zahrnuje rozhlas, poutače výkladních skříní či propagačních stánků a do **světelné reklamy** spadají neony, světelné noviny, informační tabule, laserové efekty a podobně.

### 3.2.2 Základní kroky reklamy

V marketingovém řízení je nutné stanovit tyto čtyři základní kroky týkající se reklamy: stanovení reklamních cílů, stanovení reklamního rozpočtu, příprava reklamní strategie, vyhodnocení reklamní kampaně.

**Stanovení reklamních cílů** - reklamní cíle lze klasifikovat dle primárního účelu – informovat, přesvědčit nebo připomenout.

**Stanovení reklamního rozpočtu** - používají se následující přístupy ke stanovení reklamního rozpočtu:

- metoda stanovení reklamního rozpočtu podle možností firmy,
- metoda stanovení reklamního rozpočtu procentem z tržeb,

- ❑ metoda konkurenční rovnosti,
- ❑ metoda úkolů a cílů.

**Příprava reklamní strategie** - reklamní strategie se skládá ze dvou hlavních prvků - tvorby reklamního sdělení a z výběru reklamního média.

**Vyhodnocení reklamní kampaně** - reklamní program by měl hodnotit komunikační efekty a obchodní výsledky. Měření komunikační účinnosti reklamy říká, zda komunikuje sdělení správně. Testování se může provádět před vytištěním inzerátu (odvysíláním reklamy) nebo po něm.

Mezi **další faktory ovlivňující reklamní strategii** patří například organizace reklamy, reklamní agentura, mezinárodní reklamní rozhodnutí.

Podstatnými **faktory při výběru vhodnosti reklamních médií** jsou:

- ❑ charakter média, včetně jeho geografického dosahu,
- ❑ soulad vybraného zákaznického segmentu se segmentem, na který je dané médium zaměřeno,
- ❑ frekvence působení reklamních spotů, případně inzerátů,
- ❑ potřeba zapojení více smyslů při vnímání reklamního poselství,
- ❑ schopnost přiblížit se cílovému segmentu důvěryhodným způsobem,
- ❑ výběr vhodného tzv. „doporučovatele“ reklamního sdělení jako například maskot či známá osobnost, kteří mohou být pro komunikaci produktu služby vhodným prostředníkem,
- ❑ srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitekem z reklamy.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### **3.3 Podpora prodeje**

**Podporou prodeje** rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby. Bývá využívána ke zvýraznění nabídky výrobku či ke zvýšení klesajícího prodeje.

Podpora prodeje je jednou z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků. Sděluje určité informace o službě a zároveň nabízí stimul (obvykle finanční), který nákup zvýhodňuje. Je určitou kombinací reklamy a cenových opatření.

Podpora prodeje zahrnuje široký sortiment nástrojů, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků, silně je podněcují ke koupi a mohou dramaticky zvýšit upadající prodej. Podpora prodeje podporuje a odměňuje rychlou reakci – reklama říká: „*Kupujte náš produkt!*“, zatímco podpora prodeje vybízí: „*Kupte jej ihned!*“. Podpory prodeje mají obecně krátký život a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama nebo osobní prodej.<sup>11</sup>

#### **3.3.1 Nástroje podpory prodeje**

**Hlavními nástroji** podpory prodeje jsou vzorky, kupony, různé slevy, cenové balíčky, prémie, reklamní dárky, klientské odměny, výstavky v místě prodeje a předvádění, výhry v soutěžích a hrách, odměny zákazníkům, záruky na produkt, spojená a společná propagace.

**Vzorky** jsou nabídky zkušebního množství produktu. Je to velmi účinný, ale drahý způsob uvedení výrobku na trh. Vzorky „donutí“ zákazníka výrobek vyzkoušet.

**Kupóny** jsou potvrzením, které poskytuje kupujícímu slevu při nákupu určitého produktu. Motivují zákazníka k opětovnému nákupu. Kupóny mohou být buď obsaženy ve výrobku, slosovateľné nebo mohou poskytovat slevu na další nákup.

**Hotovostní refundace (slevy)** jsou podobné kupónům, ale cenová sleva se uskutečňuje až po nákupu. Může se jednat například o množstevní slevy nebo rabaty.

---

<sup>11</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

**Cenové balíčky** nabízejí slevu z obvyklé ceny produktu. Mohou mít formu dva kusy za cenu jednoho nebo společné balení dvou kusů produktů.

**Prémie** jsou zboží, které je nabízeno zdarma nebo velmi levně jako pobídka ke koupi různých produktů.

**Reklamní a dárkové předměty** mají za úkol podpořit prodej jiného produktu a zvýšit jeho hodnotu pro spotřebitele. Propagační předměty však neslouží jen jako nástroj podpory prodeje. Měly by být i nástrojem komunikace se zákazníkem a měly by proto být speciálně vybírány s ohledem na konkrétní cílové skupiny klientů. Reklamními dárky jsou různé dárkové předměty, na nichž je vyobrazeno logo firmy nebo její jméno. Zpravidla propisky, přívěsky na klíče, zápalky, nákupní tašky, trička, čepice, kalendáře, manikúry či hrnky.

**Klientské odměny** (věrnostní programy) představují hotovost nebo jinou odměnu za užití určitých firemních výrobků nebo služeb.

**Podpory na místě prodeje** zahrnují výstavky a předvádění, které se realizují v místě prodeje výrobku nebo služby.

**Soutěže, sázky a hry** dávají zákazníkům šanci něco vyhrát, například finanční hotovost, zájezd či zboží, díky štěstí při losování nebo splnění příslušného úkolu.

Všechny nástroje podpory prodeje by měly splňovat i následující **požadavky**:

- používat přímý stimul nebo výhodu,
- stimul musí působit velmi intenzivně na rozhodování a chování příjemce,
- působit téměř okamžitě po vyhlášení.

U služeb je nejčastějším nástrojem podpory prodeje uplatnění **cenových slev**, ať už množstevních či sezónních. Do nabídky nástrojů také často bývají zařazeny **výstavy a veletrhy**. Díky povaze služeb je jejich užití někdy až problematické, existuje přesto celá škála specificky zaměřených veletrhů, kde bývají představovány produkty služeb.

## **3.4 Osobní prodej**

**Osobní prodej** je jediný nástroj komunikačního mixu, který využívá pouze **přímé komunikace**, jejímž prostřednictvím se vytváří dlouhodobě pozitivní vztah s cílem prodat výrobek nebo službu. Často bývá označován jako nejúčinnější nástroj, zejména při budování preference, přesvědčení a akce u kupujícího proto, že osobní prodej znamená aktivní, přímý a vzájemný vztah mezi obchodním zástupcem a zákazníkem (tedy osobní setkání prodávajícího s kupujícím). Osobní prodej je vlastně osobní prezentace nabídky.

**Výhodou** osobního prodeje oproti ostatním prvkům komunikačního mixu může být například osobní kontakt, posilování vztahů, stimulace nákupu dalších služeb poskytovaných danou organizací a podobně. V případě osobního prodeje cítí většinou zákazník potřebu naslouchat a odpovídat i v případě, že nabídku zdvořile odmítne. Při osobním kontaktu dokáže schopný prodejce přizpůsobit podobu sdělení momentální situaci, což představuje obrovskou výhodu například oproti neflexibilní reklamě. Osobní prodej tedy bývá často mnohem účinnější než reklama, avšak je také více nákladný.

Lidé, zabývající se osobním prodejem, bývají nazýváni prodejci, obchodní zástupci, prodavači, dealeři, obchodní konzultanti, prodejní inženýři, agenti, oblastní manažeři, marketingoví zástupci, obchodníci.

Mezi **nástroje** osobního prodeje patří zejména prezentace při prodeji, prodejní setkání, stimulační programy.

Význam osobního prodeje ve službách vyplývá z neoddělitelnosti služeb – osobní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Pokud mají firmy úzké a trvalé vztahy se svými zákazníky, pak osobní prodej zaujímá vedoucí místo mezi dalšími prvky komunikačního mixu.

Osobní prodej služeb má některé společné prvky s prodejem výrobků, zejména **postup prodeje**.

### **3.4.1 Proces osobního prodeje**

**Proces osobního prodeje** zahrnuje následující kroky, které směřují ke společnému cíli, a to získat nové zákazníky a objednávky. Jednotlivými kroky jsou:

- **identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků** – prodejce se snaží vyhledávat potenciální zákazníky,
- **předběžné shromažďování informací o zákazníkovi**, které se prodejce snaží získat před navázáním prvního kontaktu se zákazníkem,
- **navázání kontaktu**, při kterém se prodejce poprvé setká se zákazníkem,
- **prezentace a předvádění**, kdy prodejce prezentuje daný produkt a vysvětluje jeho hlavní užité vlastnosti,
- **vyjasnění případných námitek**,
- **uzavření obchodu**,
- **péče o zákazníka po uskutečnění prodeje** – prodejce sleduje obchodní případ i po realizaci dodávky,
- případná **nabídka doplňkových služeb**.

### **3.5 Public Relations**

Termín **public relations** (PR) je vysvětlován jako vztahy s veřejností, respektive práce s veřejností a označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého mínění o firmě a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří. Úkolem PR je budování důvěryhodnosti organizace.

Mezi hlavní **nástroje PR** patří: zprávy předávané přímo médiím (tiskové zprávy), tiskové konference a vztahy s tiskem, články v odborných časopisech, organizování zvláštních akcí (*eventmarketing*), projevy, kurzy a semináře pro zákazníky, odběratele, dodavatele (má-li firma složitější produkt služby), charitativní dary, sponzorství, vydávání podnikových publikací a firemní literatury, lobby, interview, rozhovory, diskusní vystoupení. Větší organizace využívají i služeb svých tiskových mluvčích.

**Tisková zpráva** podává informace novinářům o dané firmě (organizaci). Text zprávy je většinou psán zpravodajskou formou v tradičním novinářském stylu,

nejdůležitější fakta bývají uvedena v úvodu zprávy a následují další doplňující informace.

**Tisková konference** nebo setkání představuje tradiční nástroj vytváření vztahů s novináři, vhodný zejména pro veřejné oznámení nových skutečností současně většímu počtu médií (například nový produkt, nová strategie, hospodářské výsledky, významný kontrakt, nástup nového manažera, fúze a podobně). Tisková konference je svolávána prostřednictvím veřejných informačních služeb a je zpravidla otevřena všem novinářům, kteří o ni projeví zájem.<sup>12</sup>

**Firemní tiskoviny a publikace** jsou vydávány danou firmou (organizací) pro cílové segmenty trhu. Mohou to být např. výroční zprávy, firemní časopisy a noviny, publikace pro odbornou veřejnost, audiovizuální materiály a jiné.

**„Sponzorství (sponzoring)** můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Firmy podporují své zájmy a značky tím, že je spojují s určitými významnými událostmi nebo aktivitami. Je to nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Nestane-li se tak, stává se sponzorování pouhým dárcovstvím.“<sup>13</sup>

**Lobbování** je pojem, který vyjadřuje aktivity firem zaměřené na ovlivňování vlády a zájmových a nátlakových skupin při jejich jednáních. Znamená to poskytování informací, vyjednávání, ovlivňování s cílem dosažení nejlepšího výsledku pro firmu. Někdy se k lobbování využívají specializované firmy.<sup>14</sup>

V praxi většinou dochází k využívání více prostředků najednou a k jejich kombinaci. Public relations je činností průběžnou, musí respektovat jak zájmy organizace, tak i zájmy veřejnosti. Působí v delších časových horizontech a výsledky působnosti nejsou zpravidla dost dobře exaktně měřitelné.

---

<sup>12</sup> FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování míněn: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 165 s.

<sup>13</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

<sup>14</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Public relations má tři významné vlastnosti:

- Novinové články a příspěvky připadají čtenářům autentičtější a důvěryhodnější než reklamy.
- Zpráva se dostává ke kupujícímu spíše jako prostá informace, než jako komunikace zaměřená na prodej.
- Vztahy s veřejností mají (stejně jako propagace) potenciál pro dramatizaci firem nebo výrobků.<sup>15</sup>

PR propaguje spíše firmu nebo organizaci, reklama oproti tomu propaguje výrobek. Reklama a public relations většinou využívají stejná média, vyžadují systematickosti a soustavnost, pracují s cílovými skupinami a přispívají k vytváření „image“ firmy.

