



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Komunikační strategie vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Marie Soldánová**

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.





Communication strategy of the chosen company

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Marie Soldánová**

Supervisor: Ing. Zuzana Švandová, Ph.D.



Tento list nahradte
originálem zadání.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se věnuje marketingové komunikační strategii Divadla F. X. Šaldy v Liberci. V teoretické části se autorka zabývá literární rešerší v oblasti marketingové komunikace s ohledem na specifika jednotlivých nástrojů ve veřejném sektoru. Praktická část diplomové práce analyzuje hospodaření Divadla F. X. Šaldy Liberec a zachycuje základní ekonomické ukazatele v desetiletém časovém období. Důraz je zde kladen hlavně na marketingové aktivity. Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh komunikační strategie pro sedmý ročník Festivalu současného divadla WTF?! pořádaný v Malém divadle. Jedná se o festival zaměřený na mladého diváka, úkolem je nalézt optimální kombinaci marketingových nástrojů s ohledem na prostředky a rozpočet a navrhnout nejúčinnější řešení pro pořadatelský tým. Jako další cíl si autorka zvolila prokázat závislost návštěvnosti divadla na online marketingu. Užitou metodou pro testování závislosti je regresní analýza.

Klíčová slova

Event marketing, marketingová komunikace, komunikační strategie, komunikační mix, online marketing, PEST analýza, regresní analýza, situační analýza, social media marketing

Annotation

The thesis addresses a communication strategy of F. X. Šalda's Theatre in Liberec. In the theoretical part, the author deals with literary research in the area of marketing communication considering the specifics of instruments in the public sector. The practical part of this thesis analyzes the management of the F. X. Šalda's Theatre and describes the development of the basic economic indicator in ten years period with an emphasis on marketing activities. The main aim of this thesis is to create a communication strategy for seventh year of the Contemporary Theater Festival WTF?! this takes place on the small scene of F. X. Šalda's Theatre. The festival focuses on a young audience; the task is to find the right combination of marketing tools considering the available resources and budget and to propose the most effective solution for the implementation team. As an additional target, the author chose to demonstrate the statistic dependence of theatre attendance on online marketing. The method used for the dependence testing is regression analysis.

Key Words

Communication strategy, communication mix, event marketing, marketing communication, online marketing, PEST analysis, regression analysis, situation analysis, social media marketing

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod	13
1. Marketingová komunikace ve veřejném sektoru	15
1.1 Komunikační mix ve veřejném sektoru.....	15
1.1.1 Sponzoring.....	16
1.1.2 Public relations	17
1.1.3 Komunikace v místě organizace.....	18
1.1.4 Veletrhy	19
1.1.5 Event marketing.....	19
1.1.6 Online marketing.....	20
2. Marketingová komunikační strategie.....	22
2.1 Tvorba marketingové komunikace.....	23
2.2 Typy marketingové komunikační strategie	26
2.2.1 Push strategie.....	27
2.2.2 Pull strategie	28
3. Divadlo F. X. Šaldy v Liberci	29
3.1 Vývoj divadelní činnosti v České republice	29
3.1.1 Vývoj divadel v ČR v letech 2000 až 2017	30
3.2 Rozsah služeb.....	32
3.3 Hospodaření.....	34
3.4 Návštěvnost	36
3.5 Vyhodnocení současné situace podniku	37
3.5.1 Analýza makroprostředí	38
3.5.2 Situační analýza.....	47
3.6 Marketingová komunikace.....	50
3.6.1 Vizualní styl.....	50
3.6.2 Reklama.....	52
3.6.3 Public relations	53
3.6.4 Happeningy a event marketing.....	55
3.6.5 Online marketing.....	58

4. Festival současného divadla WTF?!	61
4.1 Návrh komunikační strategie pro Festival současného divadla WTF?! 2018	61
4.1.1 Marketingový mix	62
4.1.2 Program festivalu.....	63
4.1.3 Rozpočet festivalu	64
4.1.4 Cíle komunikace.....	67
4.1.5 Komunikační mix	69
4.1.6 Plán komunikace	73
4.1.7 Hodnocení akce	74
5. Regresní analýza.....	76
Závěr.....	80
Seznam použité literatury	82

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
DFXŠ	Příspěvková organizace
ICT	Informační a komunikační technologie
IROP	Integrovaný regionální operační program
LAN	Local area network
PR	Public relations
SLK	Starostové pro Liberecký kraj

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počítač a internet v českých domácnostech, 2007 až 2017.....	21
Tabulka 2: Divadla v ČR v roce 2017	30
Tabulka 3: Celkové výkony v letech 2010 až 2017	33
Tabulka 4: Příspěvky na provoz DFXŠ, 2010 až 2017	35
Tabulka 5: Vybrané výnosy v tis. Kč, 2010 až 2017.....	35
Tabulka 6: Návštěvnost v letech 2010 až 2017	36
Tabulka 7: Návštěvnost v abs. a rel. vyjádření a první difference v letech 2011 až 2015...	37
Tabulka 8: Základní ekonomické ukazatele, 2007 až 2017.....	40
Tabulka 9: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR, 2007 až 2017.....	42
Tabulka 10: Vývoj míry inflace, 2007 až 2017	42
Tabulka 11: Situační analýza pro DFXŠ	47
Tabulka 12: Meziroční srovnání počtu předplatitelů, 2013 až 2017	54
Tabulka 13: Rozpočet Festivalu současného divadla WTF?!	66
Tabulka 14: Plán komunikace pro Festival současného divadla WTF?! 2018	73
Tabulka 15: Výběrový soubor dat pro regresní analýzu.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Push strategie	27
Obrázek 2: Pull strategie.....	28
Obrázek 3: Vývoj počtu divadel a scén v ČR v letech 2000 až 2016	31
Obrázek 4: Vývoj počtu návštěvníků divadel v ČR v letech 2000 až 2016	32
Obrázek 5: Věkové složení Libereckého kraje, 2017	44
Obrázek 6: Firmy v ČR s webovými stránkami	46
Obrázek 7: Vizuální styl Divadla F. X. Šaldy v Liberci po roce 2013.....	51
Obrázek 8: Vizuální styl Divadla F. X. Šaldy v Liberci před rokem 2013	51
Obrázek 9: Nové webové stránky DFXŠ	59

Úvod

Od roku 1989 vzniklo v České republice více než 100 nových divadel. Díky transformaci ekonomiky, začala vznikat divadla komerčního charakteru. Jak si v takové situaci počínají státní divadla, když jejich prostředky jsou omezené a konkurence stále sílí? Klíčem k udržení stávajících diváků a k získání nových je správně cílená a efektivní marketingová komunikace. Divadla zřízená státem nebo jednotkami územní samosprávy jsou financována z velké části dotacemi z veřejných rozpočtů, jejich výdaje na marketing jsou tedy značně omezeny. Nicméně pečlivě promyšlený marketingový plán napomáhá divadlu zvýšit výnosy z vlastní činnosti. Diplomová práce se věnuje marketingové komunikaci v příspěvkové organizaci, jejíž hlavní činností je poskytovat hudební, činoherní, hudebně-dramatická a taneční představení a dále koncerty a jiné kulturní akce přispívající k rozvoji myšlenkové, estetické a morální úrovně občanů.

V teoretické části diplomové práce se autorka zabývá literární rešerší v oblasti marketingové komunikace s důrazem na komunikaci ve státních organizacích, potažmo přímo v divadlech. Ohled je brán na specifika marketingu v netržním prostředí, kde již známé marketingové principy musejí být transformovány na oblast veřejných služeb. Podrobně je zde rozveden komunikační mix pro neziskový sektor, kde hlavní roli hrají marketingové nástroje sponzoring, komunikace v místě organizace, public relations, veletrhy a hlavně online marketing. Kapitola Marketingová komunikační strategie se zabývá jednotlivými kroky, které je nutné vypracovat k realizaci efektivní marketingové komunikace.

Na českém trhu nyní operuje 171 stálých scén a sálů, přibližně polovina z nich má charakter státem či územní jednotkou zřízené organizace, ostatní jsou podnikatelské subjekty nebo nestátní neziskové organizace. Počet státních divadel od počátku tisíciletí mírně klesl a počet soukromých divadel vzrostl. Divadelní činnost je v ČR stále populární a celkový počet divadel mírně roste. Další aspekty spojené s vývojem divadelní činnosti v ČR od počátku milénia jsou popsány v podkapitole Vývoj divadelní činnosti v České republice.

Analytická část práce se věnuje praktickému příkladu Divadla F. X. Šaldy Liberec (dále jen DFXŠ), seznamuje čtenáře s touto příspěvkovou organizací, s jejím hospodařením v posledních letech, s financováním a hlavně s marketingovými aktivitami. V roce 2018 proběhne již sedmý ročník Festivalu současného divadla WTF?!, který si postupně získává stále větší oblibu v celém regionu. Festival je zaměřený na mladého diváka s cílem zaujmout a přilákat tak do divadla mladší generace na nekonvenční tituly. Úspěch festivalu odráží mnoho aspektů, jedním z nich je ale vhodně zvolený komunikační mix s ohledem na dostupné prostředky. Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat návrh komunikační strategie pro daný festival. Očekávaný přínos diplomové práce spočívá právě v přípravě komunikační strategie, která bude moci být aplikována realizačním týmem pořádající Festival současného divadla „WTF?!“.

V rámci dílčího cíle diplomové práce bude zpracována situační analýza a analýza makro prostředí, v němž DFXŠ působí. Výsledky analýz budou sloužit jako podklady pro vytváření návrhu komunikační strategie. Od roku 2016 využívá DFXŠ online marketing, část práce bude věnována empirickému výzkumu, který potvrdí nebo naopak vyvrátí závislost počtu prodaných vstupenek na jednotlivá představení na dosahu příspěvků na facebookovém profilu divadla. Zvolená metoda pro empirický výzkum je regresní analýza. Budou testovány základní statistické modely, tj. lineární, exponenciální, parabola a hyperbola pro vyjádření vztahu mezi proměnnými.

1. Marketingová komunikace ve veřejném sektoru

Existence marketingové komunikace je nezbytná jak v soukromém, tak i ve státním sektoru. Marketingové úsilí ve veřejném sektoru cílí na prodej sužby neziskové organizace zákazníkovi. Takto vzniká neziskový marketing, který Vašítková (2014) definuje jako: „Každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.“ Komunikace v neziskovém marketingu by měla udržovat kontakt mezi uživateli služeb a neziskovou organizací. Podstatnou roli v komunikaci veřejného sektoru představuje budování dlouhodobých vztahů s místními obyvateli a představování cílů organizace, jelikož právě místní obyvatelstvo prostřednictvím místního zastupitelstva může chod organizace velice ovlivnit.

Marketing v organizacích státní správy a samosprávy vykazuje několik specifických rysů, níže popsaných. Produktem veřejného sektoru jsou převážně služby. Na rozdíl od tradičního tržního prostředí se zde spotřebitel setkává s omezeností až nemožností výběru z nabízených služeb, služby poskytované neziskovými veřejnými organizacemi slouží ke všeobecně prospěšným účelům, není zde předpoklad pro generování zisku. Je tedy obtížné kvantifikovat cíle neziskových organizací. Dalším charakteristickým rysem marketingu veřejného sektoru je obtížná identifikace jednoho uživatele. Příspěvkové organizace bývají regulovány svými zřizovateli (státem nebo jednotkami územní samosprávy), těmto regulacím je podřízeno i rozhodování manažerů. A velice zajímavé specifikum veřejného sektoru tvoří cena, která zde neodráží hodnotu služby pro zákazníka, nýbrž centrálně stanovenou společenskou hodnotu.

1.1 Komunikační mix ve veřejném sektoru

Komunikační mix neboli promotional mix spojuje všechny prostředky, kterými společnost jedná se zákazníky, zaměstnanci a širokou veřejností. Na úvod podkapitoly je nutné vysvětlit, že ve veřejné správě se pod označením „zákazník“ skrývá občan s jeho

potřebami (problémy). Veřejný sektor má za úkol uspokojit tyto potřeby prostřednictvím státních organizací a jejich služeb (Foret, 2011).

Ve veřejném sektoru je možné využít všechny známé nástroje a marketingové postupy, ovšem s nutností tyto nástroje a postupy patřičně modifikovat tak, aby odpovídaly a respektovaly specifika veřejného sektoru. Cílem komunikačního mixu ve veřejném sektoru je vytváření pozitivní publicity a také vybudování systému, pomocí kterého budou služby prodávány veřejnosti. Hlavním cílem komunikačního mixu je povzbuzování touhy zákazníků po dané službě (Hannagan, 1996)

Tradiční nástroje tvořící komunikační mix jsou reklama, osobní prodej, PR, podpora prodeje a přímý marketing. Komunikační mix v neziskovém veřejném sektoru tvoří především sponzoring, public relations (dále jen PR), komunikace v místě organizace, veletrhy a online marketing. Pomocí těchto nástrojů komunikuje firma se zákazníkem a snaží se tak s ním vybudovat dlouhodobý vztah. Výše jmenované nástroje komunikačního mixu neziskového veřejného sektoru jsou popsány v následujících podkapitolách.

1.1.1 Sponzoring

Sponzoring je jedna z forem marketingové komunikace, jež v myslích zákazníků spojuje jméno organizace se třetí stranou. Třetí stranou může být například sportovní tým, sportovci, celebrity, události, pořady, televizní kanály nebo jiná média. Sponzoring je založen na principu „služba – protislužba“. Sponzor za své vynaložené prostředky, peněžní či nepeněžní, získává protihodnotu v podobě publicity. Sponzoring se hojně využívá ve sportu, kultuře, ekologii a socio-ekonomické sféře (Hesková, 2009).

V organizacích veřejného sektoru má sponzoring za cíl zajistit finanční a věcné dary. Žádost o sponzorský dar by měla vysvětlovat, proč jsou žádané prostředky pro organizaci nutné, na jaký účel a jakým způsobem budou vynaloženy a co může žadatel nabídnout sponzorovi jako protihodnotu (Hesková, 2009).

Event sponsorship/event marketing je další druh marketingové komunikace, kdy společnost zprostředkovává cílové skupině emocionální zážitky spojené se svou značkou. Podstata event marketingu spočívá v tom, že vede zákazníky k aktivní participaci, díky níž jsou vyvolány pozitivní emoce a tím i pozitivní hodnocení celé události a posléze pozitivní hodnocení společnosti.

Sponzoring a event marketing mají mnoho společných rysů. V obou případech je sdělení cílové skupině předáváno ve chvíli, kdy prožívají emoce, kdy se dobře baví. A v obou případech se cílová skupina dostává do přímého kontaktu se značkou/jménem organizace. Ovšem u event marketingu pořádá danou událost sama organizace, která chce komunikovat. Oproti tomu v případě sponzoringu se sponzor k pořádané události pouze připojuje a to z toho důvodu, aby získal kontakt s již existující skupinou fanoušků dané události (Vašítková, 2014).

1.1.2 Public relations

Public relations je termín souhrnně označující všechny systematické, plánované a nepřetržité aktivity organizace vůči zájmovým skupinám, jako jsou státní orgány, zákonodárci, akcionáři aj. s cílem vytvářet a podporovat dobré vztahy a soulad s veřejností. PR se dělí na dvě základní skupiny a to na externí (médiu, zákazníci, obchodní partneři, investoři, státní orgány) a interní (zaměstnanci, management, distributoři). Pro veřejnou správu hraje klíčovou roli místní obyvatelstvo. Příspěvkové organizace zřízené městem či krajem do značné míry ovlivňuje místní zastupitelstvo, jež si volí občané sami. Z tohoto důvodu patří PR k nejdůležitějším nástrojům marketingové komunikace ve veřejném sektoru (Přikrylová, et al., 2010).

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně široké spektrum činností, je nutné pro užší specifikaci jednotlivých nástrojů PR vymezit základní skupiny. Dělení lze provést na základě cílových skupin, na které se PR zaměřují.