### **3.6 Přímý marketing**

Rozvoj výpočetní a komunikační techniky v dnešní době umožňuje soustavnou komunikaci s individuálními zákazníky prostřednictvím telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a přispěl ke vzniku nejnovějšího prvku komunikačního mixu (v porovnání s ostatními prvky), přímého marketingu (*direct marketing*). Přímý marketing obsahuje **nástroje** jako katalogy, poštovní zásilky, telemarketing, elektronické nakupování, nakupování prostřednictvím teletextu, zasílání informací faxem a e-mailem, telefonické rozhovory a vzkazy.

Je to tedy přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím s cílem vybudovat dlouhodobý (individuální) vztah s tímto zákazníkem.

#### **3.6.1 Výhody přímého marketingu**

Mezi výhody přímého marketingu řadíme:

- možnost okamžité reakce zákazníka na nabídku,

---

<sup>15</sup> KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.



- efektivnost cílené komunikace,
- kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí na naši nabídku,
- operativnost realizace,
- názornost předvedení produktu,
- dlouhodobost využívání.

Přímý marketing je nejrychleji rostoucí forma marketingu. Má-li být účinný, začíná kvalitní **databází zákazníků**, která je utříděným souborem informací o stávajících nebo potenciálních zákaznících. Zahrnuje i informace geografického, demografického, psychografického a behaviorálního charakteru.

V oblasti služeb se přímý marketing objevil v první polovině devadesátých let minulého století v kultuře. Manažeři divadel, galerií a koncertů začali využívat direct marketing ke zvýšení návštěvnosti a divácké loajality. Manažeři především oslovují ty, kteří na představení či jiné kulturní akce přicházejí poprvé. Většinou se jedná o cílovou skupinu mladých lidí, zejména středoškoláků, kteří si kupují lístky v předprodeji. Cílem marketingové aktivity je pak získat tyto mladé lidi pro pravidelné návštěvy kulturních akcí. Samotné akce jsou doprovázeny zároveň i reklamou v jiných médiích, zejména v tisku, rádiu či televizi.

### 3.6.2 Formy přímého marketingu:

Formy přímého marketingu mají společné tyto **charakteristiky**: přímý marketing je neveřejný, bezprostřední, přizpůsobivý, interaktivní (tzn. že umožňuje dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem). Sdělení je adresováno konkrétní osobě a je možné jej připravit velmi rychle a tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky, lze jej měnit podle reakce zákazníka.

Za nejdůležitější formy přímého marketingu považujeme osobní prodej, telemarketing, zásilkový prodej, katalogový prodej, teleshopping, specializované stánky a on-line marketing.

**Telemarketing (telefonní marketing)** je souhrnný termín, který zahrnuje používání telefonů za účelem prodeje, vyřizování poptávek a zakázek, řešení stížností a zlepšování služby poskytované zákazníkovi. Vyžaduje integrovaný přístup

ke komunikaci s individuálními zákazníky telefonicky, díky čemuž jakýkoliv hovor může být zaznamenáván do kartotéky spotřebitele.

Telemarketing je v současnosti velmi důležitým nástrojem a je používán jak na trhu spotřebním, tak průmyslovém. Většina prodejů na trhu mezi firmami se dnes realizuje telefonicky.

**Zásilkový prodej** neboli **poštovní zásilky** (*direct mail marketing*) představuje zasílání pošty vybraným adresátům. Tyto zásilky mohou obsahovat popisy produktů, reklamní sdělení, vzorky, prospekty, audio a videozáznamy, CD.

**Faxem** posílá firma informace zákazníkům, a to stávajícím i potenciálním, o speciálních nabídkách, slevách a dalších událostech. V současnosti jde fax do ústranní, více je využíváno elektronické pošty.

**E-mail** (elektronická pošta) používá řada společností k zasílání různých obchodních nabídek, informací o produktech a jiných oznámení buď celým skupinám nebo individuálním zákazníkům.

**Hlasové zprávy** se zasílají automatizovanými systémy na hlasové záznamníky.

**Katalogový prodej** je také forma přímého marketingu, která využívá tištěné katalogy, video či katalogy v elektronické podobě. Katalogy jsou zasílány vybraným zákazníkům a jsou k dispozici v prodejnách nebo na webových stránkách.

**Teleshopping** využívá televizní vysílání. Má dvě podoby - reklama s očekávanou přímou reakcí a nákupy z domova.

**Specializované stánky (kiosky)** jsou především informační zařízení umístěvané firmami v obchodech, na letištích a podobně.

**Jednotný (integrovaný) přímý marketing** představuje kombinované využívání jednotlivých forem přímého marketingu a různých médií včetně všech fází přístupu k zákazníkovi, kterými jsou placená reklama s možností reakce zákazníka => zásilka zákazníkovi => telemarketing => následná komunikace => osobní kontakt.

### **3.7 Nové nástroje marketingové komunikace**

V současné době může být marketingová komunikace rozšířena o zcela nové nástroje. Níže jsou uvedeny a stručně vysvětleny ty ze současných trendů, které mají

potenciál uplatnění v marketingu služeb. Jedná se o marketing událostí (*event marketing*), guerilla marketing, virální (virový) marketing, *product placement*.

### 3.7.1 Marketing událostí (*event marketing*)

Pojem **event marketing** definoval Svaz německých komunikačních agentur roku 1985 jako zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky by měly vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy (organizace) a její produkty.

Hlavní důvody rostoucího významu *event marketingu* jsou zejména současný vývoj společnosti, ve kterém hraje značnou roli čas, rychlost a vztahy mezi jednotlivými skupinami společnosti.

### 3.7.2 Guerilla marketing

**Guerilla marketing** by se dal vysvětlit jako nekonvenčně pojatá marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimálními zdroji. Zjednodušeně řečeno tato reklamní mediální kampaň jsou myšlenkově bohaté a vtipné reklamní akce na neobvyklých místech a jsou spojeny s efektem překvapení.

Termín *Guerilla* se nejvíce používá ve válečných konfliktech. Jedná se o partyzánské jednotky nebo malé skupiny vojáků, které čelí významné převaze (ať již početní či materiální). Chtějí-li uspět, musí vymyslet překvapivé údery v boji, které protivník nečeká. Když se přeneseme tato filozofie do marketingu, může malá a nevýznamná firma dosáhnout úspěchů i na úkor velkých nadnárodních korporací.

Pojem Guerilla marketing poprvé použil v roce 1986 kreativní ředitel firmy Leo Burnett Europe, pan Jay Conrad Levinson, který je považován za guru tohoto nového a rozvíjejícího se oboru. Sám říká, že primárním cílem Guerilla marketingu není obrat nebo známost firmy, ale především zisk. Proto je tento typ marketingu vysoce efektivní.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.marketingovenoviny.cz>

### 3.7.3 Virální (virový) marketing

**Virální marketing** je metoda sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce nebo o produktu (službě) prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi. Hlavním důvodem a výhodou jsou nízké náklady, rychlé šíření informací a vysoká účinnost. Naopak nebezpečí bývá spatřováno hlavně v tom, že po odstartování kampaně nemá marketér kontrolu nad tím, jak se virová zpráva šíří dál.

V praxi se uskutečňuje virální marketing prostřednictvím různých druhů přeposílaných e-mailových zpráv. Motiv k jejich poslání může vycházet buď ze samotného obsahu e-mailu nebo se jedná o odkaz na zvláštní webovou stránku. Médii pro šíření zpráv nemusí být vždy internet, ale třeba i *word-of-mouth* (tzv. „šeptanda“), sdělení je v tomto případě šířeno lidmi prostřednictvím osobního kontaktu. Jako zprostředkovatel může sloužit mobilní telefon nebo třeba i klasická pošta.

### 3.7.4 Product placement

**Product placement** je záměrné a také placené umístění značkového výrobku nebo služby do audiovizuálního díla, jako je film nebo počítačová hra, za účelem jeho prezentace.

Kvalitní *product placement* zasazuje výrobek (službu) právě do pozitivního kontextu a například ukazuje, že jeho užívání je běžnou součástí života hrdiny filmu.

# 4. ANALÝZA NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO A KOMUNIKAČNÍHO MIXU VÝCHODOČESKÉHO DIVADLA

## 4.1 Východočeské divadlo Pardubice

### 4.1.1 O organizaci Východočeského divadla

Východočeské divadlo Pardubice<sup>17</sup> je příspěvková organizace Statutárního města Pardubice zřízená k uspokojování kulturních potřeb občanů města v oblasti profesionálního divadelního umění a k činnostem souvisejícím, a to bez účelu dosažení zisku. Hlavního účelu dosahuje organizace zejména:

1. Tvorbou, výrobou a inscenováním divadelních her na vlastních divadelních scénách, a to živým provozováním díla ve smyslu § 19 Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), v platném znění.
2. Provozování vlastních divadelních inscenací formou zájezdové činnosti pro pořadatele v Pardubickém kraji, na území České republiky i v zahraničí.
3. Tvorbou a organizací dalších divadelních a kulturních pořadů, koncertů, přehlídek a festivalů, včetně uvádění hostujících souborů a jednotlivců dle Zákona č. 121/2000 Sb. v platném znění.
4. Zajišťováním provozu divadelních scén, včetně provozu ubytoven pro umělecké pracovníky, údržby a správy majetku.
5. Ediční, propagační a publikační činností směřující k podpoře hlavní činnosti, vydáváním, veřejným šířením a prodejem neperiodických a nahraných nosičů ve smyslu Zákona č. 37/1995 Sb. v platném znění.

---

<sup>17</sup> Dále jen VČD

## 6. Předprodejem vstupenek na vlastní a cizí programy.

Činnost prováděná podle výše uvedených bodů je považována za činnost hlavní s důrazem na uměleckou tvorbu především v oblasti dramatického umění realizovanou většinou účastí vlastního uměleckého souboru, a to převážně na území města Pardubic.

V souladu se svým kulturním charakterem vykonává VČD doplňkovou činnost zejména v oblasti reklamy a propagace, pronájmů divadelní techniky a divadelních kostýmů.<sup>18</sup>

Činnost VČD je financována z příspěvku zřizovatele a dalších veřejných zdrojů, které kryjí přibližně dvě třetiny nákladů hlavní činnosti, zbylou třetinu zdrojů získává VČD z tržeb za vstupné a dalších příjmů z hlavní činnosti. Pro podporu hlavní činnosti je prováděna činnost doplňková.

Činnost VČD v roce 2008 probíhala převážně na scéně Městského divadla. Na scéně Sv. Anežky České uvádělo VČD spolu s Českým rozhlasem Pardubice pravidelné literární večery.

V letních měsících účinkuje VČD v exteriéru hradu Kunětická Hora. Představení již neprobíhají na nádvoří hradu, ale na nové scéně na vyhlídce pod hradem, která byla vytvořena z iniciativy a na náklady divadla. V roce 2008 zde byly odehrány čtyři reprízy zbojnického muzikálu Malované na skle a dále zde měl premiéru muzikál Cikáni jdou do nebe. Na Kunětické hoře bylo odehráno třináct repríz a v září roku 2008 byl tento titul přenesen na scénu Městského divadla. VČD hraje také na dalších scénách v České republice v rámci své zájezdové činnosti.

VČD je řízeno ředitelem, který je do funkce jmenován Radou města Pardubic. Ředitel je zodpovědný Radě města Pardubic za uměleckou i hospodářskou činnost divadla. Jako pomocný orgán si město zřizuje Komisi pro činnost VČD, která je za tuto oblast zodpovědná Radě města Pardubic.

---

<sup>18</sup> Rozbor hospodaření VČD 2008

#### 4.1.2 Historie Východočeského divadla Pardubice

Základní kámen pardubického divadla byl slavnostně položen 16. května 1907. Po dvou a půl letech byla stavba dokončena a **11. prosince 1909 bylo Městské divadlo v Pardubicích otevřeno**. V příloze 1 je vyobrazen plakát ke slavnostnímu otevření divadla.

Na výzdobě divadla se podíleli tito umělci. Především akademický architekt Antonín Balšánek, podle jehož návrhu bylo divadlo postaveno. Oponu a vlisy na průčelí divadla maloval akademický malíř František Urban. Autorem sochy Genia na čele budovy je akademický sochař Bohumil Kafka, tvůrce největší jezdecké sochy na světě, Žižkova pomníku na Vítkově. Ředitelem divadla se stal zkušený divadelník Antoš Frýda. Repertoár byl převážně činoherní, ale nechyběly v něm ani inscenace operní a operetní.

V roce 1914 vystřídal ředitele mladý Bedřich Jeřábek. Přišel s vysokými uměleckými ambicemi a kvalitním činoherním souborem, nebál se dramaturgických experimentů a zval k hostování významné herce jako například Leopoldu Dostalovou či Eduarda Vojana.

Od roku 1927 až do konce meziválečné éry působil ve funkci ředitele Vladimír Wuršer, renomovaný operní pěvec a dirigent. Jeho divadelní společnost dosáhla úrovně stálých mimopražských scén a od roku 1934 vystupovala pod názvem **Východočeské národní divadlo**.

31. března 1931 Městské divadlo vyhořelo. Oheň zničil jeviště a zákulisí i se skladem dekorací a také nádhernou Urbanovu oponu. Náklady na rekonstrukci dosáhly výše tři čtvrtě milionu korun.

Ve 30. letech se divadlo potýkalo s finančními problémy, které vedly k tomu, že v repertoáru na čas převažovala opereta a bulvár nad kvalitní činohrou.

V roce 1940 ředitel Wuršer pod nátlakem protektorátního ministerstva školství na svou funkci rezignoval. Jeho následníkem se stal Karel Jičínský, působení jeho společnosti bylo násilně ukončeno zákazem činnosti profesionálních divadel 1. září 1944.

Prvním poválečným ředitelem byl až do roku 1948 herec Miloslav Holub.

Od srpna 1948 do roku 1953 byl pak ředitelem Rostislav Volf, příkladný nositel „nových pokrokových“ tendencí, který si své jméno porušil na Vlkov.

V padesátých letech, za ředitele Karla Nováka, se pardubické divadlo stalo „lůňní“ hereckých talentů. Začínaly zde budoucí divadelní hvězdy jako Slávka Budínová, Josef Vinklář, Miroslav Macháček, Blanka Bohdanová, Petr Haničinec, Jana Štěpánková a jiní.

Šedesátá léta jsou léty nejsilnějšího (početně i osobnostně) hereckého souboru v dějinách pardubického divadla. Na prknech Východočeského divadla dozrávaly mnohé talenty jako Jiří Hrzán, Pavel Landovský, Josef Somr, Věra Galatíková, Jiří Císler, Jiří Kodet, Gabriela Wilhelmová, Milan Sandhaus a další.

Od roku 1970 do 1972 byl ředitelem VČD Radomil Kolesa a v následujících letech působil ve funkci ředitele dlouholetý režisér Zdeněk Bittl. Za jeho vedení divadlo prokázalo velkou dávku uměleckých ambicí a odvahy, aby alespoň v rámci možného prosvětlovalo normalizační temno.

Sledujeme-li dramaturgické plány v 80. letech, vystupuje do popředí především významná snaha o divadelnost a kultivaci výrazových prostředků, vyšší obsahovou i formální náročnost i o hledání pravdivé výpovědi svrchovaně uměleckými prostředky. Z významných režisérů jmenujme alespoň Jaroslava Vostrého či mladého Michaela Taranta.

Devadesátá léta se začala odvíjet od společenského přelomu v listopadu 1989, kdy se divadlo stalo centrem politického života v regionu a sloužilo jako politická tribuna. Novým ředitelem byl jmenován, na návrh stávkového výboru divadla, Radek Bartoník, a uměleckým šéfem se stal Michael Tarant. Pardubické divadlo se ocitlo podobně jako mnoho českých divadel ve zcela nové situaci. Herecké soubory se začaly prudce proměňovat, mnozí začali hledat nové možnosti svého uplatnění jako dabing, soukromá rádia, agentury.

Ředitele Bartoníka vystřídal ve funkci Miloslav Kučera. Po jeho čtyřletém funkčním období a odchodu do parlamentu se v červnu 1996 stal ředitelem Gustav Skála, který byl v červenci 1999 Radou města odvolán a řízením divadla byl pověřen současný ředitel a herec VČD, Petr Dohnal.



### 4.1.3 Současnost Východočeského divadla Pardubice

Východočeské divadlo Pardubice patří k nejprestižnějším kulturním stánkům Pardubického kraje. Úspěchy sklízí nejen na domovské scéně, ale i na zájezdech či festivalech po celé České republice i v zahraničí. V posledních letech VČD prošlo několika nákladnými rekonstrukcemi jak interiéru, tak exteriéru historické budovy, které jí navrátily původní secesní krásu (viz *obrázek 1*). V současné době opět zdobí jeviště zrekonstruovaná malovaná opona a v hledišti svítí lustr, který byl také v původních Balšánkových návrzích, ale z důvodu nedostatku financí nebyl vyhotoven. Nová opona i lustr byly financovány z veřejné sbírky, jsou zobrazeny v *příloze 2*.



Obrázek 1: budova VČD

*Zdroj: interní fotografie VČD*

Východočeské divadlo hraje v budově Městském divadle a v letních měsících pak využívá možnosti hraní v **amfiteátru na vyhlídce hradu Kunětická Hora**, což je vidět na *obrázku 2*.



**Obrázek 2: amfiteátr Kunětická Hora**

*Zdroj: <http://www.vcd.cz>*

V roce 2008 uvedlo Východočeské divadlo sedm premiér na scéně VČD a jednu premiéru v exteriéru hradu Kunětická Hora, která byla následně přenesena na scénu VČD.

VČD na jaře pořádá **GRAND Festival smíchu** – soutěžní festival nejlepších českých a moravských komedií. Letos byl již devátý ročník, který se zapsal tučným písmem mezi významné divadelní festivaly v republice.

Další významnou aktivitou je **společenský ples** Magistrátu města Pardubic v programové režii VČD. Letos v lednu 2009 se konal ples s názvem „Kouzelný ples století“ vzhledem k návaznosti na sté výročí budovy Městského divadla.

## **4.2 Marketingový mix Východočeského divadla**

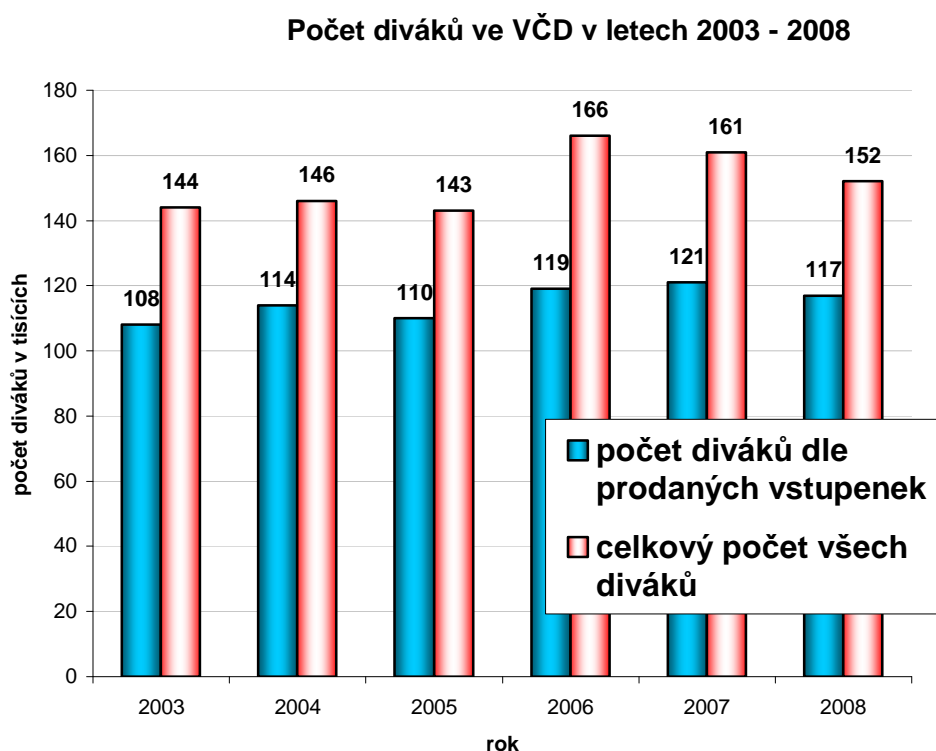
Marketingový mix Východočeského divadla je složen z následujících nástrojů: služba (produkt), cena, distribuce, komunikační mix, lidé, materiální prostředí a procesy.

## 4.2.1 Produkt ve službách

Klíčovým produktem VČD je **představení**, a to převážně vlastní. VČD má ve svém repertoáru komedie, dramata, muzikály, pohádky, i klasické hry a hry ze současnosti.

VČD se těší velké přízni diváků, každoročně jich přivítá přes sto tisíc, a v České republice zaujímá v **divácké návštěvnosti první příčku** mezi jednosouborovými regionálními divadly. V celostátním měřítku je VČD třetím nejnavštěvovanějším divadlem. Na prvních dvou příčkách se již tradičně umísťuje Státní opera Praha a Divadlo na Vinohradech. Jako jedno z mála divadel v Čechách, je VČD schopno pokrývat provozní náklady z více jak jedné třetiny ze svých výnosů.

Návštěvnost ve VČD je vykazována ve dvou úrovních, a to podle počtu prodaných vstupenek na vlastní a dovozová představení a dle celkového počtu všech diváků, který má spíše statistický význam a zahrnuje počty diváků i na zájezdech a cizích akcích, kde není tržba za vstupenky příjmem pro VČD.



Obrázek 3: počty diváků VČD

*Zdroj: Rozbor hospodaření VČD 2008*

Na *obrázku 3* je zobrazena návštěvnost VČD v letech 2003 – 2008 podle počtu prodaných vstupenek i podle počtu všech diváků. Z tohoto grafu je vidět, že hranici sto tisíc VČD přesáhlo v daném období každý rok.

VČD působí na stálé scéně v budově tzv. Městského divadla. Dále působí na pardubickém zámku, na hradě Kunětická hora a na Komorní scéně v ulici Sv. Anežky České (Divadlo 29) a po dobu konání GRAND Festivalu smíchu i na dalších scénách jako Hronovická scéna, Obchodní centrum Grand, Východočeská galerie.

Herecký soubor VČD také hraje představení mimo svou domovskou scénu na různých **zájezdech**. Většinou se za divadelní sezónu uskuteční kolem šedesáti zájezdových představení v jiných městech České republiky. Herci jezdí buď do menších měst jako je Jičín, kde nemají stálou scénu, nebo uskutečňují výměnu s většími divadly, kdy například pardubický herecký soubor hraje v Mladé Boleslavi a mladoboleslavský soubor v Pardubicích. Mezi další města, kde hostovalo VČD v průběhu sezóny 2008/2009 patří například Kolín, Tábor, Česká Třebová, Hradec Králové, Skuteč, Chrudim a mnoho dalších.

Jednou z důležitých oblastí činnosti pardubického divadla je i **dovoz představení** hostujících souborů a divadel, které výrazně doplňují produkci vlastního činoherního souboru. VČD založilo novou uměleckou agenturu s názvem KOMETA, která se touto činností zabývá. Agentura funguje něco málo přes rok (od března 2008). Programová pracovnice KOMETY se snaží dovážet do Pardubic vždy pestrou směs divadelních žánrů a druhů pro všechny kategorie diváků. Převažují divácky oblíbené komedie činoherních souborů, nabídku doplňují vážnější tituly, ale i taneční a koncertní vystoupení. Nabídka KOMETY neopomíná ani na mladého a dětského diváka.

Divadlo také **pronajímá** své prostory organizacím, které o to projeví zájem na základě Smlouvy o pronájmu prostor. Častým hostem je pardubická agentura NA NIC, která zde dováží představení cizích souborů. Ale jak již bylo zmíněno výše, divadlo dává přednost dovoзовým představením, které kupuje KOMETA. Divadlo si také často pronajímá Vysokoškolský umělecký soubor, Základní umělecká škola, pražská agentura REMOEX, která dováží například vokální seskupení 4TET. Za zmínku také stojí letošní žádost Střední průmyslové školy elektrotechnické o předání

maturitního vysvědčení v prostorách VČD. Pronájem se týká i možného televizního natáčení (v minulosti například Go-Go Show).