1. Interní komunikace – spokojený zaměstnanec je předpokladem úspěchu podniku, proto se interní komunikace zaměřuje nejen na něj, ale také na jeho rodinu a okolí, patří sem firemní časopisy, noviny, setkání zaměstnanců, soutěže, školení, dny otevřených dveří aj.
2. Vztahy se zákazníky – činnosti PR se zaměřují na budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, jsou součástí komunikační strategie firmy, zvyšují efektivitu komunikace se zákazníkem a pomáhají budovat zákaznickou loajalitu.
3. Vztahy s investory a finančními institucemi – ze zákona vyplývá informační povinnost, kterou musí podnik respektovat, jedná se například o zveřejňování finanční zprávy, setkání s investory, tiskové konference (Hesková, 2009).

1.1.3 Komunikace v místě organizace

Skupina komunikačních prostředků, které jsou umístěné přímo v prodejně (např.: stojany, nástěnky, obrazy, tiskoviny, propagační materiály) působí na zákazníka přímo v okamžiku, kdy se o koupi dané služby nebo statku rozhoduje. Reklama na prodejní ploše často napomáhá kupujícím se v nabídce zorientovat. Komunikaci v místě organizace tvoří i image budovy organizace, její historie, prostory. Kvalitu služeb poskytovaných veřejným sektorem pak zákazník vnímá díky prezentaci služby v dané lokalitě, díky tištěným materiálům poskytujících informaci o společnosti (Hannagan, 1996).

Komunikace v místě organizace je velmi silný a účinný nástroj marketingové komunikace, jelikož na zákazníka působí právě v okamžiku, kdy se rozhoduje o koupi daného produktu. Díky správné atmosféře prodejny, může zákazník naznat změny o svém původním nákupu a odhalit například nové potřeby v souvislosti se správně umístěnou reklamou. Na příkladu DFXŠ, jde-li si divák zakoupit vstupenku na předem vybrané představení, má možnost si v prostorách prodejny prohlédnout plakáty na jiná představení. Také hned vedle prodejního okénka je vystaven veliký měsíční divadelní program, tak aby ho divák nemohl přehlédnout. Nejen doplňující nabídka vede ke změně nákupního chování diváka.

Důležité jsou i emoce, barevné provedení nebo interiér prostor, kde se služba spotřebovává, hraje významnou roli v budoucím rozhodování diváků.

1.1.4 Veletrhy

Veletrh je místem, kde se setkávají organizace z jednoho oboru a prezentují své služby a výrobky odborné veřejnosti, ale i zákazníkům. Důvodem těchto shledání je sdílení nových informací v oboru. Veletrhy skýtají možnost spojovat lidi, působící ve stejném oboru na jednom místě. Díky shledání tváří v tvář vystavující i návštěvníci vnímají událost všemi smysly. Aby byla komunikace na veletrhu účinná, je nutné se na něj dobře připravit. Veletrhy komerčního rázu obvykle trvají 1 až 10 dní, jejich cílem je posílení image firmy a získání obchodních kontaktů, mohou mít lokální, regionální, celostátní až globální charakter (Vysekalová, et al., 2004).

Ve veřejném sektoru se člověk s prezentací výrobků nebo služeb jako takových nesetká. Ovšem je zde prostor pro prezentaci výhod určité lokality například jedná-li se o veletrh cestovního ruchu. Pak produkty veřejného sektoru vytváří konkurenční výhodu a rozšiřují nabídku dané územní jednotky. Opět na příkladu DFXŠ lze ukázat atraktivitu města Liberec z hlediska cestovního ruchu, jelikož se zde nachází třísouborové divadlo.

1.1.5 Event marketing

Změna ve spotřebitelském chování jedinců a preference volného času a životního stylu plného prožitků a nezapomenutelných událostí přivádí marketéry k tzv. event marketingu. Jelikož důležitějším cílem společností je udržet stávající zákazníky než nalézat ty nové, snaží se zapůsobit na zákaznickou emocionální stránku. Další aspekt příkládající významnost event marketingu je současná situace v přesyceném tržním prostředí. Nabídka je natolik široká, že je nutné svůj produkt nebo službu doprovázet ojedinělými

doplňkovými aktivitami, aby byla z pohledu zákazníka atraktivnější. Moderní spotřebitel už nevěří na reklamní spoty, ale tuží po upřímné, hlubší komunikaci mezi ním a výrobcem. Jednoduchá marketingová definice říká: „Kdo pořádá event, dělá event marketing“. Pojem event je natolik široký, že jej nelze do češtiny jednoznačně přeložit. Naproti tomu event marketing je vysvětlován jako plánování, organizace a uskutečnění zážitků v rámci marketingové komunikace, jež mají vyvolat emoce spojené s událostí a podpořit tak image společnosti a její produkty a služby (Šindler, 2003).

Event marketing je vhodné zapojit do komunikačního mixu, jelikož zvyšuje účinnost ostatních komunikačních nástrojů. Event marketing využívá emoce stejně jako ostatní nástroje, je často kombinován s dalšími nástroji komunikačního mixu např. reklamou, přímým marketingem, PR, sponzoringem. Kategorizace event marketingu podléhá mnoha členění, pro účely této práce je nejvhodnější členění dle konceptu. Event marketing využívající příležitosti je takový, který oslavuje a spojuje událost s výjimečnou akcí pro společnost (položení základního kamene, oslava výročí, den otevřených dveří, aj.) Image event marketing pořádá události spojované s hodnotami dané společnosti. Jinými slovy, jedná se o událost, která firmu staví do světla, v němž chce být v očích zákazníků vnímána. Další z forem event marketingu je značkový event marketing. Snaží se budovat dlouhodobý emocionální vztah mezi zákazníkem a značkou produktu. Samozřejmě lze výše uvedené formy event marketingu různě kombinovat s cílem dosáhnout požadovaného emocionálního zasažení cílové skupiny (Šindler, 2003).

1.1.6 Online marketing

Online marketing je nejrychleji se rozvíjející forma přímého marketingu. Usiluje o uvedení výrobku nebo služby na trh a buduje zákaznické vztahy pomocí internetu. Internet spojuje všechny typy uživatelů napříč celým světem a poskytuje obrovské úložiště informací. V současnosti jsou lidé připojeni k internetu většinu času, tím se dramaticky změnilo pojetí pohodlí při nakupování. V důsledku toho se marketérům otvírá nový způsob vytváření hodnoty pro zákazníka a nový způsob budování vztahu s ním (Kotler, 2014).

Jelikož internet spustil revoluci v komunikaci mezi zákazníkem a organizací, dnešní marketingové programy jsou jednak snáze měřitelné a také mnohdy méně nákladné. I když stále je třeba vynakládat prostředky za správu webové stránky, online bannery, emailový servis, správu profilů na sociálních sítích, aj. Nicméně v porovnání s jinými nástroji, má online komunikace největší potenciál zaujmout širokou veřejnost a ještě lépe zacílit kam je třeba (Miller, 2010).

V roce 2017 v ČR používalo internet denně nebo téměř denně více než 5,5 miliónu osob starších 16 let, což činí 63,1 % celkové populace. 46,4 % populace starší 16 let využívá připojení k internetu na mobilním telefonu a 53,8 % na notebooku. Následující tabulka 1 znázorňuje vývoj v počtu domácností s vlastním osobním počítačem a připojením k internetu v posledních deseti letech (ČSÚ a, 2018).

Tabulka 1: Počítač a internet v českých domácnostech, 2007 až 2017

Podíl z počtu domácností příslušné skupiny v %	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Domácnosti s vlastním osobním počítačem	39,6	47,7	54,2	59,3	64,8	67,3	68,1	72,4	73,1	75,6	76,3
Domácnosti s připojením k internetu	32	41,7	49,2	56	61,7	65,4	67	72,1	73,1	76,1	77,2

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ a (2018)

Z hodnot uvedených v tabulce 1 vyplývá, že za posledních jedenáct let se počet domácností s vlastním počítačem zvýšil z 39,6 % na 76,3 %. Relativní počet domácností využívající připojení k internetu vzrostl z 32 % na 77,2 %. Obě tyto tendence a fakta o připojení k internetu z mobilu naznačují stále širší užívání internetu, tato realita, jak už bylo výše uvedeno, představuje výzvu pro nové komunikační způsoby v marketingu. Především je-li cílovou skupinou populace ve věku 25 až 44 let, jelikož právě tyto generační vrstvy využívají připojení k internetu nejvíce. (ČSÚ, 2018 a).

Zavádění online marketingu spočívá v pěti různých způsobech, které lze různě kombinovat nebo je podniky mohou užívat všechny. Patří sem tvorba webových stránek, zasílání mailů, zakládání vlastních nebo užívání již existujících sociálních sítí, užívání mobilního marketingu a umísťování reklamy a propagace na internetu (Kotler, 2014).

2. Marketingová komunikační strategie

Marketingová komunikace je nejviditelnější součást marketingu. Lze ji chápat jako jako čtvrté „P“ marketingového mixu tedy „promotion“, často se také označuje jako tzv. komunikační mix. Komunikační proces z pohledu marketingu definuje Kotler (2009) jako koncepci, v jejímž rámci společnosti pečlivě integrují a koordinují své komunikační kanály tak, aby tato koncepce přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení o společnosti. Jiná definice říká, že marketingová komunikace je soubor nástrojů používaných ke komerční i nekomerční komunikaci s trhem ve snaze informovat a ovlivnit cílového spotřebitele. Marketingová komunikační strategie zahrnuje vše od placeného marketingu až po PR, tedy všechny akce, které společnosti podnikají za účelem obchodovat své služby a produkty (Dragilev, 2018).

V souvislosti s marketingovou komunikací je také nutno představit pojem integrovaná marketingová komunikace. Jak bylo výše zmíněno, komunikačních nástrojů se využívá ke komerčním i nekomerčním účelům. Spojením komunikace komerčního rázu (reklama, PR, investor relations, sales promotion aj.) a komunikace nekomerčního rázu (některé nástroje PR aj.) vzniká integrovaná marketingová komunikace. Rozhodnutí firmy o používání jednotlivých nástrojů marketingového mixu řeší marketingová komunikační strategie.

Integrovanou marketingovou komunikaci lze definovat jako souhrn všech komunikací organizace, tedy vnitřní komunikace, komunikace se zákazníkem nebo se zájmovými skupinami. Integrovaná komunikace vzniká součinností, konzistencí a propojeností všech uvedených komunikací. Výsledek tvoří to, jak organizaci vnímá potenciální zákazník. Rozdíl mezi tradiční marketingovou komunikací a integrovanou marketingovou komunikací spočívá v celé její koncepci. Integrovaná strategie je zákaznický orientována, jejím cílem je hlavně budovat pevný a dlouhodobý vztah se všemi zájmovými skupinami (Masterman, et al., 2007).

2.1 Tvorba marketingové komunikace

Má-li být komunikace efektivní a má-li pomoci k dosažení stanoveného cíle, musí marketéři zvážit ke komu chtějí komunikovat, to znamená určit cílovou skupinu. Aby bylo možné posuzovat úspěch komunikační kampaně, je třeba si stanovit cíl, kterého má být dosaženo. Samotná zpráva neboli sdělení a jeho formát je co nejlépe přizpůsobené sílové skupině a cíli. Následuje výběr komunikačního kanálu, jakým bude informace přenesena příjemci. Důležitou roli také hraje pomyslný „autor“ sdělení, tedy od koho zpráva putuje. Marketéři často využívají publicity celebrit nebo odbornosti lékařů, atd. Zjištění zda bylo dosaženo požadovaného cíle a s jakou úspěšností měří Feedback. Jednotlivé kroky marketingové komunikace jsou popsány níže.

1. Určení cílové skupiny

Marketingový komunikační proces začíná vymezením cílové skupiny, které je zpráva určena. Proces porozumění cílové skupině se zakládá na zodpovězení základních otázek, jako jsou: „Jaké potřeby mají zákazníci?“ Zaměří-li se strategie na nejčastější potřeby zákazníků, jež se často opakují, tím širší cílová skupina může být. Naopak bude-li v hledáčku marketingové komunikace úzká specifická skupina zájemců, je nutné klást si daleko konkrétnější otázky, aby bylo možné cílové skupině správně porozumět. Podstata spočívá v odhalení důvodu, proč lidé kupují daný produkt nebo službu a dále pracovat s tímto zjištěním (Dragilev, 2018).

Cílovou skupinu mohou být stávající zákazníci, kteří rozhodují, zda výrobek nebo službu koupí, anebo lidé, kteří budou sdělením ovlivněni. Cílové skupiny mohou být zastoupeny jak jednotlivci, tak i širokou veřejností. Proto charakter cílové skupiny má zásadní vliv na rozhodnutí organizace jakým způsobem, kdy a za jakých okolností bude zpráva sdělena (Kotler, 2014). Integrovaný marketingový plán je doporučováno utvářet na základě tzv. outside-in přístupu, tedy udržovat krok s měnícími se potřebami zákazníků a to prováděním pravidelných šetření a neustálým analyzováním spotřebitelského chování (Dragilev, 2018)

2. Stanovení požadovaného cíle

Po určení cílové skupiny je nutné stanovit požadovaný cíl celého procesu. V mnoha případech je cílem organizace koupě výrobku nebo služby. Ovšem koupě je výsledkem dlouhého rozhodovacího procesu. Marketingoví specialisté proto musí znát, v jaké fázi tohoto procesu (povědomí, znalost, záliba, preference, přesvědčení, nákup) se nachází jejich cílová skupina. Cílem tak může být například budování povědomí o produktu v mysli zákazníka (Kotler, 2014). Cíl marketingového procesu má být volen podle modelu SMART. Tedy má být specifický, měřitelný, odsouhlasený celým týmem, realistický a časově ohraničený. Jednotlivé komunikační cíle musí být seřazeny podle důležitosti, aby byla zaručena efektivnost komunikační kampaně (Karlíček, et al., 2011).

3. Tvorba sdělení

Účinné sdělení podle modelu AIDA by mělo vzbudit pozornost, udržet zájem, podnítit touhu a způsobit akci. Obsahová stránka sdělení má vyvolat zalíbení a to buď racionální, emocionální nebo morální. Racionální zalíbení spočívá ve vlastním zájmu zákazníka. Je zaměřeno na kvalitu, hodnotu nebo výhody spojené s produktem. Emocionálního zalíbení lze dosáhnout pomocí motivů lásky, radosti, přátelství, ale i strachu nebo viny aj. Emocionální zalíbení vede zákazníka často rovnou k pořízení produktu. To vyplývá z faktu, že lidé dříve cítí, než myslí. Poslední způsob zalíbení je morální, komunikátor jasně sděluje co je „správné“ a co je „špatné“. Této obsahové formy se užívá pro sociální pomoc, environmentální záležitosti aj.

Dále je při tvorbě sdělení důležité zabývat se strukturou. Je nutné odpovědět na následující tři otázky:

- Měl by komunikátor nastínit závěr sdělení nebo nechat příjemce, aby tak učinil sám?
- Měl by být nejsilnější argument presentován na začátku či na konci sdělení?

- Mělo by sdělení obsahovat pouze jednostranný argument o výhodách produktu nebo by mělo přiznat i nedostatky a docílit tak důvěryhodnosti?

Rozhodnutí o formátu je další velice důležitou součástí tvorby sdělení. Jak bylo výše popsáno, sdělení musí upoutat na první pohled, proto je u tištěných sdělení nutný vhodný výběr barev, ilustrací, nadpisů, kontrastů. Pokud je informace prezentována audio či video záznamy, musí komunikátor pracovat s pohyby, verbální i neverbální komunikací, zvuky aj (Kotler, 2014).

4. Výběr komunikačního kanálu

Komunikátor rozhoduje dále, zda zvolí pro distribuci zprávy přímý/osobní či nepřímý/neosobní komunikační kanál. Přímý kontakt se zákazníkem ať už tváří v tvář, po telefonu, pomocí e-mailů nebo chatu na internetu je efektivní forma komunikace, neboť umožňuje přímé adresné zprávy příjemci a také okamžitou zpětnou vazbu. Přímý kontakt se zákazníkem se používá obzvláště při prodeji drahého, exkluzivního zboží. Cílem této metody je také šíření pozitivní zkušenosti zákazníků. Tzv. word-of-mouth marketing dokáže ovlivnit řadu dalších potenciálních zákazníků a je velice účinný. Na word-of-mouth principu je založen buzz marketing, což je forma marketingu, jenž má za cíl vyvolat rozruch, najít zajímavé téma, které je následně mezi lidmi v určitých komunitách diskutováno. Součástí buzz marketingu je i virální marketing.