Dále se pronajímá foyer divadla na různé firemní rauty.

Důležitou součástí výrobkového mixu VČD je **logo**, které je vyobrazeno na všech tiskovinách divadla, viz *obrázek 4*.



**Obrázek 4: logo VČD**

*Zdroj: interní divadelní tiskoviny*

**Doplňková činnost** divadla je prováděna především v oblasti reklamní a propagační, půjčování kostýmů a divadelní techniky a patří sem i některé doprovodné a doplňkové akce. V rámci této doplňkové činnosti získává peněžní prostředky pro podporu hlavní činnosti. Ty pak jsou používány na kvalitnější propagaci repertoáru, na získávání významnějších a uznávanějších umělců, režisérů a výtvarníků, na úhradu autorských práv především zahraničních dramatiků a v neposlední řadě na náročnější výpravy inscenací.

Vymezení doplňkové činnosti a její provádění je uvedeno ve vnitřní směrnici o doplňkové činnosti.

**Půjčování** nejen **divadelních kostýmů**, ale také společenských šatů z divadelního skladu je důležitou doplňkovou službou VČD. Divadelní sklad čítá několik tisíc kusů kostýmů, jejichž nabídka pro veřejnost byla rozšířena roku 2004 o půjčování pánských společenských oděvů. Vždy každý čtvrtek mezi 15. a 17. hodinou je možnost vypůjčit si nějaký kostým nebo třeba i paruku. Cena za půjčovné na týden je pro dospělé od Kč 360,-- a pro děti od Kč 240,--. V této ceně jsou zahrnuty i veškeré výdaje spojené s půjčovným.

Další velmi důležitou službou je **výroba jevištních scén**, dekorací a kostýmů pro jiná, především pražská divadla. Dva krát byly dokonce vyrobeny kulisy

i do Bratislavského Studia L & S (Lasica & Satinský) k inscenacím Don Quijote a Půldruhé hodiny zpoždění.

Většina menších divadel (na rozdíl od regionálních) at' už v Praze či jinde v republice nevlastní dílny na výrobu dekorací. Dílny pro ně nejsou ekonomicky výhodné především proto, že neuvádějí tolik premiér za divadelní sezónu, a tudíž náklady na provoz dílny, platy zaměstnanců, platby sociálního a zdravotního pojištění by pro ně znamenaly značný finanční náklad, který by se jim nevrátil (například Divadlo pod Palmovkou uvádí za rok dvě až tři premiéry). Proto pro ně z ekonomického hlediska vyjde lépe nechat si vyrobit dekorace, a třeba i kostýmy v jiných divadlech nebo jiných dílnách.

VČD má vlastní dílny již od svého počátku, a proto pokud to čas dovolí, vyrábí nejen pro sebe, ale i pro jiná divadla. Samozřejmě divadlo nesmí vyrábět scény cizí na úkor scén vlastních. Nejprve tedy vyrábí dekorace pro své premiéry a poté dle časových možností i do jiných divadel. Průměrně se za divadelní sezónu (září – červen) stihne VČD vyrobit přibližně pět scén pro divadelní představení. Za letošní sezónu 2008/2009 dodalo divadlo scény do následujících divadel (viz *tabulka 2*).

**Tabulka 2: vyrobené scény pro jiná divadla**

<b>Divadlo</b>	<b>Inscenace</b>
Divadlo pod Palmovkou	Pozor, jaguár!
Divadlo Radka Brzobohatého	Lev v zimě
Divadlo ABC	Pan Kaplan má třídu rád
Divadlo Kalich	Splašené nůžky

*Zdroj: vlastní informace*

V tabulce jsou uvedena čtyři divadla, v současné době se ještě očekává nabídka tvorby scén z Divadla Na Fidlovačce.

Scénická práce je tedy velmi významná co se týče finančních prostředků, občas se k tomu připojí i výroba kostýmů, což už je složitější vzhledem k obtížnosti kostýmních zkoušek herců z jiných divadel. Kostýmy se musí do Prahy dovézt ke zkoušce a zase zpět na úpravu či došití. Naposledy byly vyrobeny kostýmy k inscenaci „Splášené nůžky“ pro Divadlo Kalich.

#### 4.2.2 Cena

Za představení platí divák **vstupné**. Cena vstupného se odvíjí od místa v hledišti, která jsou členěna do 4 typů. Z hlediska komfortu jsou **V.I.P. místa** nejlepší a patří sem 1. a 2. řada v přízemí, přední místa v lóži a 1. řada prvního balkónu. Tyto vstupenky jsou samozřejmě nejdražší. Další kategorií jsou I. místa, potom II. místa a nejlevnější variantou jsou III. místa, která jsou v zadních částech divadla. V *příloze 3* je k vidění plánec hlediště.

Má-li divák zájem o pravidelné návštěvy divadla, může využít **abonentního předplatného**, kde má za zvýhodněnou cenu své stálé místo v hledišti. VČD má hned několik předplatitelských skupin. Jsou to klasické předplatné (skupiny A, B, C, E, F, H), premiérové předplatné (P1, P2), předplatné pro seniory (T, U, X), pro studenty, respektive pro mládež (základní školy: J, L, S, Z, střední a vysoké školy: K, M, N, R) a veřejné generálky (VG).

Abonentní skupiny tvoří významnou diváckou základnu pro hlavní činnost VČD. Časové abonentní cykly jsou v zásadě rozděleny na klasické roční, probíhající v jednom kalendářním roce, a premiérové, studentské a dětské, probíhající v jedné divadelní sezóně. V roce 2007 byla navíc nově otevřena skupina **G**, která by se dala časově zařadit mezi roční předplatné. Obsahuje čtyři nejoblíbenější tituly diváků VČD a je určena novým předplatitelům, kteří si díky ní mohou předplatné vyzkoušet a od dalšího roku si již zakoupit předplatné klasické, které obsahuje veškeré tituly nasazované do repertoáru VČD.

V roce 2008 byla založena ještě další abonentní skupina **V**, která je určena pro vysokoškolské studenty, především Univerzity Pardubice (více o této skupině v kapitole 4.3.2 *Podpora prodeje*).

Za zmínku také stojí, že když majitel abonentní vstupenku ztratí, bude mu vystaven duplikát za pouhých Kč 30,--. Problém však může nastat pokud původní abonentní vstupenku najde někdo jiný, má tato přednost před duplikátem.

**Kupónové předplatné** je zvláštní formou předplatného, kde si divák může volně vybrat jednotlivá představení dle vlastního zájmu a časových možností.

Divák si zakoupí kupónovou knížku obsahující osm kupónů a během roku výměnou za kupóny obdrží vstupenku na libovolně vybrané představení souboru Východočeského divadla v Městském divadle. Kupónové předplatné není vystavováno na jméno ani na společnost, je tedy přenosné. Tato forma předplatného je vhodná zejména jako dárek, když kupující nezná vkus obdarovaného.

Divadlo nabízí i určité druhy **slev** na vstupenky. Zajímavá je například sleva pro studenty. Po předložení mezinárodně platné studentské karty ISIC, zaplatí student jednu vstupenku na představení VČD na II. balkón a k ní dostane druhou vstupenku zdarma, čímž vlastně v přepočtu za jednu vstupenku zaplatí poloviční cenu.

Slevy jsou poskytovány i důchodcům a zdravotně postiženým. Důchodcovská sleva se týká jen zlevněné abonentní vstupenky.

Zdravotně postižení občané mohou také navštěvovat VČD. Držitel ZTP má 50procentní slevu na vstupenku. Má-li zdravotně postižený občan vlastní průkaz ZTP/P s sebou průvodce, má opět slevu 50 % a doprovod dostane vstupenku zdarma. Postižení občané vlastníci vozík mají vyhrazena speciální místa v hledišti, takže si také přijdou na své.

Dále bývá týden před představením uskutečňována akce „**Kultura za hubičku**“. K této akci dochází, pokud není divadlo na představení vyprodáno a zbývá ještě značný počet prodejních míst. Cena jedné vstupenky činí 70 korun na jakémkoliv místě v hledišti, tato akce je určena široké veřejnosti.

### **4.2.3 Distribuce služeb**

Velkou výhodou VČD je jeho **umístění v centru města** Pardubic. Divadlo je v blízkosti téměř všech autobusových linek, dopravní obslužnost je na vysoké úrovni.

Návštěvníci divadla mají možnost zaparkovat své vozidlo v době představení poblíž divadla. Divák může využít služeb parkovacího domu CENTRUM,



nacházejícího se tři minuty chůze od VČD. Po předložení vstupenky VČD má nárok na dvě hodiny **parkování zdarma**.

Prodej vstupenek probíhá bez zprostředkovatele mezi divákem a pracovníci obchodního oddělení (předprodej vstupenek) nebo informačního centra. Vstupenky se dají předem zarezervovat buď telefonicky ve VČD v předprodeji nebo v informačním centru anebo přes internet, kde je k tomu určeno několik míst. Rezervace je platná dva týdny, poté propadá, pokud divák nezažádá o její prodloužení.

#### 4.2.4 Komunikační mix

Tento nástroj bude podrobně rozebrán v *kapitole 4.3*.

#### 4.2.5 Lidé

Lidé, kteří přímo ovlivňují kvalitu služeb VČD, jsou **zaměstnanci** divadla. Na prvním místě se zřejmě sluší uvést **herecký soubor**, který pokud odvede dobrou práci, uspokojí diváka. Stálý herecký soubor divadla nyní čítá 24 herců. Všichni herci ve VČD jsou všestranné osobnosti, nejen výborně hrají, ale také zpívají a tančí. Vždyť zejména na muzikály, které se zde hrají, se sjíždějí návštěvníci z celé České republiky.

Zřejmě nejviditelnější z herců je Josef Pejchal, který díky svému působení v televizním seriálu „Ordinace v růžové zahradě“ je znám po celé republice jako doktor Suk. Petra Janečková, která již poněkolkáté vyhrála Anketu o nejoblíbenější herečku VČD, je také jistým „tahounem“. Bývá nejvíce obsazována.

Ve stálém angažmá působí dva režiséři – Jiří Seydler a Petr Novotný. V poslední době však v divadle hostuje i řada špičkových českých režisérů např. Michael Tarant, Lída Engelová, Martin Glaser, Zdeněk Dušek nebo slovenský režisér Marián Pecko.

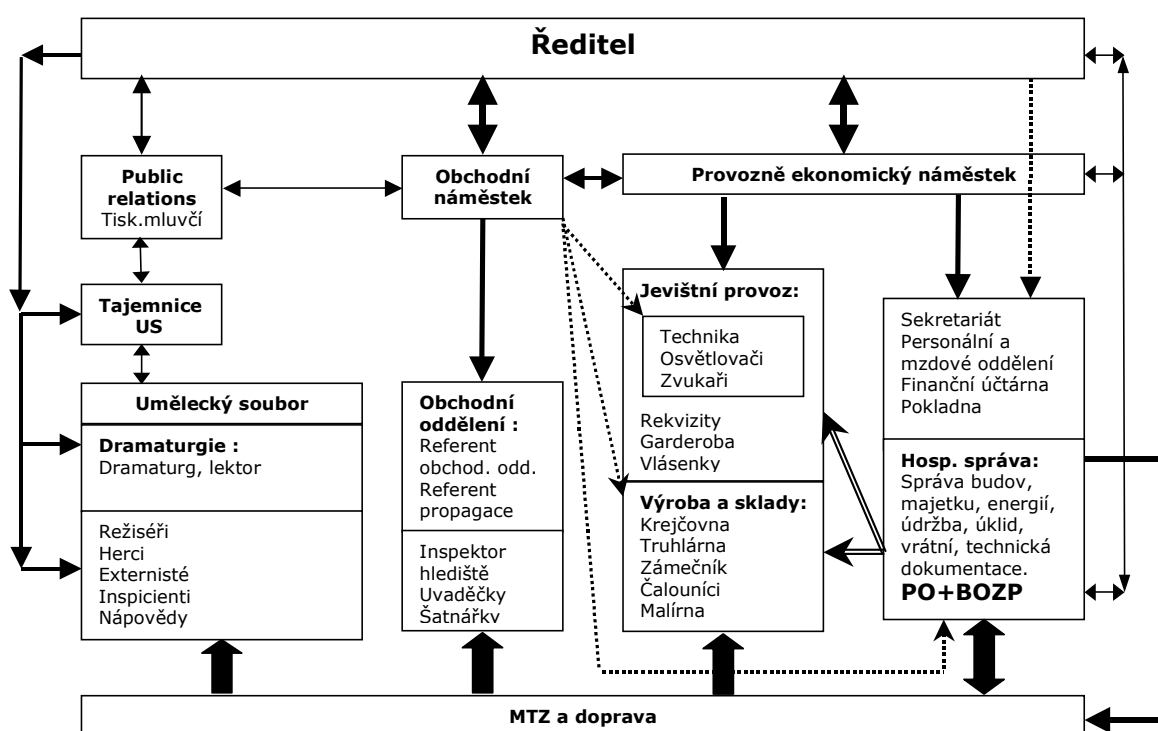
Důležitou roli zde plní obchodní oddělení, které je vlastně **kontaktním personálem**. Jeho funkce spočívá v prodeji divadelního produktu, tedy představení. Pracovnice obchodního oddělení musí umět jednat se zákazníkem a chovat se za všech okolností vstřícně. Měla by nabídnout představení těm „správným“ divákům, a proto potřebuje znát dobře celý repertoár.

Divadlo se stará o profesionální jednání svých pracovníků obchodního oddělení a v létě roku 2007 jim zajistilo **školení** v oblasti komunikace, telemarketingu se základy psychologie.

Funkci **ovlivňovatelů** zde zastávají zejména pracovník public relations a dále manažerské pozice, které v divadle vykonávají obchodní a provozně ekonomický náměstek a ředitel divadla.

Mezi **pomocný personál** se dají zařadit všichni ostatní zaměstnanci, tedy od uvaděček, pracovníků výroby a skladů (truhlárna, krejčovna, zámečník, čalouníci, malírna) až po sekretariát, personální a mzdové oddělení a finanční účtárnu.

**Referenční trh**, který tvoří zákazníci se svými rodinami, jejich přátelé a známí, vytváří divadlu dobrou image.



Obrázek 5: zaměstnanci VČD

Zdroj: Rozbor hospodaření VČD 2008

Na obrázku 3 je schéma všech zaměstnanců divadla.

#### 4.2.6 Materiální prostředí

V současné době je **obchodní oddělení** Východočeského divadla v **rekonstrukci**, která má být ukončena v květnu roku 2009. Tyto nové prostory budou bezbariérové, moderně a velmi vkusně vybaveny. Nad vstupem do obchodního oddělení má být umístěn panel s aktuální nabídkou představení, u obslužného stolku bude pult

s logem VČD a nábytek se pořídí v barvě loga. Celkový dojem umocní ještě červená barva na stěnách. Zákazník bude mít vždy před očima velkoplošnou obrazovku, na které poběží upoutávky z her. Takovéto podnětné prostředí jistě probudí větší zájem u diváka.

Jak již bylo řečeno v úvodu, **budova Městského divadla** byla **nově zrekonstruována** roku 2002 a divák tak tráví své volné chvíle v příjemnějším prostředí. Nejvíce představení se hraje na této hlavní scéně, v letních měsících se divák může těšit i na **prostředí hradu Kunětická hora**, což je pro něj jistě zajímavou změnou. Nově je letos otevřena i jevištní zkušebna pro komornější představení.

Během GRAND Festivalu smíchu VČD využívá i **vedlejší scény** jako Hronovická scéna, Scéna Sv. Anežky české (Divadlo 29), prostory obchodního domu GRAND, kde probíhá nesoutěžní část festivalu. Soutěžní část se vždy odehrává v Městském divadle.

Divák jistě ocení i možnost **občerstvení**, které funguje během přestávky. Může si zde vybrat nealkoholické i alkoholické nápoje, a pro menšího diváka jsou zde k dispozici různé sladkosti.

I bezprostřední okolí divadla je pěkně upravené.

Mezi **drobné materiálové podněty** (periferní prostředí) lze zařadit designově pěkně vytvořené vstupenky, na kterých je kontakt, konkrétně telefon a internetové stránky.

Dále sem spadá i **stejnokroj uvaděček**.

#### 4.2.7 Procesy

Jistým pomyslným „vstupem“ do celého koloběhu týkajícího se divadla je představení, „výstupem“ by měl být spokojený zákazník, tedy divák. Během představení dochází ke kontaktu s jevištěm.

VČD nabízí i **jiná představení** než svá vlastní, kromě pražských divadel zde hostují také například divadlo z Mladé Boleslavi, Liberce, Brna, Uherského Hradiště, Českého Těšína, Hradce Králové a mnohé dalších.

Ve VČD bývají pořádány také různé **koncerty**. V letošní sezóně zde vystoupila například Hana Hegerová, skupina Chinaski a také vokální seskupení 4TET.

## **4.3 Komunikační mix služeb ve VČD**

VČD využívá ke své činnosti následující nástroje: reklama, podpora prodeje, public relations a direct marketing. Osobní prodej jako nástroj komunikace zde není využíván.

### **4.3.1 Reklama**

VČD využívá ke své propagaci různá média jako tisk, rádio, televizi, internet.

**Plakáty** s měsíčním přehledem nebo premiérový plakát bývají umístěny v Informačním centru u Zelené brány, v Lázních Bohdaneč a Chrudimi, ve Východočeské galerii, v Městské knihovně, v redakci Pardubických novin, v Mléčném baru na Třídě Míru, v Krajské nemocnici Pardubice, na poštách v Pardubicích, Holicích, Chrudimi, Chrasti, Chvaleticích a Přelouči, v univerzitní aule a v kavárně Bajer. Na některá z těchto míst, většinou pošty a informační centra, se dodávají i **Divadelní zpravodaje a letáky**.

V Městské knihovně jsou navíc ve výloze umístěny **fotografie** z různých představení VČD.

**On-line reklama** je pro VČD také velmi důležitá. Díky svým internetovým stránkám <http://www.vcd.cz> (viz *obrázek 6*), které se neustále aktualizují a doplňují, informuje divadlo širokou veřejnost o své činnosti, repertoáru, programu představení, jednotlivých inscenacích, hereckém souboru, historii VČD a je zde také Divadelní zpravodaj v elektronické podobě. Prostřednictvím webové stránky je možno také rezervovat vstupenky na jednotlivá představení. Počet míst k rezervaci je omezen.



Obrázek 6: webové stránky VČD

Zdroj: [www.vcd.cz](http://www.vcd.cz)

V publikaci Česká kultura, která má svou internetovou verzi <http://www.ceskakultura.cz>, uveřejňuje VČD svůj program a informace o aktuální premiéře.

Na dalších internetových stránkách jako <http://www.scena.cz>, <http://divadlo.cz>, <http://idnes.cz>, na českém muzikálovém serveru <http://www.musical.cz>, na stránkách Pardubického kaleidoskopu – <http://www.iipardubice.cz> bývá umístěn program VČD, informace o premiérách, články o představeních.

Mezi on-line reklamu můžeme zařadit také reklamní banner, který je umístěn na stránkách <http://www.scena.cz>.

Tzv. **outdoor reklama** (umístěná ve venkovních prostorech) zahrnuje informační stojany s plakátem (tzv. "áčka"), a to před VČD, stojany upozorňující na Festival smíchu – před kulturními zařízeními jako Hronovická scéna, Kulturní dům Dukla, Scéna Sv. Anežky české, Univerzitní aula, Dům Hudby, Kulturní dům Lázně Bohdaneč, v nákupních centrech: hypermarket Globus a Hypernova, supermarket Albert na Třídě Míru, diskontní prodejna Lidl a v prostorech hlavního nádraží Českých drah v Pardubicích.

Dále jsou ve venkovních prostorách umístovány plakáty upozorňující na inscenace na Kunětické hoře. Tyto plakáty bývají rozmístěny například na zastávkách MHD, na informačních sloupech nebo přímo na Kunětické hoře, ať už v Restauraci pod Kunětickou horou či nahoře u vyhlídky.

Mezi formu této reklamy se dá zařadit i transparent upozorňující na premiéru, který visí vždy na divadle týden před premiérou.

Do **indoor reklamy** ve vnitřních prostorách spadají některé již zmiňované informační stojany a letáky. Dále jsou to fotografie z představení v divadelním klubu a v Tyršových sadech ve vitríně.

VČD umísťuje **letáky** do dopravních prostředků městské hromadné dopravy. Bývá to vždy před nějakou speciální akcí, ať už Kultura za hubičku nebo zajímavé dovozové představení. Většinou „jezdí“ po městě 60 kusů letáků po dobu třech týdnů.

V jednání je zatím tvorba **divadelního prostírání** na stoly v divadelním klubu. Na prostírání by mělo být logo VČD, měsíční program, informace k premiéře a samozřejmě týdenní menu.

Mezi **vlastní tiskoviny**, které vydává divadlo ve spolupráci se svými sponzory, patří Divadelní zpravodaj, Katalogy předplatného (jsou dva dle skupiny abonmá), plakáty, divadelní program, leták a pozvánka. Přehled vydávaných tiskovin s dalšími údaji uvádí *tabulka 3*.

**Tabulka 3: přehled vydávaných tiskovin**

<b>Tiskovina</b>	<b>Perioda tisku za sezónu (rok)</b>	<b>Náklad (ks)</b>	<b>Formát</b>	<b>Poznámka</b>
Plakát – měsíční přehled	10	200	A1	kalendářní měsíc
Plakát – premiérový	7 – 10	200	A1	každá premiéra
Plakát – předplatné sezónní	1	100	A1	
Plakát – předplatné roční	1	100	A1	

Plakát – Festivalu smíchu	1	200	A1	
Divadelní program	7 – 10	2 000	cca 1-2 A4	každá premiéra
Divadelní zpravodaj	10	6 000	cca 1-2 A4	kalendářní měsíc
Katalog předplatného sezónní	1	2 500	A5	
Katalog předplatného roční	1	3 500	A5	
Katalog předplatného zájezdový	1	200	A4	
Katalog Festivalu smíchu	1	4 000	A5	
Katalog Festivalu smíchu závěrečný		600	A5	
Pozvánka na premiéru	7 – 10	700		každá premiéra
Leták inscenace	7 – 10	500	A5 – A4	každá premiéra

Zdroj: <http://www.vcd.cz>

Propagaci v rámci svého popisu práce vykonává v divadle jedna osoba spadající pod obchodní oddělení, ale zbytek obchodního oddělení i jiných osob se na propagaci částečně podílí také. Tato osoba nevydělává přímo na své činnosti, ale ušetří divadlu značnou sumu peněz díky tisku letáků a jiných tiskovin. K návrhu těchto tiskovin využívá grafické programy Adobe Photoshop CS2, CorelDRAW 11 a QuarkXPress 7.3.

Pracovník propagace je také zodpovědný za výzdobu divadla a obchodního oddělení.

#### 4.3.2 Podpora prodeje

Zřejmě nejdůležitější funkci podpory prodeje plní ve VČD **abonmá** neboli předplatné. Divadlo tím nabízí divákovi několik představení buď za sezónu nebo za rok (viz kapitola 4.2.2 *Cena*) za levnější cenu než je obvyklá vstupenka. Divák si sám zvolí, do které předplatitelské skupiny bude zařazen dle své situace.

**Výhody** majitele abonentní vstupenky:

- ❑ zaručené místo na všech scénách VČD,
- ❑ pravidelná návštěva divadla ve dni, který divákovi vyhovuje,
- ❑ přenosnost abonentní vstupenky (možnost darovat či půjčit jiné osobě),
- ❑ zdarma zasílané informace o představeních prostřednictvím měsíčních Divadelních zpravodajů,
- ❑ nejpozději tři dny před představením může požádat divák o zhlédnutí představení v náhradním termínu (neplatí pro hostující soubory), náhrada je pak poskytnuta pouze na II. balkon),
- ❑ sleva oproti jednotlivě zakoupené vstupence ve výši 20 – 60 %,
- ❑ zprostředkovatelům předplatného je za každých deset nových předplatitelů jedna abonentka poskytnuta zdarma.