Naproti tomu neosobní komunikační kanály předávají sdělení bez osobního kontaktu a bez zpětné vazby. Jde o média jako televize, rozhlasová vysílání, noviny, časopisy, billboardy a online média (webové stránky, sociální sítě, e-maily aj.), (Kotler, 2014).

Obě skupiny komunikačních kanálů bývají často kombinovány s ohledem na to, čeho chce komunikátor dosáhnout. Marketingoví specialisté často užívají neosobní komunikační kanály namísto osobních, ovšem použijí ve svých reklamách doporučení ostatních zákazníků a snaží se tak dosáhnout výhod plynoucích z word-of-mouth marketingu (Kotler, 2014).

5. Výběr zdroje sdělení

Bez ohledu na použití osobní či neosobní komunikace, účinek zprávy závisí i na tom, jak se komunikátor příjemcům jeví. Z toho důvodu bývají například zubní pasty doporučovány dentisty, zdravé jídlo propagují sportovci a doktoři, podobných příkladů je v praxi mnoho. Dochází zde k využití image veřejně známých osobností se záměrem vyvolat sympatie u cílové skupiny (Kotler, 2014).

6. Feedback

Po odeslání zprávy, by měli marketéři prověřit její účinek. Tedy zjistit jaký měla dopad na cílovou skupinu. Základní výzkum zjišťuje, zda byla zpráva zaznamenána, jaký pocit z ní zákazník měl, jak se změnil jeho názor na firmu, na nabízený produkt. Cílem sběru zpětné vazby je zjistit spokojenost zákazníků, trendy na trhu, souvislosti, zákonitosti a samozřejmě ponaučení pro příští komunikaci (Kotler, 2014).

2.2 Typy marketingové komunikační strategie

Při sestavování marketingového plánu mají marketéři na výběr ze dvou základních komunikačních strategií, push strategie a pull strategie. Rozdíl mezi nimi je patrný už z názvů. „push“ znamená tlačit a slovo „pull“ znamená táhnout. Výběr ze strategií je závislý na stávající situaci vybraného podniku na trhu, na charakteru výrobku, na konkurenci, zda se jedná o výlučné zboží či zboží denní spotřeby. V praxi se obě strategie kombinují a často střídají. Podrobnější popis obou strategií se nachází v následujících podkapitolách.

2.2.1 Push strategie

Jednoduše řečeno, push strategie „protlačuje“ výrobek od výrobce pomocí marketingových kanálů přes maloobchod a velkoobchod až ke konečnému spotřebiteli, jak je uvedeno na obrázku 1.



Obrázek 1: Push strategie

Zdroj: KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG: Principles of Marketing, s. 426.

Push strategie je z pohledu marketingové komunikace agresivnější. Zákazníkovi jsou podávány informace, které sám nevyhledává. Užívanými metodami jsou slevy, akce, bonusy a další formy podpory prodeje. Cílem je zvýšení tržního podílu a objemu prodeje. Push strategie je nutná v případě tržního prostředí, kde je velký tlak konkurence a produkty se od sebe příliš neliší, většinou se jedná o rychloobrátkové zboží. Dále se používá při uvádění výrobku na trh nebo s cílem dostat se zákazníkovi do povědomí. Při protlačování výrobku se často užívají nástroje podpora prodeje a osobní prodej. Příkladem push strategie je televizní reklama, nevyžádaný mailing, zasílání nabídek poštou a další formy přímého marketingu (Kotler, 2014).

Při realizaci push strategie se klade důraz na výběr správného prodejce, vystavovatele, obchodníka. Je to člověk znalý nejen nabízeného produktu, nýbrž celého oboru, je přesvědčivý, dokáže se zákazníky manipulovat. Správné zacílení zde hraje důležitou roli. Konkrétně je třeba určit kde a v jakou dobu se cílová skupina pohybuje a na jaké podněty reaguje. Vedle taktiky podpory prodeje, se zde hojně využívá také taktika podpora obchodu. Tedy motivování prodejců odměnami za prodeje (Bhasin, 2018).

2.2.2 Pull strategie

Na Obrázek 2obrázku 2 je znárodněn princip fungování pull strategie. Výrobce soustředí své marketingové aktivity přímo na cílového spotřebitele, čímž se snaží stimulovat poprávku po produktu. Spotřebitel působí na distribuční kanály, které výrobek dodávají. Nejprve se poptává výrobek v obchodních řetězcích, poté putuje poprávka k výrobcí.



Obrázek 2: Pull strategie

Zdroj: KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG: Principles of Marketing, s. 426.

Tato strategie je založena na přesvědčování zákazníka o výhodách produktu a o jeho kvalitách. V případě pull strategie je komunikace obousměrná. Zákazník je aktivní, vyhledává si informace o produktu a hledá řešení, která by uspokojila jeho potřebu/problém. Výrobce se snaží naleznout řešení pro svého zákazníka.

Pull strategii je vhodné využít, je-li nabízený výrobek odlišitelný, má-li jedinečný design nebo postavení na trhu. Nebo v případě, má-li obchodník na skladě mnoho substitučních výrobků, pak právě pull strategie může být motivací k prodeji tohoto výrobku. K dosažení požadovaného marketingového cíle z pull strategie se nejvíce užívají nástroje reklama, PR, osobní prodej a podpora prodeje (např. ochutnávky, předvádění výrobků, vzorky). Řada firem užívá pouze jednu ze strategií, ačkoli úspěšné firmy kombinují pull i push strategie dohromady, je tak zaručena vyšší pravděpodobnost úspěchu kampaně. (Jahodová, 2010).

3. Divadlo F. X. Šaldy v Liberci

Kapitola se zabývá představením divadla jakožto organizace zřízené městem, rozebírá její hospodaření v roce 2017 s porovnáním předchozích let. Analytická část kapitoly je věnována situační analýze, která slouží jako podklad pro vytvoření situační analýzy. Dále je zde nastíněn Program rozvoje Divadla F. X. Šaldy 2017 až 2027. A poslední podkapitola se věnuje marketingovým činnostem divadla.

Na úvod kapitoly o Divadle F. X. Šaldy Liberec je dobré, představit jeho vizi. *„Třísouborové Divadlo F. X. Šaldy je významným kulturním stánkem města Liberec s přesahem do Libereckého kraje a do německého a polského příhraničí. Divadlo je úspěšné v získávání cen v tuzemských a zahraničních soutěžích. Divadlo je vnímáno obyvateli regionu jako nezbytná součást jejich kulturního života a jako zázemí pro rozvoj vzdělávání v oblasti kultury.“* (DFXŠ a, 2016, s. 19)

Divadlo F. X. Šaldy v Liberci má již dlouholetou tradici, základní kámen hlavní budovy divadla byl položen v roce 1881. Nyní divadlo operuje na dvou scénách – v historické budově a v Malém divadle ve Zhořelecké ulici. Jak vyplývá z vize, divadlo se stalo neodmyslitelnou součástí Libereckého kraje. Divadlo je třísouborové tvoří ho balet, činohra a opera. V roce 2017 divadlo navštívilo 97 225 tisíc návštěvníků, uvedlo na 321 domácích inscenací, téměř 33 hostujících a divadelní soubory odehrály 39 zájezdových představení po Česku i v zahraničí (DFXŠ, 2018).

3.1 Vývoj divadelní činnosti v České republice

Struktura divadelního systému České republiky se skládá z veřejných divadel zřízených státem nebo samosprávním územním celkem, dále z neziskových divadel a divadel podnikatelského segmentu. Kapitola se zabývá současnou situací na trhu kultury, respektive vývojem počtu divadelních scén a jejich návštěvností. Spodní hranicí pro sledované období je počátek tisíciletí. Díky veřejné databázi provozované ČSÚ byla

získána data k 31. 12. 2017. Ovšem některé údaje, jako například počet divadelních subjektů, uvádí ČSÚ poslední aktualizovaný údaj k 31. 12. 2016.

3.1.1 Vývoj divadel v ČR v letech 2000 až 2017

Podkapitola se zabývá vývojem divadel v Česku od přelomu tisíciletí až do roku 2017. Ovšem expanze divadel nastala již dříve. Díky transformaci ekonomiky po listopadu 1989 se začínala také transformovat síť divadel v České republice. Začaly vznikat divadelní subjekty, které nezřizoval stát, docházelo k privatizaci státních divadel a sílila konkurence. V roce 1989 na území Česka působilo, podle Českého statistického úřadu, celkem 67 divadel. Poslední aktualizovaný údaj o počtu divadel v ČR uvádí Statistická ročenka od ČSÚ k 31. 12. 2016, tehdy bylo aktivních 41 státních, městských či krajských divadel a 134 komerčních divadel a nestátních neziskových (ČSÚ a, 2017).

Tabulka 2: Divadla v ČR v roce 2017

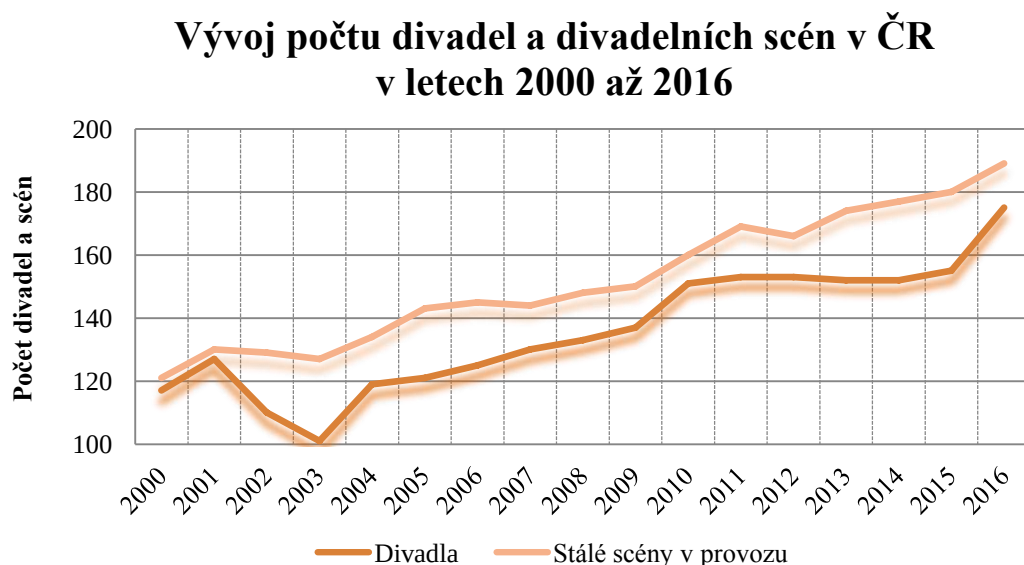
		Celkem	v tom		
			státní subjekty	nestátní neziskové organizace	podnikatelské subjekty
Počet stálých scén a sálů		171	84	50	37
Počet sedadel stálých scén		39 788	22 830	7 041	9 917
Divadelní soubory		190	67	79	44
Počet inscenací v repertoáru		3 193	1 401	1 122	670
z toho premiér		729	390	224	115
inscenace pro děti a mládež		1 011	414	314	283
z toho premiér		157	81	43	33
Počet představení českých souborů	odehraných v ČR	31 072	13 285	7 806	9 981
	odehraných v zahraničí	638	222	276	140
Představení odehraná zahraničními soubory		209	126	67	16

Zdroj: Vlastní zpracování z Veřejné databáze ČSÚ b (2018)

V roce 2017 bylo aktivních celkem 171 scén a sálů, z nichž 84 bylo provozováno státními organizacemi, 50 nestátními neziskovými organizacemi a 37 podnikatelskými subjekty (údaje z tabulky 2). Přibližně jedna třetina divadelních souborů má statut státního divadla.

Státní divadla poskytovala kapacitu 22 830 sedadel a nestátní divadla o více jak 5,8 tisíce sedadel méně, přesně 16 958. Je patrné, státní divadla, ačkoli jich je ve srovnání s nestátními méně, nabízejí větší kapacitu. Všechna státní divadla odehrála v toce 2017 dohromady 13 285 inscenací doma a v zahraničí 222. Oproti tomu komerční a nezisková divadla uvedli dohromady 17 787 inscenací doma a 416 v zahraničí. Z toho vyplývá fakt, že nestátní divadla hostují v zahraniční dvakrát častěji než státní divadla.

Na počátku tisíciletí provozovalo svou činnost 117 divadel a aktivních bylo 171 scén. Mezi roky 2001 a 2002 klesl počet o 17 divadel. Jak je vidět na obrázku 3 Obrázek 3, od roku 2003 počet divadel v České republice stabilně rostl až do roku 2011, poté nastala stagnace a od roku 2013 mírný pokles a poté opět růst. Z obrázku 3 Obrázek 3 lze vyvodit závěr, že divadelní činnost je v České republice populární a postupem času se stále rozvíjí (ČSÚ, 2017 b).

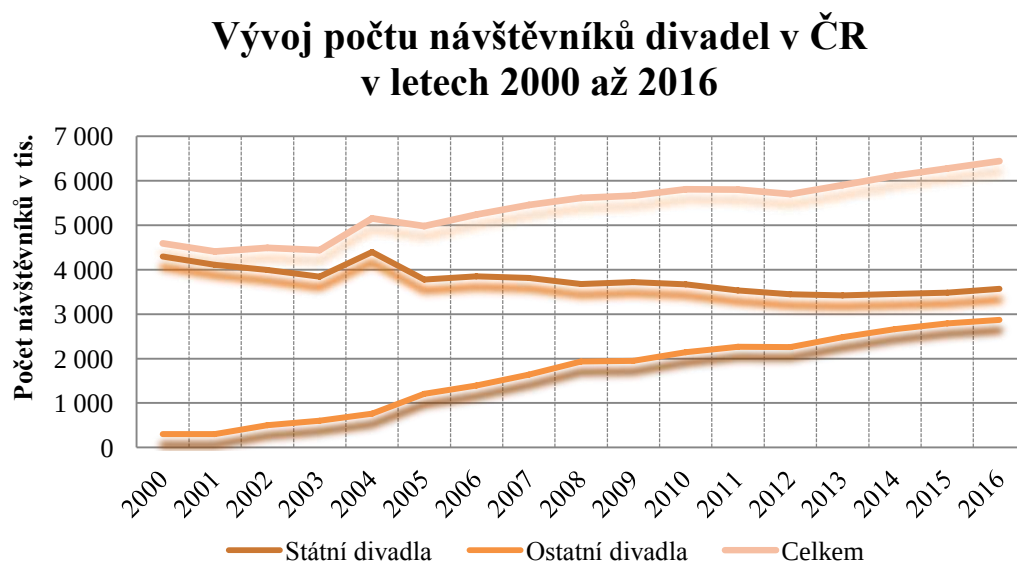


Obrázek 3: Vývoj počtu divadel a scén v ČR v letech 2000 až 2016

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech – 2016, Vybrané ukazatele z kultury (1989 - 2016)

Na počátku sledovaného období činil celkový počet návštěvníků divadel v Česku 4 589 000 občanů. Z toho drtivá většina (4 289 000 diváků) náležela státním divadlům a pouze 300 000 diváků ostatním divadlům. Postupem času se nestátní divadla rozrůstala a nabízela více inscenací a také větší kapacitu. Díky tomu je na obrázku 4 Obrázek 4 zřetelný rostoucí trend v počtu návštěvníků soukromých divadel. Souběžně s růstem

skupiny návštěvníků soukromých divadel byl zaznamenán pokles návštěvníků státních divadel. Ovšem celkový počet populace navštěvující divadlo se v roce 2016 dostal na hranici 6 437 000 osob, což ukazuje 40,4% nárůst v návštěvnosti divadel ve sledovaném období (ČSÚ b, 2017).