Abonentní vstupenka většinou obsahuje **kupóny**, jejich počet záleží opět na předplatitelské skupině. Klasické a premiérové předplatné obsahuje letos tři kupóny, dva z nich jsou určeny pro představení Janík a Mandragora, která se hrají nově v jevištní zkušebně. Vzhledem k tomu, že ve zkušebně je kapacita sálu menší než v divadle, neodehrává se představení vždy pro celou abonentní skupinu, ale každý divák si sám vybere, který den tento titul shlédne. Vstupenku na dané představení a termín obdrží divák výměnou za kupón. Poslední kupón je bonus k předplatnému, který může být využit k výměně za vstupenku na dostihový den Východočeského divadla nebo na zvláštní akce vyhlášené VČD.

Těmito zvláštními akcemi pro rok 2009 jsou vybraná představení z Festivalu smíchu, Večerní šumlování, Předvánoční koncert Vysokoškolského uměleckého souboru nebo sleva na vstupenku, kdy si divák vybere jakékoliv představení domácího souboru a po předložení kupónu zaplatí jednu vstupenku a druhou dostane zdarma.

Seniorské předplatné obsahuje letos jeden kupón, který je součástí ceny abonentky. Pokud je však divák senior a má klasické předplatné, dostane dva kupóny, jelikož senioři nemají nárok na bonusové představení díky jejich velmi levné abonentní vstupence.



Shrnou-li se předchozí odstavce, kupón je buď určen k výměně za vstupenku a je v ceně předplatného nebo je navíc jako bonus. Počet kupónů závisí na dramaturgickém plánu.

**Kupónové předplatné** je další formou zvýhodněného vstupného. O tom je již pojednáno v kapitole 4.2.2 *Cena*.

**Dny otevřených dveří** jsou jednou z mimořádných akcí pořádaných při příležitosti stého výročí otevření Městského divadla. V březnu roku 2009 se uskutečnil Velký den otevřených dveří, na který diváci reagovali velmi pozitivně. Malý den otevřených dveří se má konat zhruba každý měsíc v průběhu roku 2009, cena prohlídky činí Kč 20,--.

**Večerní šumlování** je nový program, který vznikl také v rámci stoletého působení divadla. Jedná se o neformální večer plný humoru, vyprávění a vzpomínek pardubických herců a koná se v klubovém prostředí Jevištní zkušebny. Toto speciální představení je určeno pouze pro abonenty, vstupenku na něj lze získat výměnou za „výměnný kupón“ u abonentek. Během roku 2009 by se mělo uskutečnit pět takovýchto večerů.

**Reklamní předměty** s logem VČD jsou například papírové tašky, které byly vyrobeny rovněž ke stému výročí. Dále je v plánu vyrobit pevné desky formátu A4 s logem VČD, spony na kravatu a propisky. Propisky s logem již VČD má, ale jsou příliš zastaralé. Desky se vyráběly naposledy k 90letému výročí. Vkládá se do nich např. divadelní program a dávají se sponzorům, bývalým zaměstnancům či jiným osobám jako propagační materiál. K těmto účelům se také vyrábějí již druhým rokem divadelní kalendáře, letos s tematikou muzikálů, které se hrály ve VČD, loni poprvé jako divadelní ohlédnutí.

Mezi **soutěže** by se daly zařadit následující aktivity. Každoročně je v divadle pořádána **anketa**, kde diváci hlasují o nejoblíbenější herečku, herce a inscenaci VČD. V anketě je i místo pro divácké připomínky, návrhy a podněty. Nejoblíbenější inscenace bývá vyhlášována ve VČD před silvestrovským představením a vítězové z řady herců a hereček bývají vyhlášeni na Divadelním plese, který VČD pořádá ve spolupráci s Magistrátem města Pardubic a Komorní filharmonií. Po každém tomto vyhlášení se losují výherci z řad hlasujících diváků, a každý z těchto výherců získá zdarma předplatné pro dvě osoby.

Divadlo také pořádá každoročně akci s názvem **Stotisící divák** (je bráno dle počtu prodaných vstupenek) a zároveň bývá vyhlášena i soutěž, při které diváci VČD tipují, na kterém místě bude tento divák sedět. Ten, kdo se trefí nejlíže, dostává předplatné pro dvě osoby, 100 000. divák obdrží předplatné a k tomu ještě hodnotné ceny.

V roce 2007 vyhlásilo divadlo soutěž pro nejmenší s názvem **Poznej pohádku, namaluj pohádku, napiš pohádku**. Soutěží se divadlo snažilo podnítit dětskou fantazii k tvorbě. Děti malovaly, psaly pohádky a posílaly je do divadla. Nejhezčí díla byla vystavena ve foyer divadla a děti dostaly za své výtvary pěkné ceny.

Ve foyer divadla vznikl roku 2008 **divadelní obchůdek**, který slouží jako podpora v místě prodeje. Jsou zde k zakoupení různé upomínkové předměty s divadelní tematikou jako třeba karty s hereckými osobnostmi VČD, karikatury herců, divadelní kalendář s fotografiemi z muzikálů, knihy o VČD, o historii divadla i Pardubic, o Festivalu smíchu, dále dekorativní květiny a kostýmní návrhy. V obchůdku je možné koupit také CD s písněmi z muzikálů My Fair Lady, Cikáni jdou do nebe, Sugar, Mississippi Blues Ben, Princezna se zlatou hvězdou na čele. Seznam všech těchto položek je v následující *tabulce 4* i s prodejní cenou. Nejžádanějším zbožím jsou většinou CD z muzikálů.

**Tabulka 4: zboží v divadelním obchůdku**

<b>Položka</b>	<b>Cena (Kč)</b>
CD Mississippi Blues Ben	90,00
CD Sugar	80,00
CD Princezna se zlatou hvězdou	50,00
CD My Fair Lady	150,00
CD Cikáni jdou do nebe	150,00
Ročenka VČD 1999 - 2004	100,00
Knih Grand Festival smíchu 2001 - 2005	40,00
Knih Historie divadelní Pardubic a okolí	300,00

Karty	90,00
Květina se stužkou	80,00
Karikatury herců	80,00
Kostýmní návrh Troll	480,00
Kostýmní návrh Knoflíkář	480,00
Kostýmní návrh Peer Gynt	480,00
Kostýmní návrh - tanečníci	480,00
Kostýmní návrh HUUH	480,00
Kostýmní návrh tanečnice	480,00
Divadelní kukátko	350,00
Městské divadlo Pardubice - brožura	30,00
Kalendář 2009	130,00

*Zdroj: interní tabulky VČD*

Za určitou formu podpory prodeje se dá považovat i **propagace nové vysokoškolské skupiny V** na Univerzitě Pardubice, která se konala v listopadu roku 2008. Vysokoškoláci pro VČD jsou nejvíce rizikovou skupinou, jelikož divadlo příliš nenavštěvují. Proto se VČD rozhodlo na tuto situaci zareagovat. Vždy dvě pracovnice obchodního oddělení po dobu jednoho týdne propagovaly tuto skupinu v univerzitní aule. Oslovovaly zde studenty, seznamovaly je s programem, nabízely letáky. Akce byla do jisté míry úspěšná, avšak ne zcela, protože skupina V není zaplněna.

Divadlo pořádá také každoročně **besedy** na základních a středních školách a nově i na Univerzitě Pardubice. Besedy se účastní pracovnice obchodního oddělení, která studentům či žákům nabídne divadelní představení či přímo předplatné a pak také jeden herec, který přiblíží posluchačům jednotlivá představení, přidá nějakou příhodu ze zkoušky či zodpoví dotazy studentů.

### 4.3.3 Public Relations

Ve VČD se touto činností zabývá jeden pracovník, který je zároveň tiskovým mluvčím divadla. Zjednodušeně řečeno náplní práce PR je mediální propagace divadla, která je velmi důležitá zejména v současné době, kdy divadlo má konkurenci jednak v jiných kulturních institucích a jednak i v konzumní televizní zábavě. Zmíněný pracovník domlouvá rozhovory, rozesílá tiskové zprávy, organizuje tiskové konference před premiérami a je v kontaktu s televizí, rádií či novinami. Také se podílí na vydávání Divadelního zpravodaje, měsíčních plakátů a plakátů k inscenacím, což s sebou nese i další komunikaci s grafiky a tiskárnami. V neposlední řadě provádí korekce textů, sleduje dění v oblasti divadel a formou nástěnek o tom informuje pracovníky divadla. Zabývá se i dalšími činnostmi, které patří do oblasti styku s veřejností.

**Tisková konference** je pořádána vždy před premiérou a sejdou se zde ředitel VČD, režisér dané premiéry, dramaturgové a někdy i herci (pokud jde o významnou roli), kteří hovoří k dané inscenaci a zodpovídají dotazy novinářů z regionálního i celorepublikového tisku.

Při své reklamní a umělecké činnosti VČD nabízí smluvní spolupráci se svými sponzorskými partnery ve třech úrovních odpovídajících svým rozsahem a významem označení sponzorského partnera jako partner VČD nebo významný partner VČD, případně generální partner VČD.

Současná ekonomická krize se zřejmě nejvíce dotkla VČD v oblasti **sponzoringu**, kde odpadlo hned několik sponzorů, hlavně Česká spořitelna, která byla generálním partnerem VČD. Letos je sestava sponzorů následující. Hlavním partnerem VČD je International Power Opatovice, významnými partnery VČD jsou Chládek & Tintěra, VČP, DOMEK Pardubice, Metrostav, Skanska, mezi další partnery patří Plzeňský Prazdroj, Parkovací dům CENTRUM, VCES, Vesna, Vema, ComArr.

Mediálními partnery VČD jsou Český rozhlas Pardubice, Rádio Hej Profil, rádio OK.

Partnerům VČD je nabízena prezentace na webových stránkách divadla, včetně základního odkazu na webové stránky partnera. Významným partnerům je umožňována distribuce propagačních materiálů v prostorách VČD a jeho scén. Je zde kladen důraz na decentní způsob, odpovídající společenské úrovni návštěvníků a reprezentativnosti prostor VČD.

Pro své partnery zajišťuje VČD účast na vybraných a dohodnutých představeních a akcích. Partnerům jsou poskytována místa v hledišti v počtu podle významu a požadavku partnera v nejlepší kvalitě včetně lóží na prvním balkoně a lóže se salónek s možností občerstvení.

VČD zajišťuje pro své partnery vlastní či dovozová představení, a to buď pro celou kapacitu divadla nebo pro dohodnutý počet hostů partnera s tím, že zbytek vstupenek je dán do volného prodeje. Uzavřená představení je možné zajistit i na scéně hradu Kunětická Hora.

Na požadavek partnera lze po dohodě připravit komponovaný pořad k výjimečným příležitostem partnera nebo pronajmout partnerovi prostory VČD k uspořádání vlastní akce jako například setkání zaměstnanců a obchodních partnerů, školení, přednášky, módní přehlídky a různé další. K těmto akcím je na požadavek partnera zabezpečen technický a jevištní provoz.

Dále pronajímá VČD svým partnerům salónek pro přibližně dvanáct osob pro obchodní jednání, uvítání významného hosta či jinou slavnostní příležitost. Salónek je napojen na čestnou lóži divadla.

Na všechny akce je možno zajistit pohoštění pro hosty podle požadavku partnera.

VČD také nabízí svým partnerům spolupráci na jednotlivých mimořádných projektech týkajících se finanční účasti na Grand Festivalu smíchu, příspěvku na mimořádné provedení inscenace, příspěvku na vydání reprezentativní knihy o divadle.

V prostorách VČD je trvale umístěna čestná tabule partnerů se zřetelem na význam partnera.

Mezi odborné časopisy by se daly zařadit **divadelní noviny**, které jsou kulturním čtrnáctidenníkem pro divadelníky a jejich diváky. V těchto novinách se uvádí spíše rozhovory s herci nebo kritika na jednotlivá představení či informace o premiéře. Například v čísle 5 ze dne 3. března 2009 byla prostřední dvojstránka věnována jednomu z novějších herců VČD, Ladislavu Špinerovi.

V publikaci **Česká kultura**, což je tištěný přehled kulturních programů v Praze a ve všech regionech České republiky, uveřejňuje VČD svůj program a informace

o aktuální premiéře. Má také svou internetovou verzi, o které je zmínka v kapitole 4.3.1 *Reklama*.

Z televizního vysílání je důležité zmínit **Českou televizi**, která přijíždí do VČD vždy před premiérou a uvádí reportáže z generálních zkoušek.