Obrázek 4: Vývoj počtu návštěvníků divadel v ČR v letech 2000 až 2016

Zdroj: ČSÚ, Česká republika od roku 1989 v číslech – 2016, Vybrané ukazatele z kultury (1989 - 2016)

Na závěr podkapitoly lze říci, že divadla tvoří nezbytnou součást národní kultury a jejich oblíbenost mírným tempem stále roste. V průběhu sledovaného období se změnila také diváková požadavky na divadlo. To dalo za vznik řadě experimentálních scén. Objevují se nové avantgardní, nekonvenční divadelní směry, které lákají nové diváky. Příkladem je site specific představení, které se odehrává v netradičním prostoru, ve starých továrních halách, v přírodě, nebo na veřejném prostranství. Současná divadla nabízejí široké spektrum inscenací ve snaze oslovit každou věkovou skupinu.

3.2 Rozsah služeb

Umělecká tvorba v Šaldově divadle je velice pestrá, tomu nasvědčují i tři divadelní soubory. Divadlo nabízí inscenace činohry, opery a baletu, uvádí hostující divadla a hostující jednotlivce, pořádá kulturní akce, festivaly, akce pro děti a mládež, výstavy v prostorách divadla. Divadlo také vydává vlastní tiskoviny a to divadelní časopis Xaver a programy k jednotlivým představením. Tabulka 3 Tabulka 3 uvádí počet odehraných představení v letech 2010 až 2017. Z hlediska počtu vlastních představení nelze říci, že toto číslo stále stoupá. Ačkoli v roce 2017 se odehrálo 39 představení, více než v roce 2010, data v tabulce 3 vykazují spíše kolísavý charakter. Roky 2012, 2014 a 2017 vykazují menší výkony než léta jim předcházející. Z pohledu výkonnosti byla pro divadlo nejúspěšnější léta 2015 a 2016, kdy celkový počet inscenací dosáhl hranice 412 a 457.

Tabulka 3: Celkové výkony v letech 2010 až 2017

Rok	Počet představení							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní představení	282	275	297	320	308	325	343	321
Zájezdy ČR	26	21	25	22	26	26	30	24
Zájezdy zahraničí	6	12	21	28	22	32	35	15
Hostující soubory	24	28	28	24	25	29	49	33
Celkem	338	336	371	394	381	412	457	395

Zdroj: DFXŠ, Rozbor činnosti a hospodaření 2011 až 2017

Divadlo uvede ročně mezi 14 a 18 vlastních premiér z toho patří 4 operetnímu souboru. Přičemž 2 až 3 bývají klasické opery, 1 až 2 operety a jednou za 2 roky uvede divadlo muzikál. Premiéry náležící činohře jsou rozděleny mezi malou scénu (Malé divadlo) a velkou scénu (Šaldovo divadlo) každá scéna zprostředkuje zpravidla 4 premiéry činohry za rok. A baletní soubor podobně jako činohra působí jak na velké scéně (2 premiéry), tak na malé (jedna nízkonákladová premiéra). Dále se zpravidla třikrát do roka pořádají koncerty klasické hudby v nastudování orchestru DFXŠ. Hostuje zde zpravidla 10 až 15 profesionálních divadelních nebo tanečních souborů a uvádí se 10 hostujících pohádek pro děti.

Prostory divadla využívají i další liberecké organizace jako je Severáček, Big-o-band, ZUŠ, studentská divadla, baletní školička a další. Baletní soubor pořádá taneční dílny

v průběhu roku, pravidelně každý týden a vícedenní tanečně dramatický workshop na konci prázdnin. Dále herci činoherního souboru vedou dramatické týdenní dílny začátku prázdnin (DFXŠ a, 2016).

3.3 Hospodaření

Právní formou Divadla F. X. Šaldy je Příspěvková organizace (dále jen PO). PO zřizuje územní samosprávný celek na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. PO je právnickou osobou veřejného práva a vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele. Obec zřizuje PO pro takové účely, o kterých obec rozhodla, že jejich zabezpečení je v zájmu obce a občanů. Činnosti PO bývají často neziskové a jejich rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu (Lovětínský, 2011).

Podle Zřizovací listiny (2009), bylo divadlo zřízeno za účelem uskutečňování hudebních, činoherních, hudebně-dramatických a tanečních představení a koncertů a jiných kulturních akcí přispívajících k rozvoji myšlenkové, estetické a morální úrovně občanů.

Statutárním orgánem DFXŠ je ředitelka Ing. Jarmila Levko, ředitel/ka je jmenován/a a odvolán/a Radou města. Od roku 2015 platí mezi divadlem a jeho zřizovatelem smlouva o Pověření k poskytování služeb obecného hospodářského zájmu, ve které je definován rozsah veřejných služeb a finanční rámec. Hospodaření DFXŠ podléhá kontrole zřizovatele. Zpráva o hospodaření se předkládá Radě města ke schválení.

Převážná část provozních prostředků plyne z rozpočtu zřizovatele, v menší míře přispívá na provoz divadla stát prostřednictvím Ministerstva kultury, programu na podporu profesionálních divadel a symfonických orchestrů, a prostředky jsou poskytovány i z rozpočtu Libereckého kraje. Tabulka 4 ukazuje výši příspěvků od zřizovatele, kraje a MKČR v letech 2010 až 2017. Mimo to jsou divadlu poskytovány další účelové příspěvky a dotace a příspěvky na odpisy. Přibližně 20 % rozpočtu divadla tvoří jeho

vlastní příjmy (tabulka 5), které plynou hlavně z tržeb ze vstupného a prodeje představení do jiných divadel, další avšak menší příjmy divadlo generuje z doplňkové činnosti, tím je pronájem nebytových prostor a ubytoven.

Tabulka 4: Příspěvky na provoz DFXŠ, 2010 až 2017

Rok	Příspěvky na provoz			
	Zřizovatel	Liberecký kraj	MK ČR – Program podpory profesionálních divadel	Celkem
2010	72 526 712	1 250 000	3 470 000	77 246 712
2011	65 091 000	1 310 000	3 840 000	70 241 000
2012	67 158 208	1 200 000	3 835 000	72 193 208
2013	65 034 948	3 100 000	3 607 000	71 741 948
2014	68 781 600	1 200 000	5 450 000	75 431 600
2015	73 300 000	1 200 000	6 140 000	80 640 000
2016	75 741 000	1 230 000	6 300 000	83 271 000
2017	86 032 000	1 227 000	11 200 000	98 459 000

Zdroj: DFXŠ, Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec, 2017 až 2027 a Rozbor činnosti 2017

Tabulka 5: Vybrané výnosy v tis. Kč, 2010 až 2017

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy z prodeje výrobků/zboží	202	191	188	215	250	237	255	258
Výnosy z prodeje služeb	13393	12703	14867	17206	16992	19349	20286	17745
Výnosy z pronájmu	1112	919	1102	1059	1003	1814	1737	1678
Celkem	14707	13813	16157	18480	18245	21400	22278	19681

Zdroj: DFXŠ, Rozbor činnosti 2017 a Rozbor činnosti 2015

Cena vstupného je přizpůsobena cenové úrovni, kterou si mohou dovolit všichni občané. Cena se pohybuje v mezích od 60,-Kč až 350,-Kč u domácích představení. Cena je diferencovaná podle umístění v divadle v budově Šaldova divadla. V Malém divadle jsou ceny shodné, jelikož se jedná o malou scénu s kapacitou 160 míst. Hostující představení bývají zpravidla dražší, zejména jedná-li se o komerční soubory. Domácí scéna poskytuje slevy pro seniory, děti, studenty a ZTP (DFXŠ a, 2016).

Hospodářský výsledek za rok 2017 činil zisk ve výši 36 757,53 Kč. Daný rok byla divadlu poskytnuta provozní dotace ve výši 86 032 008 Kč. Další přijatá dotace 2 998 503 Kč sloužila jako příspěvek na odpisy. Dále divadlo hospodařilo s účelovou dotací ve výši 156 000 Kč na program Mládež a kultura. Účelové neinvestiční dotace od Libereckého kraje a Ministerstva Kultury ČR dosahovaly částky 12 641 529,19 Kč

a účelové investiční dotace činily 230 000,- Kč. Vlastní výnosy divadla z hlavní a vedlejší činnosti dosáhly 19 949 151,50 Kč.

V roce 2011 zasáhlo divadlo skokové snížení provozního příspěvku a to o přibližně 7,5 miliónů Kč. Těžká situace z podfinancování byla řešena úsporami na materiálu, DDHM a z největší části úsporami na mzdových nákladech. V souvislosti s tím došlo ke snížení platů zaměstnanců o 6,5 % pod zákonné tarify a ke snížení počtu zaměstnanců na neúnosnou míru. Až v roce 2015 byl provozní příspěvek vyrovnán se situací před rokem 2011 (DFXŠ a, 2016).

3.4 Návštěvnost

Šaldovo divadlo je jediné repertoárové divadlo v celém Libereckém kraji, proto musí plnit funkci vzdělávací, zábavnou, původní tvorby aj. K dosažení úspěchu jak u divácké, tak u odborné veřejnosti musí být pečlivě vypracovaný a promyšlený dramaturgický plán, který by měl kombinovat konzervativnější inscenace s experimentálními. Ve snaze zaujmout všechny typy diváků, by měl dramaturgický plán obsahovat jak klasické tituly, tak i novou tvorbu. Odrazem dobře sestaveného dramaturgického plánu je pak počet představení (tabulka 3) a návštěvnost divadla (tabulka 6). Návštěvnost a využití kapacit divadla představují měřítko úspěšnosti divadla.

Tabulka 6: Návštěvnost v letech 2010 až 2017

	Návštěvnost							
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní představení	64 409	56 991	59 807	64 942	65 269	64 332	68 204	65 572
Zájezdy ČR	13 000	9 610	5 300	11 000	10 173	12 000	14 196	10 650
Zájezdy zahraničí	3 000	10 500	14 300	19 600	15 960	20 320	22 800	10 500
Hostující soubory	7 286	8 058	8 500	6644	6441	8938	10541	10503
Celkem	87 695	85 159	87 907	102 186	97 843	105 590	115 741	97 225

Zdroj: DFXŠ, Rozbor činnosti 2011, Rozbor činnosti 2015 a Rozbor činnosti 2017

Divadlo F. X. Šaldy se již několik let těší rostoucí návštěvnosti. Růst je sice mírný, zato stabilní. Výjimkou je pouze rok 2014 a 2017 kdy návštěvnost ve srovnání s předchozím

rokem klesla o 4 343 a 2 632 diváků, to bylo také důsledkem menšího počtu inscenací (381 a 321). Rostoucí návštěvnost je do značné míry zapříčiněna bohatším dramaturgickým plánem. Je nutné zavést veličinu odrážející využití kapacit divadla, tato veličina slouží jako podklad pro další strategické rozvoje, proto není konstruována každý rok. Poslední uveřejněný údaj vychází z roku 2015. Tabulka 7 znázorňuje počet nabízených a zakoupených míst v letech 2011 až 2015, od kterých se pak odvíjí procentní využití nabízené kapacity. Návštěvnost v Malém divadle a v Šaldově divadle se pohybovala mezi 60 % a 70 %. Po celé sledované období je patrný rostoucí trend, pouze s výjimkou roku 2013, kde byl zaznamenán pokles o necelá 2 %. Tabulka 7 dále znázorňuje první diferenci v zakoupených vstupenkách, nejnižší hodnoty byly zaznamenány v roce 2014, v letech 2012 a 2013 se meziročně prodalo o více než 3 tisíce vstupenek více.

Tabulka 7: Návštěvnost v abs. a rel. vyjádření a první difference v letech 2011 až 2015

Rok	Nabídnutá místa	Prodaná místa	První difference	Návštěvnost %
2011	105 574	65 049	/	61,61
2012	104 616	68 307	3 258	65,29
2013	112 935	71 586	3 279	63,39
2014	107 674	71 710	124	66,60
2015	105 644	73 270	1 560	69,36

Zdroj: DFXŠ, Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017 až 2027

Na závěr podkapitoly je možno říci, že zájem o služby Divadla F. X. Šaldy je trvalý a stabilizovaný, vykazující mírný růst a to jak v absolutní návštěvnosti, podmíněnou rostoucím počtem nabízených představení, tak i v procentuálním vyjádření využití nabízených kapacit divadla. Divadlo má svou stálou diváckou obec a podniká řadu kroků k získání nových diváků.

3.5 Vyhodnocení současné situace podniku

Vývoji komunikační strategie podniku předchází rozbor stávající situace, v níž se podnik nachází. Zkoumány jsou otázky vnějších a vnitřních vlivů, tj. financování, legislativní

opatření, mentalita, bohatství daného regionu, aj. To vše musí marketéři znát, aby poznali své potenciální zákazníky. Chtějí-li efektivně komunikovat, pak musí své stávající i potenciální zákazníky znát a vědět, kde se pohybují a co chtějí. Každá organizace je nějakým způsobem limitována. Cílem marketingové komunikace je nalézt cestu k zákazníkovi i s ohledem na všechny determinující faktory. Kapitola se věnuje situační analýze DFXŠ. Pro makro prostředí je použita PEST analýza. Dále je nutné, zaměřit se na klíčové faktory vně organizace a propojit je do souvislostí s vnějšími faktory, nalézt tak silné a slabé stránky divadla a odhalit nové příležitosti a možné hrozby z vnějšku. Výsledky analýz budou použité při vytváření komunikační strategie pro Festival současného divadla WTF?!.

3.5.1 Analýza makroprostředí

Vhodnou metodou analyzování vnějších činitelů, jež působí na chod podniku je PEST analýza. Analýza makro okolí se zabývá takovými vnějšími vlivy, jež podnik nemůže determinovat. Tyto faktory tudíž udávají směr obchodní politiky podniku. Faktory, hodnocené v rámci PEST analýzy se člení do kategorií; politické a legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a geografické a technologické faktory.

Politické a legislativní faktory

Lokální politická a legislativní opatření ovlivňují nejvíce spolky a hnutí, které získají největší počet mandátů v krajském a obecním zastupitelstvu. Hnutí Starostové pro Liberecký kraj zvítězilo v krajských volbách v letech 2012 (13 mandátů) a 2016 (18 mandátů). Předsedou hnutí je Martin Půta, hejtman Libereckého kraje od roku 2012. Ve svém volebním programu mělo hnutí za cíl zlepšit infrastrukturu kraje, zdravotnictví, sociální záležitosti, školství, ochranu životního prostředí a v neposlední řadě kulturu. Prostřednictvím dotačního systému bylo na tyto oblasti přerozděleno 345,8 mil. korun za období vedení Starostů. Hnutí podporuje program „Živá kultura = živý

Liberec“, souhrn všech kulturních akcí Libereckého kraje. Program se zaměřuje na regionální divadla, knihovny či kluby. Podpora probíhá prostřednictvím dotací, ale i formou individuální podpory výjimečných akcí (SLK, 2016).

Z celostátního hlediska se oblastí kultury zabývá zejména MKČR, ale také probíhají též projekty podporující kulturu MMRČR. Z programového prohlášení vlády, schváleného usnesením vlády č. 96 ze dne 12. února 2014 vyplývá nové širší pojetí kultury a jejích vazeb na ekonomiku, vzdělávací systém a společnost. Z dokumentu Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025) od MKČR má stát prostřednictvím MKČR ve spolupráci s ostatními resorty a územně-samosprávnými celky pečovat o hodnoty kulturního dědictví a uchovávat je. Za použití daňové politiky, ekonomických nástrojů a legislativních předpisů má přispívat k rozvoji kulturních odvětví. Státní kulturní politika zahrnuje dvě nové prioritní oblasti, jednak rozvoj kulturních a kreativních odvětví a zavedení systému eCulture. Informační systém eCulture je jedním z projektů Integrovaného regionálního operačního programu (IROP). Účelem projektu je digitalizace a poskytnutí širokého koordinovaného přístupu ke kulturním informacím cílovým skupinám, tj; občané města, návštěvníci, odborná veřejnost, podnikatelské subjekty a další ve snaze zlepšit ekonomické příležitosti. Při využití digitálního kulturního obsahu v IT aplikacích lze dosáhnout efektivního fungování veřejné správy a hospodářského a společenského rozvoje měst a obcí. Přidělování dotací na implementaci systému eCulture se řídí pravidly pro veřejné výzvy Ministerstva pro místní rozvoj. O dotaci mohou požádat Organizační složky státu, příspěvkové organizace, státní organizace a státní podniky, kraje a obce (MKČR a, 2015).

Další významný úkol, vyplývající z programového prohlášení vlády, spočívá ve snaze budovat kulturní návyky u mladé generace, aby tak byla zachována kontinuita kultury národa. Vláda usiluje o navýšení podílu umělecké a estetické výchovy na základních a středních školách. Konkrétní opatření, ke kterému se vláda zavázala je zavedení jedno dne v roce s volným vstupem do kulturního zařízení nebo zavedení rodinných slev (MKČR b, 2015).

Ekonomické faktory

Makroekonomické prostředí je určováno stavem ekonomiky v ČR. Výkonnost ekonomiky se odráží v prosperitě organizace. Základní ekonomické ukazatele (nominální HDP, HDP na hlavu, obecná míra nezaměstnanosti, míra inflace) jsou pro názornost sledovány v jedenáctiletém období 2007-2017. Tabulka 8 znázorňuje vývoj sezónně neočištěné hodnoty HDP a jeho procentuální meziroční růst. Hodnoty vykazují kolísavý vývoj ukazatele, k zápornému růstu došlo v letech 2009, 2012 a 2013. Propad HDP v letech 2012 a 2013 zapříčinila dluhová krize v eurozóně. Od roku 2014 HDP opět rostl, poslední údaj ve sledovaném období vykazoval 4,3% nárůst. Dále tabulka 8 operuje s ukazateli HDP na hlavu a jeho meziročním růstem. Na počátku sledovaného období čítala česká populace 10 323 tisíc obyvatel a na konci sledovaného období 10 590 tisíc. V letech 2007 až 2017 vzrostla česká populace o 267 tisíc obyvatel. Růst HDP na osobu dosahoval kladných hodnot každý rok sledovaného období, vyjma roku 2009, kdy HDP na hlavu kleslo o 2,9 %. Záporné hodnoty ukazatelů roku 2009 zapříčinila redukce světových kapitálových trhů v roce 2008, tento jev následovala silná nedůvěra a pokles úvěrových aktivit. A tudíž nejen česká, ale většina světových vyspělých ekonomik zaznamenala v roce 2009 propad HDP. Současný stav (5,6% růst HDP na hlavu a 4,3% růst HDP) poukazuje na ekonomiku ve fázi růstu, tedy příznivé prostředí pro podniky soukromé i státní (ČSÚ c, 2018).

Tabulka 8: Základní ekonomické ukazatele, 2007 až 2017

Rok	HDP v mil. Kč, běžné ceny	Růst HDP v %	HDP na hlavu v Kč, běžné ceny	Růst HDP na hlavu v %
2007	3 840 117	5,6	372 007	8,7
2008	4 024 117	2,7	385 833	3,7
2009	3 930 409	-4,8	374 628	-2,9
2010	3 962 464	2,3	376 759	0,6
2011	4 033 755	1,8	384 289	2,0
2012	4 059 912	-0,8	386 317	0,5
2013	4 098 128	-0,5	389 900	0,9
2014	4 313 789	2,7	409 870	5,1
2015	4 595 783	5,3	435 911	6,4
2016	4 767 990	2,5	451 288	3,5
2017	5 045 188	4,3	476 432	5,6

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ c (2018)

Z celkové populace starší věku 15 let bylo na počátku sledovaného období ekonomicky aktivních 5 198,3 tisíc osob (tabulka 9). To znamená, že tyto osoby pracovaly alespoň jednu hodinu týdně a dostávaly za to mzdu, plat nebo jinou odměnu. V daném roce bylo ekonomicky neaktivních celkem 5 198,3 (tabulka 9), což jsou ti, kteří nemohou být klasifikováni jako pracovní síla, tudíž nevykonávají odměňovanou činnost ani jednu hodinu týdně. Nejedná se ovšem o nezaměstnané, jelikož ti jsou charakterizováni jako osoby aktivně hledající práci s možným nástupem do 14 dnů. Přehledně znázorňuje vývoj situace na trhu práce ukazatel zaměstnanosti a obecné míry nezaměstnanosti (tabulka 9). Míra zaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu zaměstnaných na počtu všech osob 15letých a starších a téměř po celé sledované období oscilovala kolem hranice 55 %. Od roku 2015 začal tento podíl stoupat až na 58,5 %, to udává vysoký počet zaměstnaných v ekonomice. S tím koresponduje i ukazatel obecné míry nezaměstnanosti (tabulka 9), který vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Pro efektivní fungování trhu práce by se obecná míra nezaměstnanosti měla pohybovat kolem hranice 5 %, v takovém případě je předpoklad k obsazení pracovní pozice kvalifikovaným pracovníkem, a není tak vyvíjen tlak na růst mezd. V průběhu desetiletého období tato míra kolísala okolo 5% hranice v průměru o 1,35 procentních bodů. Vyšších hodnot míra dosahovala v roce 2009, 2012, 2013, což lze označit za doprovodný jev hospodářské recese probíhající v daných letech. Poslední šetřený rok klesla míra přirozené nezaměstnanosti na rekordní 2,9 %. Takový stav je pro podniky svazují v tom smyslu, že jejich zaměstnanci mohou vyvíjet tlak na růst mezd, jelikož na trhu práce se nenachází dostatek volné pracovní síly. Divadlo disponuje svěřenými finančními prostředky, tudíž nemá možnost, na rozdíl od soukromých podniků, udržet krok s tímto vývojem a mzdy zvyšovat. Může zde nastat problém s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů na vypsání pracovní pozice (ČSÚ d, 2018).

Tabulka 9: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR, 2007 až 2017

Rok	Populace ve věku 15 let a více v tis. osob	Pracovní síla (= ekonomicky aktivní) celkem v tis. osob	Ekonomicky neaktivní celkem v tis. osob	Míra zaměstnanosti celkem (%)	Obecná míra nezaměstnanosti celkem (%)
2007	8 845,0	5 198,3	3 646,7	55,6	5,3
2008	8 943,8	5 232,3	3 711,4	55,9	4,4
2009	9 009,3	5 286,5	3 722,9	54,8	6,7
2010	9 015,4	5 268,9	3 746,5	54,2	7,3
2011	8 964,7	5 223,0	3 741,7	54,4	6,7
2012	8 964,6	5 256,9	3 707,6	54,5	7,0
2013	8 951,5	5 306,0	3 645,4	55,2	7,0
2014	8 932,6	5 297,9	3 634,7	55,7	6,1
2015	8 935,7	5 309,9	3 625,7	56,4	5,0
2016	8 928,7	5 350,0	3 578,7	57,6	4,0
2017	8 929,2	5 377,1	3 552,0	58,5	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ d (2018)

Při řešení ekonomické situace, v níž se podnik nachází, je nutné se věnovat také vývoji indexu spotřebitelských cen a míře inflace. ČSÚ (2018) definuje průměrnou roční míru inflace takto: „Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců“. V roce 2017 dosahuje tento přírůstek indexu spotřebitelských cen 2,5 %. Jak ukazuje tabulka 10, v porovnání s předchozími lety, zaznamenala míra inflace růst o 1,8 %. Stále se jedná pouze o mírnou inflaci, ceny jsou relativně stabilní, běžní spotřebitelé si mírného růstu cen nevšimnou a nenechají jím tak ovlivnit svá spotřebitelská rozhodnutí (ČSÚ e, 2018).

Tabulka 10: Vývoj míry inflace, 2007 až 2017

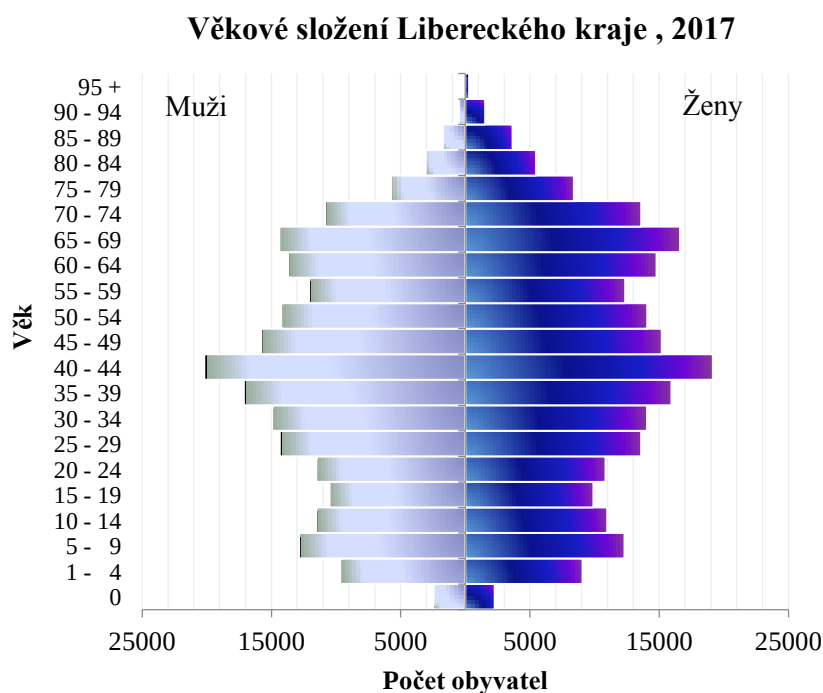
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace v %	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ e (2018)

Česká ekonomika se nachází ve fázi expanze, spotřebitelské ceny jsou stabilní, takový průběh představuje pro podniky vřelé prostředí k rozvíjení svých podnikatelských aktivit. Ovšem překážka pro expanzi jednotlivých firem se skrývá ve vysoké zaměstnanosti a tudíž nedostatku volné pracovní síly a vysokým mzdovým nákladům na nové, ale i stávající zaměstnance.

Sociálně-demografické a geografické faktory

Podle ČSÚ f (2018) čítala populace Libereckého kraje k 1. 7. 2017 celkem 440 934 občanů, z toho 216 822 mužů a 224 112 žen. Podle počtu obyvatel je Liberecký kraj druhý nejmenší v ČR. Věkový strom na obrázku 5 ukazuje gendrově vyváženou populaci zejména ve věkové skupině 0 až 14 let (36 459 chlapců a 34 650 dívek). Produktivní část obyvatelstva (věk 15 až 64) zastupuje 144 305 a o 4 300 méně žen, i tuto složku lze považovat za vyváženou. Seniorů nad 65 let se v Libereckém kraji nachází 85 885, tvoří tak 19,5 % populace kraje. V této skupině mají vyšší zastoupení ženy, to je způsobeno celosvětovým demografickým jevem, vyšší mužskou úmrtností. Obyvatelstvo kraje má oproti národnímu průměru nepatrně mladší věkovou strukturu, průměrný věk v kraji dosahuje 41,9 let a v ČR 42,2 let. Index stáří vyjadřuje podíl seniorů (populace ve věku 65 let a více) na celkový počet dětí (populace ve věku 0 až 14 let) vyjádřený v procentech. Mužský index stáří 99,5 % říká, že se dětská složka převyšuje seniorskou, ovšem u žen tento index dosahuje 143,2 %. Seniorky jsou v kraji zastoupeny 1,432 krát čteněji než dívky. Populační vývoj kraje se příliš neodchyluje od populačního vývoje v České republice. Divadlo se snaží svým programem zaujmout všechny věkové kategorie a z obrázku 5 vyplývá, že každá věková skupina má své hojné zastoupení v Libereckém kraji (ČSÚ f, 2018).



Obrázek 5: Věkové složení Libereckého kraje, 2017

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ f (2018)

Určujícím faktorem pro návštěvnost divadla je také dostupnost v Libereckém kraji. Ta je zastoupena celkovou délkou 543 km železničních tratí. S hustotou 0,172 km/km² železniční síť přesahuje téměř o polovinu celostátní průměr. Město je situováno mezi dvěma dálničními tahy; D8 Praha – Ústí nad Labem – Dresden a D11 Praha – Hradec – Králové – Lubowka – Legnica. Hlavní dopravní osa Liberce je tvořena rychlostní silnicí z Prahy, čímž je zajištěné kvalitní spojení města s hlavním městem. Osu ve směru sever – jih zajišťuje silnice Svor – Česká Lípa – Mělník, ve směru západ – východ silnice Děčín – Nový Bor – Hrádek nad Nisou – Liberec – Turnov – Hradec Králové (ČSÚ c, 2017).

Liberecký kraj má bohatou kulturní historii, nachází se zde mnoho významných architektonických památek a kulturních institucí, například Severočeské muzeum v Liberci, Oblastní galerie Liberec – Lázně, Krajská knihovna v Liberci, DFXŠ, Naivní divadlo, Zoologická zahrada, Botanická zahrada. Liberecký kraj je významným objektem cestovního ruchu. Nachází se zde mnoho historicky významných objektů; patří sem hrady

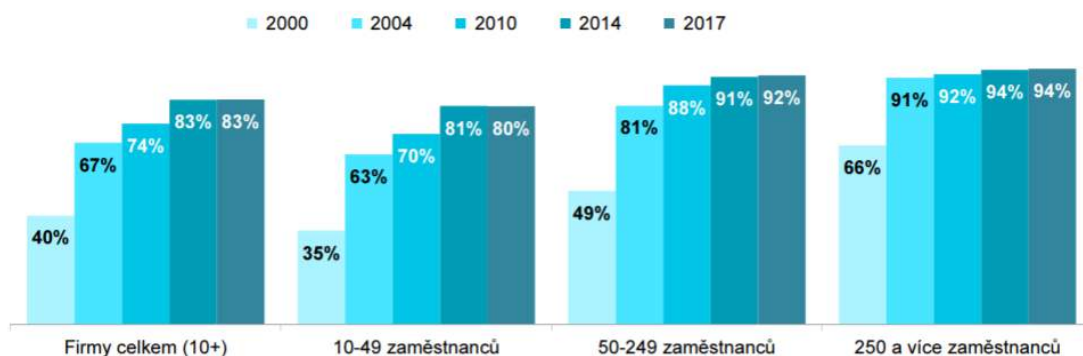
a zámky (Bezděz, Zákupy, Lemberk, Frýdlant v Čechách, Sychrov, Hrubý Rohozec, Valdštejn) a řada církevních objektů (ČSÚ c, 2017).

Technologické faktory

Při analýze technologických faktorů ovlivňujících podnikání v ČR je třeba věnovat pozornost informačním a komunikačním technologiím. Mají nezastupitelnou roli jak v podnikatelském sektoru, tak i ve veřejné správě. V současnosti se připisuje úspěch firmám, jež efektivně využívají ICT. Díky využívání moderních technologií a všudypřítomnému přístupu k internetu se usnadňuje komunikace organizace s jejím okolím, potažmo zákazníky, ale také se zaměstnanci. Za použití ICT tak vznikají zcela nové podnikové procesy, jež zvyšují konkurenceschopnost společnosti. Kapitola se věnuje zejména dvěma hlavními ukazatelům, jedním jsou **webové stránky** a jejich využití a druhým použití **sociálních sítí**, k 1. 1. 2017.