V minulosti zde také natáčela TV Puls HK a TV NOVA, v současnosti se však nedá se mluvit o pravidelném natáčení.

#### **4.3.4 Direct Marketing**

Aktivní **telemarketing** je ve VČD využíván, je-li třeba prodat narychlo nějaké představení, zejména z důvodu, když je odřeknuta na poslední chvíli některá z hromadných rezervací. K tomuto účelu je ve VČD jeden konkrétní pracovník, avšak na telemarketingu se podílí celé obchodní oddělení.

Obchodní oddělení si vede svou vlastní databázi diváků, kterou vybuodovalo na základě dlouhodobých vztahů a zkušeností s nimi.

**Zásilkový prodej** je také součástí práce obchodního oddělení, které rozesílá pravidelně svým abonentům Divadelní zpravodaje v počtu cca 3 500 kusů měsíčně, premiérovým předplatitelům a významným hostům pozvánky na premiéru v počtu 700 pohlednic, a to sedm až desetkrát ročně. Katalogy předplatného jsou rozesílány dvakrát ročně v celkovém počtu 3 000 kusů, Katalog Festivalu smíchu jednou ročně v počtu cca 3 000 kusů. Přibližně jednou až dvakrát za rok jsou osloveni diváci s mimořádnou nabídkou v počtu kolem 200 kusů

Vedoucí obchodního oddělení provádí elektronickou **nabídku představení** přes e-mail. Nabídku zasílá různým firmám, partnerům – všem příznivcům divadla hromadně. Takovým způsobem se rozesílá například akce „Kultura za hubičku“ či jiné.

**Elektronické nakupování** ve VČD možné není.

#### **4.3.5 Ostatní nové nástroje**

Ve VČD se novými nástroji jako guerilla marketing, event marketing, virální marketing a product placement nezabývá.

## 5. NÁVRH ZMĚN

### 5.1 SWOT analýza Východočeského divadla

SWOT analýza Východočeského divadla vychází hlavně z kapitoly 4, dále z informací od diváků, zaměstnanců a jiných příznivců divadla a z výsledků ankety.

SWOT analýza byla diskutována s vedoucím pracovníkem VČD.

#### 5.1.1 Silné stránky

Za nejsilnější stránku by bylo zřejmě vhodné uvést **návštěvnost divadla**, a tedy i jeho oblíbenost u diváků. Dále je pozitivní **umístění divadla** v centru města Pardubic, kde je dostupnost všech autobusových linek. VČD je jako jedno z mála divadel **historickou budovou** v secesním stylu, která prošla v posledních letech **rekonstrukcí**.

**Kulturní zážitek**, který mají diváci z představení, umocňuje velmi **rozmanitý repertoár**, díky němuž si každý divák může vybrat svůj oblíbený žánr. K tomu přispívá také **všestrannost hereckého souboru**.

Jako pozitivní je rovněž hodnocena **doplňková činnost divadla**, díky které je divadlo schopno samo si vydělat alespoň část finančních prostředků.

Nově vzniklá **agentura KOMETA** zpestřuje nabídku představení. Divák má možnost shlédnout i **jiná hostující divadla** či **koncerty**.

Schopné a vstřícné pracovnice **obchodního oddělení**, ve kterém se uskutečňuje i prodej vstupenek, divákům vždy dobře poradí.

Jako pozitivní se také divákům jeví **výstavy ve foyer**, které divadlo pořádá a ke zpestření letních dnů slouží **představení na Kunětické hoře**.

**Šatna zdarma** je milou pozorností divadla pro diváka.

#### 5.1.2 Slabé stránky

Je bohužel málo finančních prostředků na to, aby byl plný **stav zaměstnanců**, což je nejcitelnější v uměleckém souboru, kde jsou herci přetěžováni. Není možné

„pojistit“ představení alternacemi v obsazení, pokles stavu zaměstnanců v uměleckém souboru se nepodařilo zastavit ani v roce 2008.

Značným problémem je také **nedostatek mladého publika**, kde nejrizikovější skupinu tvoří vysokoškoláci z pardubické Univerzity.

Prostory, kde je realizována doplňková činnost, jsou v blízkosti bytových jednotek, a pokud je nutno pracovat i ve večerních hodinách, nájemníky to obtěžuje.

Jak se obecně říká, divadlo musí člověk milovat, ne ho dělat pro peníze. To platí pro většinu zaměstnanců, kteří musí přijmout značnou **časovou náročnost** a vyčerpání své práce.

### 5.1.3 Příležitosti

Vysokoškoláci byli označeni jako slabá stránka, zároveň ale mohou být i příležitostí do budoucna, pokud by se zdařilo je získat jako **stálé diváky**. Jejich pozornost by mohlo vyvolat například **klubové představení** v komornějších prostorách, například v divadelním klubu.

Zájem diváka by mohly upoutat také **nové prostory předprodeje vstupenek**.

Další příležitostí může být **zavedení občerstvení** v dolních prostorách foyer pro méně pohyblivé občany, nebo v oblasti direct marketingu zavedení **nákupu přes internet** či zavedení nové pozice **marketingového pracovníka**, který by mohl být značným přínosem pro divadlo.

Pardubická karta má na svém líci uvedenu ikonku divadla, tzn. že do budoucna se počítá s tím, že by mohla být využívána i ve VČD, proč neurychlit tento plán?

### 5.1.4 Ohrožení

Díky ekonomické krizi došlo již ke **ztrátě některých sponzorů** a tato situace by mohla ještě pokračovat.

Jisté ohrožení by mohlo spočívat i v **pohodlí občanů** dávajících přednost komerční televizi, videu, DVD, což vede k úpadku kultury.

Negativně by na VČD mohla dopadnout i náhlá **změna repertoáru**, například uchýlení se jen ke klasickým hrám, což by mohlo vyhovovat starším generacím, avšak mladší publikum by si hledalo náhradu jinde. Nebo naopak větší míra současných her



by nenadchla starší diváky, a to by mohlo způsobit náhlou **ztrátu části publika**. I když divadlo nemá publikum nikdy zaručeno.

Velký problém by mohl nastat, pokud by divadlu byly sníženy z jakéhokoliv důvodu jeho **dotace**.

Dojde-li v dnešním přetechizovaném světě ke **špatnému propojení serverů**, mohou vzniknout značné škody, především tzv. dvojáky, kdy se prodá jedno sedadlo v divadle dvěma lidem.

Zestručněná SWOT analýza je uvedena v *tabulce 5*.

**Tabulka 5: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vysoká návštěvnost	Nedostatek mladého publika
Umístění VČD	Nedostatek zaměstnanců (herců)
Rozmanitý repertoár	Problémy s ostatními nájemníky
Všestranný herecký soubor	Časová náročnost práce v divadle
Agentura KOMETA	
Kulturní zážitek	
Historická, zrekonstruovaná budova	
Výstavy ve foyer	
Abonmá	
Inscenace na Kunětické hoře	
Doplňková činnost	
Obchodní oddělení	

Šatna zdarma	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
Vysokoškoláci	Ztráta sponzorů
Divadelní klub – akce s herci	Konkurence
Nové prostory předprodeje vstupenek	Omezenost repertoáru
Zavedení občerstvení v dolních prostorech foyer	Ztráta publika
Nákup přes internet	Snižování dotací
Marketingový pracovník – nová pozice	Špatné napojení na server
Využití Pardubické karty	

*Zdroj: vlastní informace*

## **5.2 Doporučení pro VČD**

Doporučení bylo provedeno na základě SWOT analýzy a znalosti divadla. VČD má převahu svých silných stránek, které by mělo nadále podporovat a rozvíjet. Je důležité zbavit se slabých stránek, chopit se příležitostí a vyvarovat se ohrožení, i když ne vždy je to v silách divadla.

VČD je třetím nejnavštěvovanějším divadlem v České republice, což je velmi úctyhodná pozice, kterou by si divadlo mělo udržet jednak svým stále rozmanitým repertoárem a jednak propracovanou marketingovou komunikací.

S nedostatkem mladého publika se VČD potýká již delší dobu. Lépe jsou na tom základní a střední školy. Nejhorší variantu zde představují studenti Univerzity Pardubice. V říjnu roku 2008 probíhala propagační akce nové abonentní skupiny V, která je přímo určena pro vysokoškoláky. Akce sice nové abonenty přinesla, avšak tato skupina není zcela zaplněna. A přitom se jim nabízí za velmi nízkou částku to nejlepší, co ve VČD může mladý divák shlédnout. Zřejmě by bylo vhodné tuto **propagační akci** ještě **zopakovat**, aby byla skupina V od nové sezóny zaplněna zcela. Referentky

obchodního oddělení, které se akce zúčastní, by zde mohly pouštět úryvky her na notebooku, případně pomocí zpětného projektoru na plátně, protože zrakový vjem dnešní mladé lidi nejvíce osloví. Tato akce by dále vyžadovala umístění informačního stojanu v místě propagace (tedy zřejmě opět v univerzitní aule), oslovování potenciálních studentů jako potenciálních diváků, předávání letáků, Divadelních zpravodajů a jiných informačních materiálů.

Během roku 2008 došlo ke změně majitele divadelního klubu, který byl několik měsíců pro veřejnost uzavřen. S příchodem nového majitele se klub opět otevřel. Možná právě zde by mohlo docházet k **bezprostřednímu setkávání herců s mladými lidmi**, což by mohlo inspirovat obě strany. Jednalo by se o besedy pro středoškolské a vysokoškolské studenty organizované ihned po představení, které by si sami vybrali. Studenti by měli možnost zcela proniknout do daného představení, herci by pochopili, co je studentům blízké a co je zajímavé. Tento bližší kontakt mezi oběma skupinami by mohl ovlivnit jak dramaturgii divadla, tak přivést v budoucnu chápavé mladé publikum.

Akce by byla spojena i s propagací v podobě letáků, rozesílaných na dané školy.

Příznivě mohou na diváka působit **nové prostory obchodního oddělení**, o kterých je podrobněji pojednáno v kapitole 4.2.6 *Materiální prostředí*. I samotný nákup vstupenek bude pro diváka velmi příjemný.

Jistě by bylo žádoucí zřídit v dolních prostorách foyer divadla ještě jedno **občerstvení**. Zatím je občerstvení v prvním patře na dvou místech, ale pro starší či méně pohyblivé občany je dost problematické vystát frontu a někdy i vyjít schody. Nejlepším kompromisem je prodávat v divadelním obchůdku pár nealkoholických nápojů v lahvi, čímž by se ušetřily náklady i prostory. Samozřejmě k dispozici by byly prázdné čisté sklenky. Kdo by měl zájem o širší nabídku nápojů, navštívil by první patro.

Ve VČD chybí **marketingový pracovník**. Otázkou je, zda je to považováno za nedostatek či příležitost do budoucích období. Možná v současné době spíše nedostatek, avšak v budoucnu může být značným přínosem. Činnost v oblasti marketingu je zde rozdělena mezi několik zaměstnanců. Každý z nich užívá nějaký nástroj marketingu, ale marketing jako samostatná koncepce zde chybí. Bohužel v dnešní době mají větší divadla svůj „starý dobrý“ možná až leckdy zastaralý způsob

komunikace a z personálního hlediska příliš nevyužívají této možnosti. Marketingový pracovník nachází uplatnění spíše v menších divadlech.

Tento nový pracovník by spadal pod obchodního náměstka a měl by znát problematiku divadla, komunikovat s dramaturgií, public relations, obchodním oddělením a s již zmíněným obchodním náměstkem, ale zejména s širokou veřejností. Prostřednictvím marketingového průzkumu by informoval divadlo o tom, jaké žánry jsou nejoblíbenější, co divák od divadla očekává a podobně. Dále by měl na starosti pořádání výstav ve foyer a vůbec organizování veškerých propagačních akcí.

Osoba vykonávající marketingovou činnost by měla být schopna ovládat také grafické programy, jelikož alespoň polovinu jejího pracovního času by tvořily návrhy divadelních plakátů, letáků a třeba i zpravodajů, čímž by ušetřila divadlu značnou sumu peněz za externího grafika a ne vždy plakáty podávají konkrétní informace o hře.

Vhodným se jeví mladý kreativní člověk, který by byl schopen učit se novým věcem a nepožadoval by příliš vysoký plat. Mohlo by se jednat i o absolventa se zájmem o divadlo. Měl by mít ekonomické vzdělání podložené marketingem.

Náklady na nového pracovníka s hrubou mzdou Kč 20 000,-- měsíčně odpovídají současným výdajům na externí grafiky.

Divadlo by mělo tomuto pracovníkovi zaplatit počáteční školení v grafických programech Corel Draw a Adobe Photoshop nebo Adobe Illustrator, který je velmi kompatibilní. Výdaje na školení pracovníka by se divadlu vrátily v podobě jeho dobře odvedené práce.

Přínos této pozice pro VČD by spočíval zejména v koncepčnější podobě marketingu a v ušetřených výdajích na externí grafiky.

**Reklama** je vyhodnocena jako odpovídající dané situaci. Veškeré letáky, plakáty a jiné tiskoviny jsou vhodně rozmístěny na různých viditelných plochách nejen v Pardubicích. Divadelní zpravodaje a katalogy předplatného jsou velmi pěkně vyhotovené, přehledné a informativní.

Drobný nedostatek v reklamě, který by se měl odstranit, je na webových stránkách divadla. Bylo by vhodné přidat **seznam prodejních míst**. Kromě předprodeje VČD a Informačních center je možné vstupenky zakoupit i v některých cestovních

agenturách, nikde však tato místa nejsou přesně uvedena. Takovou informaci ocení nejvíce diváci, kteří nejsou z Pardubic.

Těmto divákům VČD často ponechává rezervace vstupenek téměř až do začátku představení, tím vzniká riziko nevyzvednutí vstupenky a finanční ztráty pro divadlo.

Dále by mohla být vytvořena **rubrika FAQ** (*Frequently Asked Question*) shromažďující nejběžnější dotazy diváků týkající se nejen prodeje vstupenek, například: *Na jak dlouho lze rezervovat vstupenky? Kdy se začíná prodávat představení na nový měsíc? Kde najdu prostory předprodeje vstupenek? Kolik stojí šatna ve VČD?*

Diváci by jistě ocenili, kdyby na internetu bylo možné shlédnout **krátké úryvky z her** nebo jednu upoutávku jako celek složenou z jednotlivých inscenací. Toto se již v některých divadlech aplikuje a jeví se jako velmi dobrý nápad.

Z hlediska **podpory prodeje** je zřejmě největší výhoda pro diváka abonmá, ať už obsahuje bonusový kupón či nikoliv. K nevýhodám by se dal zařadit **nedostatek reklamních** předmětů, což je zřejmě dáno odlivem finančních prostředků od odstupujících sponzorů.

Většina propagačních akcí jako dny otevřených dveří, Večerní šumlování a vlastně i výroba reklamních předmětů se uskutečňují v rámci oslav stoletého výročí. Některé akce by se mohly pořádat častěji, například Velký den otevřených dveří jednou za sezónu, o který byl značný zájem.

Jako velmi vhodný propagační tah se jeví **vznik divadelního obchůdku** ve foyer divadla. Diváci jej o přestávkách rádi navštěvují. Dále jsou velmi pozitivně přijímány besedy, různé soutěže a výhry.

Oblasti **public relations** se věnuje jeden konkrétní pracovník, který spolupracuje se všemi dostupnými médii. Osvědčená a jistě velmi přínosná je pravidelná tisková konference konaná vždy před premiérou.

VČD by se mělo více zaměřit na **hledání nových sponzorů**, což je v současné době obtížné díky nastalé ekonomické krizi. Podmínky, které VČD nabízí, jsou však pro sponzory výhodné a zajímavé. Mohou pozvednout i kulturní úroveň akcí jejich zaměstnanců.

Pracovník public relations zpracovává každoročně zprávu o dění ve VČD Magistrátu města Pardubic a Ministerstvu kultury. Stejně tak by mohl informovat

i novináře a veřejnost prostřednictvím **tiskové zprávy** publikované na webových stránkách VČD.

Šanci do budoucna představuje **nákup vstupenek přes internet**. Tato složka v **přímém marketingu** divadla zatím chybí. V současnosti je poskytnuto jen pár míst do prodejní sítě Ticketportal, kde si zákazník může vstupenky zarezervovat. Vzhledem k nedostatku času v dnešní době by bylo pro diváka velmi prospěšné zakoupit si lístky z pohodlí domova. K platbě by se dala využít i **Pardubická karta**. V době zavedení této karty se předpokládalo její využití i pro divadlo. Zatím není žádný konkrétní návrh.

Z nových nástrojů by se pro divadlo dal využít snad jen **virální marketing**, a to konkrétně zasílání různých krátkých zpráv e-mailem či formou SMS. Muselo by se však jednat o vyžádané zprávy. Ostatní nástroje jako *guerilla marketing*, *event marketing* a *product placement* byly zatím vyhodnoceny jako ne příliš vhodné pro oblast kultury.

## 6. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat nástroje marketingového a komunikačního mixu Východočeského divadla Pardubice a navrhnout možné změny.

K dosažení tohoto cíle byly nejprve vysvětleny základní pojmy nutné k pochopení dané problematiky. Ve druhé a třetí kapitole byly podrobně rozebrány nástroje marketingového a komunikačního mixu z teoretického hlediska. Následující čtvrtou kapitolou začíná praktická část. Popisuje, jak jsou aplikovány tyto nástroje ve Východočeském divadle. Nejprve je zde zmínka o historii a současnosti VČD, poté je rozebrán marketingový mix spolu se třemi novými prvky týkajícími se služeb (lidé, materiální prostředí, procesy) a stěžejní částí je část poslední, aplikace komunikačního mixu ve VČD.

V páté kapitole byly navrženy jednotlivé možné změny pro Východočeské divadlo na základě SWOT analýzy. SWOT analýza ukázala, že ve VČD převažují silné stránky, které by mělo VČD nadále podporovat s cílem omezit své slabé stránky, využít své příležitosti a zbavit se možných ohrožení.

Mezi **navrhované změny** v komunikačním mixu patří v oblasti reklamy doplnění internetových stránek o seznam prodejních míst, rubriku FAQ a úryvky z her. V rámci podpory prodeje je vhodné zopakovat propagační akci pro studenty Univerzity Pardubice a uspořádat dny otevřených dveří pravidelněji. U public relations by měla být každoročně sepisována a umístěna na internetu tisková zpráva pro novináře a veřejnost. V oblasti direct marketingu by mohlo být do budoucna využíváno nákupu vstupenek přes internet. Z nových nástrojů by se dal využít snad jen virální marketing.

Dále je zde navržena nová pozice marketingového pracovníka, který by byl zároveň i interním grafikem. Je zde posouzen jeho přínos pro Východočeské divadlo.

V neposlední řadě je v rámci zkvalitnění služby divákovi navržen prodej nealkoholických nápojů v dolních prostorách foyer pro starší a méně pohyblivé občany a naopak pro mladé obecnstvo je doporučeno uspořádat setkávání s herci v divadelním klubu.

**Cíl této diplomové práce byl splněn.**

# LITERATURA

## Knihy

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 10. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003. 648 s. ISBN 0-13-041814-5.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- ŠINDLER, P. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 165 s.
- ALSBURY, A. JAY, R. *Marketing: to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
- KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.



- VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.
- PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- MINAŘÍKOVÁ, L. *Komunikační mix ve společnosti ORIFLAME CZECH REPUBLIC, spol. s r. o.* Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007.

### **Interní divadelní zdroje**

- Rozbor hospodaření 2008
- Rozbor hospodaření 2007
- Divadelní zpravodaje 2008 – 2009
- Katalog předplatného (sezóna 99.)
- Katalog předplatného (rok '09)
- Nabídkový katalog inscenací (sezóna 99.)

### **Internetové stránky**

- [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=4039](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4039)
- <http://www.vcd.cz>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: budova VČD.....	41
Obrázek 2: amfiteátr Kunětická Hora.....	42
Obrázek 3: počty diváků VČD.....	43
Obrázek 4: logo VČD .....	45
Obrázek 5: zaměstnanci VČD.....	50
Obrázek 6: webové stránky VČD .....	53

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: výhody a nevýhody vybraných médií.....	24
Tabulka 2: vyrobené scény pro jiná divadla .....	46
Tabulka 3: přehled vydávaných tiskovin .....	54
Tabulka 4: zboží v divadelním obchůdku.....	58
Tabulka 5: SWOT analýza.....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: plakát ke slavnostnímu otevření Městského divadla
- Příloha 2: interiér VČD (nová opona a lustr)
- Příloha 3: pláněk hlediště

# Příloha 1: plakát ke slavnostnímu otevření Městského divadla

## Slavnostní otevření městského divadla v Pardubicích.

V sobotu dne 11. prosince 1909.

**DIVADLO V LESKU.**

Představení činoherní.

**Proslovení starosty města.**

**UVÍTÁNÍ.** Napsal KAREL MAŠEK. Přednese Dr. J. ŠTOLBA.

**Bedřich Smetana:** Slavnostní předehra, komponovaná k položení základního kamene Národního divadla v Praze r 1868.

**POUTNÍK.** Scenický proslov od K. Maška. Sbory divek komponoval Ot. Ostrčil. Režisér F. Růžička.

**OSOBY:**

Vilém	p. Karel Hoblík
Jarmila	př. Lk. Soukupova
Květa	slé. A. Matyášova
Duch Dějin	p. K. Brzek
Poesle	slé. Rud. Kosinova

Sbor divek. — Dvojice milenců. — Zástupci různých stavů.

**V. LAUTNER:** Pochod vítězný. Komp. k Maškově hře „Poutník“

**1744.** Episoda z těžkých dob města Pardubic. Napsal Dr. Josef Štolba. Režisér F. Růžička.

**OSOBY:**

Pardubický primátor Fiedler	p. F. Koboušek
Jan Hůla, cechmistr pořádku kovářského	p. J. Kadet
Jiří Jonach, cechmistr pořádku ševcovského	p. A. Filipček
Matěj Kroupa, mistr pořádku punčochářského	p. Ot. Soukup
Jan Šouhanek, mistr pořádku řeznického	p. K. Cerešvický
Jonáš Krumpálek, mistr pořádku krejčovského	p. V. Patačíl
Ludmila Talacká, nevěsta Hálova	př. Fr. Cerešvická
Justýna Holabová, teta Ludmilla	př. M. Netušilová
Pruský generál-major Johan Ernst von Zimmerov, chef pruského pluku č. 43.	p. A. Huerbeck
Pruský kapitán von Döbritz	p. J. Fiskora
Pruský důstojník na stráž u Bílé brány	p. K. Brzek
První	p. J. Prokeš
Druhý   pruský poddůstojník	p. Fr. Hačkovský
Třetí	p. J. Veverka
Pruský trubač	p. Jos. Lahálek
Ordonanční důstojník	p. K. Kechar
Sedlák	p. J. Zajčel

Městští radní, Městský servus, Obyvatelé města Pardubic, Důstojníci prusí, Prusí husaři a pěšáci, Učňové, tovaryši a knapové různých cechů pardubických, Sedláci Děj v Pardubicích na nároží ulice nyní Penžitýnské a Arnoštské před Bílou branou dne 15. října roku 1744.

---

Hudební čísla provede „Pardubické Hudební Sdružení“ řízením kapelníka V. Lautnera. — Sbory divek v „Poutník“ zapělí zásluhou průmyslové divčí školy řízením ředitele Čenka Váni. — „Uvítání“, „Poutník“ a „1744“ byly zvlášť napsány ku slavnostnímu otevření divadla a budou provedeny členy ochotnického spolku, tělocv. jednoty „Sokol“ a hasič. sboru v Pardubicích. — Po scénickém proslovu „Poutník“ delší přestávka. Po započetí her netze více do hlediště vstoupiti.

**Začátek přesně o 7. hod. več. Konec před 10 hodinou.**

V pondělí 13. prosince 1909 opakuje se činoherní představení s nezměněným zaba-  
jovacím programem a ve čtvrtek 16. prosince opera „Hubička“ při cenách obyčejných

Společná knihtiskárna v Pardubicích.

## Příloha 2: interiér VČD (nová opona a lustr)





### Příloha 3: plánek hlediště

- 1 V. I. P.
- 1 I. MÍSTA
- 2 II. MÍSTA
- 3 III. MÍSTA
- NEPRODEJNÁ MÍSTA