Na základě výsledků šetření ČSÚ o využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru (2018) byly v ČR lokální počítačovou sítí (LAN), jež napájí alespoň dva počítače, vybaveny více než tři čtvrtiny firem s deseti a více zaměstnanci. LAN využívá 90 % středně velkých firem a téměř všechny velké firmy s více než 250 zaměstnanci (ČSÚ d, 2017). Intranet usnadňuje komunikaci oprávněným uživatelům uvnitř organizace. Již 80 % všech velkých firem, necelá polovina středních firem a čtvrtina malých firem užívá intranet. Na obrázku 6 Obrázek 6 je graficky zachycen procentuální vývoj firem v ČR využívajících webové stránky. Kategorie malých firem (10-49 zaměstnanců) zaznamenala během sledovaného období největší nárůst. Za počátku má webové stránky pouze 35 % všech malých firem, kdežto v roce 2017 dosahuje tento podíl už 80 %. U středně velkých podniků (50-249 zaměstnanců) je růst také markantní, a to ze 49 % na 92 %. U velkých podniků (s 250 zaměstnanci a více) je zřejmý skok mezi obdobími 2000 a 2004, jak ukazuje obrázek 6, kdy se podíl firem užívajících webové stránky zvýšil o 25 %, následující roky zůstává tento podíl mírně nad hranicí 92 %. Webová prezentace náleží zejména subjektů působících v oblastech cestovního ruchu, ubytování a komunikačních a informačních technologií. K 1. 1. 2017 více než polovina

fírem s webovými stránkami má jejich obsah přizpůsobený i zobrazení na mobilním telefonu. Nejhojněji užívaná služba prostřednictvím webových stránek je nahlížení do katalogů a ceníků nabízených produktů a sužeb. Toto využití nabízely dvě třetiny webových stránek. Dále 40 % ze všech webových stránek v ČR umožňují daný produkt či službu objednat anebo rezervovat.



Obrázek 6: Firmy v ČR s webovými stránkami

Zdroj: ČSÚ d, 2017, Využívání IT v podnicích - výsledky za leden 2017

Sociální sítě umožňují jejich uživatelům zakládat vlastní profily, pomocí kterých mohou následně komunikovat s ostatními uživateli dané sítě a to jak pomocí chatu, nebo sdílení příspěvků, a komentářů. K 1. 1. 2017 eviduje ČSÚ více jak 37 % firem s 10 a více zaměstnanci, které se hlásí k aktivnímu užívání sociálních médií. První šetření daného ukazatele bylo provedeno v roce 2013 (17 %), od té doby se podíl firem užívajících výhod komunikace skrz sociální média se více jak zdvojnásobil. Sociální sítě bývají nejčastěji užívány provozovateli ubytovacích zařízení, cestovních agentur či maloobchodníky. Naproti tomu nejméně časté oblasti podnikání na sociálních sítích jsou oblasti stavebnictví, doprava a skladování, rozvod energie, plynu a vody nebo průmyslová odvětví. Význam sociálních sítí stále roste, zatímco v ČR převažuje trend vlastnit webové stránky a nikoli profil na sociálních sítích. Třetina firem působících na českém trhu vlastní k roku 2017 jak webové stránky, tak profil na sociálních sítích, a jejich podíl neustále roste. Třetina firem, které mají profil na sociálních sítích, využívají ke své propagaci také sdílení multimediálního obsahu například z kanálu YouTube, jedná se o firmy působící ve vydavatelství, filmu, cestovním ruchu. Nejčastěji firmy zakládají profily z důvodu

uvádění produktů na trh, získávání zpětné vazby nebo získávání nových zaměstnanců (ČSÚ d, 2017).

3.5.2 Situační analýza

Podkapitola se věnuje určení silných a slabých stránek DFXŠ, potažmo odhalení příležitostí v libereckém regionu a hrozeb. Situační byla zpracována vedoucími zaměstnanci divadla, to jsou ředitelka, šéfové jednotlivých souborů, vedoucí výpravy a vedoucí marketingového oddělení.

Tabulka 11: Situační analýza pro DFXŠ

Silné stránky	Slabé stránky
- Dobrá komunikace, kolegiálnost, ochota pracovníků - Spolupracující významné osobnosti - Orchestr přesahující regionální úroveň v porovnání s podobně velkými subjekty - Příležitost začínajícím umělcům (umělecká svoboda) - Možnost experimentovat - Původní tvorba - Možnost široké žánrové pestrosti (díky dvěma scénám) - Nerozbujeý a otevřený management - Řada ocenění - Dvě odlišné scény - Historická budova - Stotřicetiletá tradice stálých souborů	- Nedostatečný počet zaměstnanců v uměleckých i technických profesích - Pohybová kultura a věkové složení operního sboru - Velký počet premiér x jejich reprízovost - Nízké finance na propagaci - Nedostatek financí na výpravy a honoráře hostujících umělců - Nízké platy bez motivačních složek mezd - Nedostatek financí na technickou vybavenost - Omezující abonentní systém - Nížší kvalita doplňkových služeb - Nevhodná akustika historické budovy - Malé zkušebny a málo prostor v zázemí - Absence bezbariérového přístupu a toalet - Špatný technický stav všech budov - Absence klimatizace
Příležitosti	Hrozby
- Jablonecké divadlo jakožto třetí scéna DFXŠ - Více zdroje financování město – kraj – stát s navýšením celkového příspěvku na provoz - Víceleté financování (4 roky) - Geografická blízkost k Německu a Polsku - Liberec = město kultury, do Liberce se jezdí za divadlem - Noční autobusové či vlakové spojení do Prahy a větších měst regionu, noční MHD - Divadlo zřizuje společně kraj a město	- Přílišná bezpečnostní byrokracie - Malý zájem médií, absence odborné kritiky - Narůstající administrativní zátěž (zřizovatel, kraj, stát) - Malá vazba na kraj - Malý zájem politické reprezentace - Absence parkovacích míst v okolí ŠD

Zdroj: DFXŠ, Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017 až 2027

Jak bylo výše uvedeno, DFXŠ má nezastupitelné kulturní poslání, jež vnímají všichni obyvatelé kraje. Má již stotřicetiletou tradici, není tedy pochyb, že tento subjekt neodmyslitelně patří do Libereckého kraje. Právě na tradici a bohatou historii kladou důraz marketingová sdělení. Divadlo má díky tomuto faktu jedinečné postavení v myslech občanů a je třeba tento fakt neustále připomínat. Díky tradici má divadlo významné postavení i na trhu a to také z důvodu jeho žánrové pestrosti a možnosti zaujmout všechny věkové složky obyvatelstva. V Malém divadle se častěji dává prostor nekonvenčním titulům, jež se zaměřují na mladého diváka. Také se zde častěji hrají pohádky pro děti. Velká scéna DFXŠ spíše připomíná dlouholetou zachovalou historii. Atmosféru zde utváří červeně laděný interiér, stropní malby, členění hlediště s jeho balkóny a lóžemi, osvětlení, propracovaná scéna a v neposlední řadě i klasické tituly, ovšem často s moderním pojetím. V této jedinečnosti spočívá velmi silná stránka DFXŠ. Pozitivem divadla jsou mladí talentovaní umělci, pro něž bývá DFXŠ prvním angažmá po ukončení vzdělání. Výraznou tvář liberecké činohry je například Karolína Baranová, nastoupila do divadla v roce 2008 hned po ukončení Janáčkovy konzervatoře v Ostravě. Od počátku svého angažmá se stala jednou z nejčastěji obsazovaných hereček. O dva roky později přišel ze stejné konzervatoře i výjimečný herec Tomáš Váhala. Mladými talenty se může také pyšnit baletní soubor se jmény Anya Clarke, Anabel Pearce, Joseph Edy, všichni tito talentovaní tanečníci přišli do libereckého divadla z Královské konzervatoře ve Skotsku. Dále Rory Ferguson a Misha Hall, tanečníci pocházející z Austrálie, také začínající svou kariéru v DFXŠ a mnoho dalších jmen. Není tedy divu, že DFXŠ získalo řadu ocenění. Mezi nejvýznamnější z nich patří například v roce 2015, 2013 a 2011 získala opera DFXŠ Cenu kritiků a v roce 2011 a 2009 Cenu diváků. Hra Škola žen od Moliéra v režii Ivana Rajmonta byla vyhlášena komedií roku 2015 na celostátní přehlídce Festival smíchu v Pardubicích. Uznávaná je i divadelní příhraniční spolupráce, v roce 2014 byla DFXŠ udělena Ceny Euroregionu Nisa za nejlepší příhraniční spolupráci v oblasti školství, kultury a sportu. Ocenění získala také díla bývalého člena činoherního souboru a jednoho ze zakladatelů sdružení F. X. Kalby, Tomáše Dianišky, tím se opět potvrzuje úspěch mladých talentů divadla.

Na druhou stranu ve slabých stránkách situační analýzy se jako hlavní činitel ukazuje nedostatečné financování. Nedostatečný počet zaměstnanců, nízké finance na propagaci,

nedostatek financí na výpravy a honoráře hostů, nízké platy, horší technická vybavenost, špatná akustika, malé zkušebny, absence bezbariérového přístupu i absence klimatizace, to vše má společného jmenovatele a tím jsou finance. Jak bylo uvedeno v kapitole Hospodaření, hlavní část finančních prostředků putuje do divadla od jeho zřizovatele, tedy od města, další příspěvky jsou od kraje a od MKČR. V roce 2011 byl skokově snížen příspěvek na provoz od zřizovatele (tabulka 4, s 31), z toho důvodu bylo divadlo nuceno snížit mzdové náklady a to na jedné straně propouštěním zaměstnanců a na straně druhé snižováním mezd. I následující roky bylo divadlo výrazně podfinancováno, proto je současný stav personálu nedostačující a mzdové ohodnocení podprůměrné, tato fakta se promítají ve slabých stránkách divadla ve více bodech situační analýzy (tabulka 11).

Díky své geografické poloze je DFXŠ zapojeno do příhraničního projektu J-O-Š. Tato divadelní iniciativa sdružuje DFXŠ, Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau a Teatr im. Cypriana Kamila Norwida v Jelení Hoře. Tento projekt mezinárodní spolupráce byl zahájen divadelní sezónou 2016/2017. Zaměstnanci se mohou účastnit stáží v partnerském divadle, zdokonalovat se v německém jazyce, divadla si vyměňují hry, v rámci projektu DFXŠ také získává německé titulky ke svým inscenacím a připravují se premiéry ve spolupráci s německými kolegy. Projekt J-O-Š je dotován z prostředků EU na podporu příhraniční spolupráce, konkrétně z Programu spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko 2014 až 2020. Dalšími příležitostmi pro DFXŠ je například vícezdrojové financování, vyšší příspěvky na provoz či spolupráce s dopravními podniky ve smyslu posílení nočních spojů v rámci Libereckého kraje.

Není pochyb o tom, že divadlo roste a vyvíjí se a získalo nezastupitelnou roli v celém kraji, přesto jeho vývoj může ohrozit pár skutečností uvedených v tabulce 11. Hlavní budova divadla je situována v centru Liberce, kde je velký nedostatek parkovacích míst. Divákům nezbývá než své vozy zaparkovat v jednom z okolních obchodních center, nebo v okolních ulicích divadla. Není zde záruka dostatečné kapacity pro všechny diváky. To by mohlo diváky od návštěvy divadla odrazovat. Podobná situace je s parkovacími místy v Malém divadle, které je od centra trochu odlehle a kapacita jeho hlediště je 160 míst na rozdíl od 516 míst v hlavní budově. I tak je často problém nějaké parkovací místo v jeho okolí najít, zvláště pro návštěvníky, které se v Liberci neorientují dobře. Další hrozba spočívá

v malém zájmu politické reprezentace. Město jakožto zřizovatel se málo prezentuje při významných divadelních událostech. Členové zastupitelstva mohou navštěvovat každou premiéru a třeba i veřejně vyjádřit svou podporu divadla a vděk za jeho činnost. Určitě by takový čin pozvedl činnost divadla v očích obyvatel města. Nebude-li samo vedení města věřit v důležité poslání, jaké plní DFXŠ, mohlo by se to promítnout na provozních dotacích od zřizovatele.

3.6 Marketingová komunikace

I když marketingové oddělení DFXŠ čítá pouze 3 lidi, jeho marketingové aktivity jsou značně rozsáhlé. Důležitým nástrojem marketingové komunikace divadla jsou jeho webové stránky a dva profily (Malé divadlo a Divadlo F. X. Šaldy) na sociální síti Facebook. Profil Divadla F. X. Šaldy na Facebooku sleduje téměř 5,5 tisíc lidí a profil Malého divadla více než 2 000 fanoušků. Divadlo se snaží svou tvorbou zaujmout všechny věkové složky kraje, tomu je přizpůsobená i marketingová komunikace s jednotlivými cílovými skupinami. Podkapitola se věnuje jednotlivým nástrojům marketingové komunikace DFXŠ.

3.6.1 Vizuální styl

Jak bylo výše uvedeno, Divadlo F. X. Šaldy v Liberci má regionální charakter, jedná se o největší divadlo v Libereckém kraji a to jak do počtu sedadel, tak i počtu nabízených služeb. Z tohoto důvodu je jeho marketingová komunikace dobře propracována i navzdory omezenému rozpočtu. Nejviditelnějším komunikačním prvkem a nejen diváky, ale i obyvateli města Liberec, je specifický font písma a jeho barevné provedení. DFXŠ vyhlásilo v roce 2012 veřejnou soutěž o nové logo. Výhercem a tedy autorem stávajícího grafického stylu divadla je Ondřej Brom, tehdejší student atelieru grafického designu a vizuální komunikace na Vysoké škole umělecko-průmyslové v Praze. Nové logo bylo

implementováno již v roce 2012, ale jednotný vizuální styl (ukázka na obrázku 7) byl zaveden od roku 2013, kdy divadlo slavilo 130 let od svého otevření (Kalda, 2012).



Obrázek 7: Vizuální styl Divadla F. X. Šaldy v Liberci po roce 2013

Zdroj: Kalda, 2012, Divadlo F. X. Šaldy v Liberci má nové logo od studenta VŠUP

Změna loga se týkala jak typografie, tak obsahu. Namísto původního loga, viz obrázek 8, kde stálo **divadlo liberec** či **františka xavera šaldy**, nová verze obsahuje **divadlofxšaldy**. Kratší verze je pouze zkratka obsahující začáteční písmena z názvu Divadlo F. X. Šaldy. Podle grafického designéra Lumíra Kajnara (2012), je použití fontu stencil provokativní a do městského prostředí se hodící, absence velkých písmen je poutavá a orientovaná spíše na mladicky smýšlejícího diváka. Navzdory modernímu pojetí vizuálního stylu, skvěle pasuje i k historické budově.



Obrázek 8: Vizuální styl Divadla F. X. Šaldy v Liberci před rokem 2013

Zdroj: Kalda, 2012, Divadlo F. X. Šaldy v Liberci má nové logo od studenta VŠUP

Při porovnání nového loga (obrázek 7) a předchozího loga (obrázek 8) se může zdát, že základní barvy, kterými divadlo komunikuje, zůstaly nezměněné. Ovšem není tomu tak, před rokem 2013 používalo divadlo více barev pro tiskoviny jako například pro časopis Xaver nebo pro programy k jednotlivým představením. Nyní divadlo používá

jak pro externí, tak i interní komunikaci pouze bílo-černo-červenou kombinací. Červená barva je nyní rovněž zářivější, jedná se opět o krok k modernějšímu vzhledu loga.

3.6.2 Reklama

DFXŠ pravidelně informuje o připravovaných premiérách na výlepových plochách po celém Libereckém kraji. Plakáty znázorňují většinou fotografie s umělci v hlavních rolích, název připravované inscenace s datem a časem premiéry a s určením malé či velké scény. Na výlepových plochách se ještě avizuje souhrnný program představení obou scén pro aktuální měsíc. Další významná reklamní kampaň vznikla v roce 2013 ve spolupráci s Dopravním podnikem města Liberec a trvá doposud. Po Liberci jezdí tramvajová souprava s divadelním celopostiskem jako mobilní reklama. Na tramvaji jsou fotografie a názvy aktuálně hraných titulů. Od roku 2016 využívá DFXŠ jako nástroj propagace také CityLight plochy (DFXŠ, 2015).

Z ostatních forem reklamy DFXŠ hojně využívá reklamu na sociálních sítích a webovou reklamu, o tom více v podkapitole Online marketing. Dalším reklamním nástrojem je rozhlasové vysílání. Na rádiu Contact pravidelně avizují v kulturním dění večerní program v divadle. Komunikaci v místě organizace zajišťuje divadlo mnoha způsoby. Nejviditelnější je reklamní banner vyvěšený na historické budově, který informuje o nadcházející premiéře. Dále to jsou vitríny mířící do ulice s fotogalerií na aktuální představení, diváci si tak mohou prohlédnout, co je čeká a dočíst se o inscenačním týmu. Uvnitř budovy se nacházejí propagační letáky nebo například záložky do knih s aktuálně hranými tituly.

3.6.3 Public relations

Jak už bylo výše uvedeno, public relations je široký pojem zahrnující veškeré systematické a plánované aktivity organizace vůči zájmovým skupinám. DFXŠ komunikuje se zájmovými skupinami řadou nástrojů. Pro DFXŠ je nejdůležitější udržování vztahů s místním obyvatelstvem, s obcemi Libereckého kraje nebo s institucemi v kraji, jako je například Technická univerzita v Liberci. Zde je výčet nástrojů používaných k budování loajality návštěvníků.

Časopis Xaver

Dvoutměsíčník Xaver je bulletin určený všem divadelním nadšencům, od roku 2013 byla rozšířena jeho obsahová stránka. V časopise jsou novinky z prostředí DFXŠ, zajímavosti ze zákulisí nebo rozhovory s umělci. Na zadní straně časopisu je Přehledně zpracován program divadla pro aktuální 2 měsíce. O rok později získal Xaver novinovou podobu, kterou má dodnes. V roce 2015 se dokonce stal sobotní přílohou MF Dnes, došlo k výraznému navýšení nákladových kusů na 9000. Díky tomuto kroku se podařilo novinky z divadelního světa distribuovat novým potenciálním divákům. Další rok byl náklad Xaveru opět navýšen a stal se i přílohou Libereckého deníku (DFXŠ a, 2016).

Spolupráce s institucemi

Marketingové oddělení divadla má za úkol propagovat všechny tři divadelní soubory (balet, opera, činohra) a přilákat široké spektrum diváků. Má tedy za cíl toto spektrum dále segmentovat tak, aby komunikace s ním byla efektivní. Jedním z kritérií segmentace je věk diváka. Produkty zaměřené na nejmladšího diváka jsou prohlídky divadelního zákulisí, dopolední představení pro **mateřské školy** nebo víkendové pohádky pro rodiny. Dále divadlo spolupracuje se **základními a středními školami**. Cílem je vzbudit v dětech pozitivní vztah k divadlu, proto je nabídka představení promyšlená a přizpůsobená věkové kategorii diváka. Divadlo se snaží rozšířit svou diváckou obec také o mladého diváka,

proto ročně poskytuje 500 poukazů na vstupenku za 1 Kč do Malého divadla na libovolné představení studentům **TUL**.

Z pohledu geografické segmentace se dělí diváci na dvě skupiny; místní, tedy liberečtí a „mimoliberečtí“. Jedním z argumentů, proč lidé nenavštěvují divadlo, byla dojezdová vzdálenost do divadla. Z toho důvodu se divadlo rozhodlo poskytovat slevy „mimolibereckým“ divákům, aby částečně kompenzovalo jejich náklady spojené s dopravou do Liberce. Slevy se týkají předplatitelů a jejich výše je stanovena podle vzdálenosti od divadla (buď 10 %, nebo 20 % z ceny předplatného). Vzdálení diváci také mohou využít svozy, které organizuje ve spolupráci s DFXŠ přibližně **29 obcí** Libereckého kraje. (DFXŠ, 2015).

Předplatné

Pro diváky pravidelně navštěvující divadlo se vyplatí zakoupit roční předplatné. Divadlo aktuálně nabízí pro sezónu 2018 celkem 18 předplatitelských skupin. Nabídka je velice široká, má tedy potenciál uspokojit potřeby všech zájmových skupin předplatitelů. Je zde možnost si vybrat hrací den, druh představení (balet, činohra, opera) nebo jejich kombinaci. Jedna ze skupin navštíví každou premiéru. A rodinné abonentky jsou určeny převážně dětem s rodiči. Z předplatného pramení celá řada výhod, například sleva oproti jednotlivě zakoupené vstupence, dále jistota dobrého místa v hledišti či sleva na nápoje v divadelním klubu.

Tabulka 12: Meziroční srovnání počtu předplatitelů, 2013 až 2017

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet předplatitelů	1437	1434	1422	1426	1506

Zdroj: DFXŠ, Rozbor činnosti 2017

Tabulka 12 znázorňuje meziroční srovnávání počtu abonentů od roku 2013, poslední zveřejněný údaj je z roku 2017 a platí k 11. 4. Počet předplatitelů je stabilní, v roce 2017 zaznamenal nárůst o 80 abonentů, což činí 5,61% meziroční růst. Tato část divácké obce je pro divadlo nesmírně důležitá, jelikož se skládá z loajálních divadelních fanoušků a pro divadlo představují určitou jistotu v návštěvnosti.

Ostatní nástroje PR

Od roku 2015 předčítají herci z činoherního souboru dětem v KNL na psychiatrickém oddělení. V rámci merchandisingu divadlo prodává či daruje své propagační materiály: záložky do knih, které jsou k nalezení nejen v prostorách divadla, ale také v krajské knihovně v Liberci, kalendáře, pohlednice a pexesa s fotografiemi umělců, trička a od roku 2016 jsou v prodeji placky k jednotlivým představením i tematické placky týkající se právě probíhajících akcí, např.: Noc divadel, Festival současného divadla WTF?! aj.

3.6.4 Happeningy a event marketing

Event marketing se za pomoci emocí a prožitků snaží vybudovat v zákaznících vzpomínky a kladný vztah ke společnosti. V porovnání nákladovosti s ostatními formami marketingu, je tato forma přiměřená až nízkonákladová a její efekt značný. DFXŠ z tohoto faktu vychází a proto je jeho běžný program doplněný o řadu mimořádných událostí, jako jsou prohlídky zákulisí, workshopy, happeningy v ulicích Liberce, ale i v prostorách obchodních domů nebo pod širým nebem na náměstí. Divadlo se neomezuje pouze na prostory budov divadla ale šíří své umění i za jejich zdi. Pro obyvatelé Liberce jsou tyto události mnohdy příjemné zpestření jejich běžného dne. Fanoušci divadla vnímají „venkovní akce“ intenzivněji a lidé, kteří do divadla chodí zřídka, podobné akce osloví, jelikož divadlo jde s dobou a i moderní divák si zde přijde na své. Toto poselství se snaží divadlo šířit a používá k tomu všechny dostupné nástroje, které jsou popsány níže.

Zahájení divadelní sezóny

1. září představuje pro divadlo symbolické datum, jelikož je to den, kdy začíná nová divadelní sezóna. Od roku 2015 na ni divadlo poutá pozornost obyvatelstva Liberce zvláštním způsobem, **divadelní tramvají**. Na lince Horní Hanychov - Lidové sady jezdí

1. září v dopoledních hodinách tramvaj s divadelním celopotiskem a v ní zástupci všech třech divadelních souborů. Cestující se touto tramvají v daném čase navíc mohou svézt výjimečně zadarmo. Je to tramvaj plná hudebníků, tanečníků a herců, kteří předvádí své umění na zastávkách i uvnitř tramvaje a rozdávají propagační materiály a drobné občerstvení cestujícím a tím je lákají do divadla na novou sezónu. Po 11 hodině tramvaj stojí poblíž terminálu Fügnerova. Členové orchestru v centru města hrají živě a tanečníci baletního souboru předvádějí flash mob před obchodním domem Forum Liberec, děti i ostatní fanoušci činohry se mohou vyfotit s herci v kostýmech. Spolupráce s dopravním podnikem představuje určitou symboliku pro DFXŠ ve faktu, že umělci „rozjíždějí“ novou sezónu po libereckých kolejích (DFXŠ b, 2015).

Open-air představení

Vedle zářijového dne v divadelní tramvaji, zahajuje divadlo sezónu ještě zpravidla dvěma open-air představeními v poslední srpnové dny na náměstí Dr. Eduarda Beneše. Roku 2017 to byla činohra „Misteria Buffa“ a o pár dnů později baletní inscenace „Posedlost baletem II“ s podtitulkem „Liberec má talent?!“. Během léta se odehrávají open-air představení i na jiných místech, např.: Lidové sady v Liberci, jablonecké Eurocentrum, hrad Grabštejn, Kutná hora, Česká Lípa, Štítn, aj.

Domácí open-air na náměstí Dr. Eduarda Beneše je pro diváky zdarma a v roce 2017 je již potřetí spojený s vyhlášováním vítěze ceny Liberecké Thálie. 1. ročník proběhl v roce 2015, anketu připravil Liberecký deník společně s vedením DFXŠ a za podpory Herecké asociace, která každoročně uděluje **Liberecké ceny Thálie**. Ambicí liberecké ceny Thálie není hodnotit umělecké výkony, jedná se o cenu popularity. Redakce Libereckého deníku představovala krátké medailonky nominovaných umělců. Prvního předávání ceny se účastnil také prezident Herecké asociace Jiří Hromada. V rámci divácké ankety Liberecká Thálie mohou návštěvníci divadla hlasovat pro svého oblíbeného herce, tanečníka či pěvce. Hlasování probíhá prostřednictvím hlasovacích kupónů přímo ve foyeru Šaldova divadla i Malého divadla nebo na internetu. V roce 2017 získala cenu

za operu Livia Obručník Vénosová, za balet Maria Gornalova a za činohru Tomáš Váhala (DFXŠ b, 2017).

Baletní happeniny

Baletní soubor DFXŠ pořádá pravidelně taneční workshopy a zapojuje se do celosvětových akcí. Jednou z těchto akcí je **Mezinárodní den tance** 29. dubna, v rámci oslavy tance baletní soubor připravuje flash mob, který se koná v jednom z obchodních domů v centru Liberce, nedaleko budovy DFXŠ. Na improvizovaném jevišti předvádí tanečníci úryvky z aktuálních baletních inscenací a zvou návštěvníky obchodního domu do divadla slovy: „Dnes je mezinárodní den tance, ale vy s námi můžete slavit celou sezónu v našem krásném divadle“. Večer mezinárodního dne tance je zakončen baletním představením v DFXŠ, kde se diváci mohou stát účastníky taneční dílny vedené členkou souboru. Sólisté baletního souboru reprezentovali DFXŠ také na hudebním festivalu Benátská!, kde zatančili na hlavním pódiu před vyvrcholením programu duet z představení Periferie.

Noc divadel

Největším divadelním svátkem v Evropě se stala Noc divadel, která je součástí evropského projektu European Theatre Night. Akce připadá vždy na třetí listopadovou sobotu a DFXŠ se k ní hlásí již od roku 2015. Projekt má za cíl zprostředkovat fanouškům divadel nevšední zážitek. Nejedná se tedy o klasická představení, a pokud ano, vždy jsou doplněna o nějakou „perličku“. Jeden rok DFXŠ například připravilo představení Srnky, které jsou libereckému publiku velice dobře známy. Toto představení je do dnes je beznadějně vyprodané, hned jak se objeví v předprodeji. Proto při Noci divadel, byla vhodná chvíle nechat diváky předvést, jak dobře představení znají. Děj byl několikrát přerušen a dobrovolníci z hlediště si mohli s herci na vybrané scény vyměnit role. Jiný rok se směli diváci účastnit divadelní zkoušky. Noc divadel doprovází nabitý program, jehož velmi zajímavou částí jsou noční a půlnoční prohlídky historické budovy DFXŠ a jeho zákulisí,

kam se běžně diváci nemají šanci podívat. Noc divadel si získala velkou oblibu a zařadila se k tradičním akcím pořádaným DFXŠ.

3.6.5 Online marketing

Propagace sužeb v prostředí internetu hraje zásadní roli v komunikačním mixu všech organizací. I přestože značnou část divácké obce tvoří senioři, kteří v mnohých případech nejsou uživateli sociálních sítí ani internetu. Užívání online médií reflektuje trendy moderní komunikace každého kulturního zařízení. Ke své propagaci a online komunikaci s divákem užívá DFXŠ webové stránky a sociální sítě Facebook, You Tube a Instagram.

Webové stránky

Vzhled stávajících webových stránek vznikl v průběhu divadelní sezóny 2015. Hlavní stránku znázorňuje obrázek 9, dominují zde tři hlavní panely: ČINOHRA, OPERA, BAET. Po jejich otevření se zobrazí program Malého divadla i hlavní scény s jednotlivými inscenacemi. Divák ale nemusí volit mezi třemi soubory hned zpočátku, souhrnný program, zpravidla na dva měsíce dopředu, se zobrazí v levém spodním kraji hned po vstupu na hlavní stranu. Každý link s titulem v programu odkazuje na stručný popis děje hry. Představení každé hry doplňuje fotogalerie a krátké, většinou tři až pět minutové video z kanálu You Tube, sestříhané z videozáznamu daného představení. Dále jsou zde informace o délce představení a jeho rozvržení (pauzy, dějství), o inscenačním týmu a obsazení. Rozvržení webu je velice přehledné a uživatelsky přívětivé. Snadná orientace na webu napomáhá komunikaci mezi divadlem a zákazníkem.



Obrázek 9: Nové webové stránky DFXŠ

Zdroj: DFXŠ, Rozbor činnosti 2015

Významnou součástí webových stránek tvoří rezervační systém. Po výběru představení může divák využít online rezervace. Po prokliku na informace o představení se v pravém horním rohu zobrazí linky s daty následujících repríz daného titulu, divák si vybere hodící se datum a poté se otevře schéma sálu. Divák vidí volná místa v sálu a také cenové rozlišení vstupenek. Na velké scéně se cena vstupenek liší podle místa v hledišti. V malém divadle jsou ceny jednotné. Rezervace platí pouze 24 hodin, do té doby si zákazník musí vstupenku zakoupit buď online nebo osobně na jedné z pokladen DFXŠ.

Webové stránky slouží jako komunikační kanál například i pro učitele z mateřských, základních a středních škol, prostřednictvím kterého si mohou vybrat dopolední představení pro svoji třídu nebo vytvořit skupinu studentů na večerní představení. Na webu se také avizují připravované premiéry. O veškerém dění v DFXŠ, tím se myslí připravované tituly, workshopy, happeningy, kurzy, ale nejen ty připravované, nýbrž také uplynulé akce hodnotí sekce aktualit. Rozcestí na úvodní straně (obrázek 9) odkazuje mimo jiné na divadelní klub JIMMY's, na You Tube kanál nebo na MDFXŠ.

Sociální sítě

Webové stránky divadla jsou dobře propracované a velice obsáhlé. Pro komplexnost online komunikace s divákem má DFXŠ aktivní účty na facebookové síti a na Instagramu. Divadlo začalo aktivně využívat svůj profil na Facebooku v roce 2014 a nyní má více než 5 000 sledujících. DFXŠ disponuje dvěma facebookovými profily. Jeden je pro Malé divadlo, kde je komunikace cíleně uvolněnější a ležérnější, aby zaujala mladé diváky. A druhá je profil Divadla F. X. Šaldy, kde se odehrává veškeré dění jak na malé, tak na velké scéně. Přehled událostí a dění v divadle se avizuje jak na webových stránkách, tak na Facebooku velmi podobně, pouze komunikace je přizpůsobena tomuto médiu. Na Facebooku se objevují v průměru dva nové příspěvky za den, jedná se tedy o intenzivnější druh komunikace s divákem ve srovnání s webovými stránkami.

4. Festival současného divadla WTF?!

Festival založila skupina umělců z DFXŠ, jmenovitě Barbora Kubátová, Eliška Machová, Jakub Albrecht a Tomáš Dianiška. Festival současného divadla WTF?! je přehlídka známých divadelních seskupení, stejně tak nezávislých scén a umělců či hudebníků. První ročník festivalu se uskutečnil 15. 10. 2011, tehdy byl pouze jednodenní, druhý festival na sebe nechal čekat rok půl a od té doby se tradičně odehrává v Malém divadle v květnové dny a trvá od pátku do neděle. Letošní ročník je tedy již 7. Poslední dva ročníky festivalu byly spojeny i s hudební akcí Majáles. Zkratka WTF?! napovídá, že se jedná o velice uvolněnou akci adresovanou spíše mladším divákům. Ačkoli představuje zcela seriózní tvorbu, nese se festival v duchu moderního pojetí divadla. Výjimkou nejsou sprostá slova a kontroverzní témata, která mohou tradičního diváka i pobouřit. Dramaturgie festivalu klade důraz na aktuální společenská i globální témata. Cílem je přilákat mladé diváky do divadla, představit současnou tvorbu, samozřejmě se pobavit a ukázat jinou tvář divadla. Festival zahrnuje také bohatý doprovodný program, kde nechybí skvělé občerstvení, vystoupení hudebníků v klubu divadla, designové stánky, vernisáže nebo afterparty.

Od třetího ročníku je festival prezentován pod určitým heslem, ke kterému se vybrané inscenace vážou svou tematikou. Třetí ročník byl prezentován větou známé liberecké bezdomovkyně „Nemáte deset korun na chleba?“. Heslo na propagačním letáku čtvrtého ročníku bylo „Nasaj“, pátý ročník lákal diváky zvoláním „Poťte“ a šestý sloganem „Probud'te se“.

4.1 Návrh komunikační strategie pro Festival současného divadla WTF?! 2018

Ačkoli všechny uplynulé ročníky festivalu se dají považovat za velmi úspěšné ve smyslu hladkého průběhu festivalu a úspěšné komunikační strategie, návštěvníci očekávají určitý standard, který si festival za sedm let získal. Komunikační strategie vychází ze zkušeností

získaných pořádáním předchozích ročníků. Dobře se osvědčily slogany provázející celou kampaň. Hlavní sdělení komunikace musí souhrnně označovat všechny vybrané inscenace a zároveň by mělo splňovat všechny atributy modelu AIDA, tedy upoutat pozornost, vzbudit zájem o informace týkající se festivalu, vyvolat touhu účastnit se celé akce a vyzvat zájemce k akci, tedy zakoupit si festivalovou vstupenku. Při utváření komunikační strategie se bere v úvahu rozpočet akce, a proto se pořadatelé snaží využít všechny dostupné prostředky co nejefektivnějším způsobem. Na propagaci festivalu je vyhrazeno 44 200 Kč (tabulka 13).

4.1.1 Marketingový mix

Na úvod plánování komunikační strategie je definován nabízený produkt a jeho bližší určení, dále je třeba přijmout cenu, jež byla stanovena. A v neposlední řadě uvědomit si, jakými distribučními kanály může být služba doručena spotřebiteli.

Produkt

Produktem festivalu je služba v podobě divadelního představení. Diváci mohou volit mezi celofestivalovou permanentkou a být tak účastni všech představení (týká se pátku a soboty). Dále mohou zvolit jeden den festivalu nebo ještě v užším výběru mohou kupovat vstupenky pouze na jednotlivá představení. Poslední produkt ovšem nese to riziko, že kapacita sálu je omezená a upřednostňování jsou ti diváci, kteří zakoupili celofestivalové vstupenky nebo jednodenní.

Cena

- Celofestivalová permanentka dvoudenní: 780 Kč

- Celodenní vstupenka na pátek: 390 Kč
- Celodenní vstupenka na sobotu: 490 Kč
- Nedělní představení Má to smysl + workshop: 120 Kč

Místo

Na distribuci festivalu se pohlíží ze dvou perspektiv. Jedna zahrnuje distribuci samotné služby, kterou je divadelní představení a druhá distribuci prodeje vstupenek. Marketingový mix sužeb má ta specifika, že zde neexistuje fyzický systém distribuce. Služba vzniká zároveň se spotřebou. Distribuce festivalu může být zajištěna pouze propagací a nabídkou. Na druhou stranu zákazníci mohou službu, tedy vstupenku na festival zakoupit buď na pokladně DFXŠ v centru města nebo přímo v místě konání v Malém divadle.

Promotion

V celkovém budgetu festivalu 240 000 Kč, zaujímá položka propagaci přibližně 42 000 Kč (tabulka 13). Komunikační mix pro festival byl volen s ohledem na tuto finanční situaci. Pro propagaci festivalu a komunikaci s diváky byly zvoleny nástroje reklama, komunikace v místě organizace, podpora prodeje a zejména online marketing. Způsoby propagace festivalu blíže analyzuje podkapitola Komunikační mix.

4.1.2 Program festivalu

Před samotným návrhem komunikační strategie byl stanoven seznam vystupujících souborů a jejich připravených inscenací. Ty je třeba rozdělit mezi pátek a sobotu tak, aby byly oba dny z hlediska tvorby vystupujících vyvážené. Tzv. „tahoun“ pro páteční večer měl původně být soubor FX Kalby a derniéra hry Tomáše Dianišky Přísně tajné: Hrubá

nemravnost. Z časových možností účinkujících herců musel být tento výjimečný a velmi oblíbený kousek přesunutý na sobotní večer. „Tahounem“ sobotního programu je Divadlo pod palmovkou a opět hra Tomáše Dianišky Pust'te Donnu k maturitě! Stalo se tak, že obě tyto povedené inscenace se hrají v jeden den a vzhledem k tomu, že lidé mají možnost zakoupit pouze jednodenní vstupné, je nutné se zaměřit na propagaci pátečního programu.

Festival zahajuje, stejně jako předchozí léta, veřejná tančírna, koná se ve čtvrtek od 18 hodin na Náměstí Dr. Eruarda Beneše (viz příloha B). Páteční program začíná průvodem z OC Fórum až do Malého divadla, kde se od 16 hodin hraje první hra. Poslední jevištní vystoupení obstará improvizovaná show Divadla Demago, poté hosty čeká hudební program v divadelním klubu. Sobotní program zahajuje ve 14 hodin zmiňované Divadlo plod Palmovkou a po něm následují další čtyři inscenace. Noční program zajistí zpěvačka a herečka Erika Stárková a DJ's. Nedělní program patří tradičně dětem, proto je připraven kreativní workshop s Věrou Bělinovou autorkou originálních šperků z recyklovaných plastů a poté následuje hra Má to smysl! Celý program festivalu je vidění v příloze B.

4.1.3 Rozpočet festivalu

Tabulka 13 zobrazuje rozpočet celé události. Nejvýraznější nákladovou položku tvoří hostující soubory. Divadlo GTH Zittau vystupuje za podpory projektu Mezinárodní spolupráce divadel J-O-Š v Trojzemí Německo - Polsko - Česká republika, ten probíhá v rámci Programu spolupráce Česká republika - Svobodný stát Sasko 2014 - 2020, tudíž DFXŠ nevznikají žádné přímé náklady spojené s jeho účastí. Hru Přísně tajné: Hrubá nemravnost zahrají členové pořadatelského týmu divadla, a nedělní program a hru Má to smysl! nazkoušelo herecké studio při DFXŠ pod vedením lektorky a herečky DFXŠ Jany Hejret Vojtkové. Celkové náklady na hostující umělce činí 134 000 Kč. Doprovodný hudební program a noční afterparty stojí divadlo 15 000 Kč. Dále off program, který zajistí vystoupení Hombre aneb jak se točí film, tvoří v nákladech položku 5 000 Kč. Koncert Eriky Stárkové zvučí externí technici, vzniká položka 5 000 Kč. Nákladové položky za propagaci zahrnují cenu přípravy vizuálu, ten zpracovává fotograf Roman Dobeš. Dále

sem patří tisk propagačních materiálů a pronajmutí výlepových ploch, pouze 500 Kč je investováno do online propagace pomocí sociální sítě a největší částku zaujímá reklamní spot v rádiu 14 500 Kč. Celkové náklady na propagaci dosahují 42 200 Kč. Do skupiny nákladů ostatní patří náklady na propagační předměty, tj. výroba festivalových placek, festivalové náramky označující celodenní návštěvníky, dále náklady na divadelní produkci a přípravu, náklady na občerstvení pro účinkující a autorské poplatky. Společně tyto náklady tvoří 37 700 Kč.

V příjmové části rozpočtu jsou pochopitelně tržby za prodané vstupné a propagační materiály, dále sponzorský příspěvek v hodnotě 15 000 Kč a grant od MKČR v hodnotě 80 000 Kč. Očekávané náklady převyšují Očekávané příjmy o 36 238 Kč (tabulka 13).

Tabulka 13: Rozpočet Festivalu současného divadla WTF?!

Divadlo	Seskupení	Cena
	Squadra Sua	20 000,00 Kč
	Divadlo Letí	33 500,00 Kč
	Divadlo pod Palmovkou	38 000,00 Kč
	Ufftenživot	21 000,00 Kč
	Divadlo demago	6 000,00 Kč
	Slovinci	0,00 Kč
	GHT Zittau	0,00 Kč
	Přísně tajné	0,00 Kč
	Má to smysl!	0,00 Kč
	Inverze	1 500,00 Kč
	Divadlo 100 opic	14 000,00 Kč
	Celkem	134 000,00 Kč
Hudba		
	HUSO	3 000,00 Kč
	Erika band	6 000,00 Kč
	DJ Experminent cabaret	6 000,00 Kč
	Celkem	15 000,00 Kč
Off program		
	Hombre	5 000,00 Kč
	Celkem	5 000,00 Kč
Technika		
	Ozvučení externě na koncerty	5 000,00 Kč
	Celkem	5 000,00 Kč
Propagace		
	Vizuál Dobeš	5 000,00 Kč
	Plakáty tisk	5 000,00 Kč
	Letáky	5 000,00 Kč
	Výlep	5 200,00 Kč
	FB propagace	500,00 Kč
	Divadelní noviny web + noviny	5 000,00 Kč
	Překlady	2 000,00 Kč
	Rádio spot	14 500,00 Kč
	celkem	42 200,00 Kč
Ostatní		
	Placky	500,00 Kč

	Náramky vstup	1 200,00 Kč
	Produkce, přípravy	20 000,00 Kč
	Workshop	/
	Občerstvení	1 000,00 Kč
	Autorské poplatky	15 000,00 Kč
	Celkem	37 700,00 Kč
Celkem náklady		238 900,00 Kč
Grant MK	Ministerstvo kultury	80 000,00 Kč
Placky + vaky	Tržba (82 placek a 7 vaků)	2 480,00 Kč
Vstupné - tržba		105 182,00 Kč
Ermeg	Sponzor	15 000,00 Kč
Předpokládané příjmy		202 662,00 Kč
Náklady po odečtení příjmů		36 238,00 Kč

Zdroj: DFXŠ, Marketingové oddělení

4.1.4 Cíle komunikace

Jakého efektu má být dosaženo při komunikaci mezi organizátory a potenciálními diváky festivalu analyzuje tato podkapitola v jednotlivých krocích. Tvorba efektivní marketingové komunikace je závislá na určení cílové skupiny. Dále je zde vypracován cíl komunikace s ohledem na cíl festivalu.

Cílová skupina

V pátečním a sobotním programu jsou některé tituly nevhodné pro mládež z hlediska užívání vulgarismů či pojednávání o sexualitě a násilí. Proto nelze říci, že cílovou skupinou festivalu jsou všichni mladí diváci. Spodní věkovou hranici lze stanovit na 15 let z důvodu výše zmíněných faktů. Ovšem festivalovou náladu také podtrhává výskyt dobrého piva a vína a jiných alkoholických nápojů, proto ideální spodní věkovou hranicí

pro cílovou skupinu je spíše 18 let. Horní věkovou hranici nelze přesně stanovit. Po zvážení faktů, že páteční i sobotní program hlavní program trvá až do pozdních nočních, tak horní hranice cílové skupiny je 35. Ovšem věkové rozpětí účastníků může být široké.

Komunikace necílí pouze na diváka, který běžně navštěvuje Malé divadlo. Cílem je naopak zaujmout i ty diváky, kteří například ještě Malé divadlo neznají. Gendrově netřeba specifikovat cílovou skupinu, jistě si na své přijdou muži i ženy.

Nedělní program, jak bylo výše uvedeno, se vždy týká hlavně dětí, potažmo jejich rodičů. Hraje se jedno představení pro děti, kterému předchází kreativní dílničky. Rodiny s dětmi jsou jednou ze skupin, na něž divadlo cílí celý rok, snaží se tak budovat divadelní tradici u té nejmladší generace. Věnováním jednoho ze tří dnů festivalu dětem, DFXŠ poukazuje na důležitost této skupiny.

Cíl festivalu

Divadlo má svou činností přispívat k rozvoji myšlenkové, estetické a morální úrovně občanů. Z vyšší perspektivy cílem festivalu je obohatit diváky o kulturní zážitek. V užším smyslu, pořádání Festivalu současného divadla WTF?! představuje pro DFXŠ prestiž, jelikož je tato akce profesionální umělecká přehlídka a zatím nemá obdoby v celém regionu. Festival přitahuje do divadla nové diváky. Je to součást komunikační strategie celého divadla, chce ukázat, čeho je divadlo schopné a především poukázat na alternativní scénu divadla DFXŠ v Malém divadle, zacílit tak na studenty a mladší část divácké obce.

Podle modelu SMART bude vytyčen konkrétní cíl festivalu. Cílem je dosáhnout plánovaných příjmů z prodeje služeb a dárkových předmětů (viz tabulka 13 Tabulka 13), neméně důležitý cíl je zvládnout organizaci celého festivalu a zajistit hladký průběh. Za cíl si divadlo klade poskytnout pohodlí vystupujícím hostům a reprezentovat před nimi DFXŠ.

Cíl komunikace

Cíle komunikace musí být rozděleny do 5 dílčích cílů.

1. Vzbudit povědomí o nadcházející akci a zájem o bližší informace 2 měsíce před akcí
2. Online kampaněmi prohubovat dosah příspěvků na Facebooku v průběhu následujících 2 měsíců
3. Docílit vykoupení celofestivalových lístků a také jednodenních alespoň ze $\frac{3}{4}$ kapacity do 9. 5. 2018 (dva dny před zahájením akce)
4. Zajistit efektivní komunikaci mezi návštěvníky festivalu a organizací festivalu, to znamená obeznámit návštěvníky s hlavním i doprovodným programem, s případným zdržením, s možnostmi občerstvení, doprodeje vstupenek
5. Po akci – informovat zúčastněné pomocí webových stránek a facebookového profilu DFXŠ o hodnocení akce novináři, divadelními experty nebo samotnými pořadateli

4.1.5 Komunikační mix

Festival současného divadla WTF?! získává stále více fanoušků. Každý další ročník je vydařenější než ten předchozí. Tato skutečnost vrhá jistý závazek na organizační tým festivalu, aby i plánovaný ročník, co do organizace a kulturního vyžití, byl ještě lepší než ten předchozí. Na druhou stranu jsou zde již známé procesy a zkušenosti získané pořádáním předchozích ročníků. Z daného hlediska stojí na pořadatelích úkol, jak tyto zkušenosti zúročit při přípravě ročníku 2018 a zároveň diváky opět s něčím překvapit. O tvorbě komunikačního mixu pojednává tato podkapitola.

Klíčová sdělení, nástroje

Každý rok se pro komunikaci s cílovou skupinou vybírá slogan, který vystihuje, co divák v Malém divadle během festivalu WTF?! zažije. Výběr slov odráží společnou tematiku

přichystaných her. Pro letošní festival byly vybrány hry pracující s náhledem současné generace na otázky evropského i světového dění. V programu jsou také hry s historickou tematikou. Aby všechny hry nevedly k hlubokému zamyšlení, je na programu pár zaručených kousků, které diváky nenechají odpočinout od smíchu. Pořadatelé se nakonec shodli na hesle, jež dokáže celý program vystihnout a tím je NA TĚLO.

O vizuální styl festivalu se postaral Roman Dobeš. Vzhledem k charakteru akce a cílové skupině, byly vizuální styly i předchozích ročníků zaměřeny na provokaci, sexualitu a nahotu. Tento trend se osvědčil a proto i letošní plakáty jsou nafoceny v daném stylu. Příloha C obsahuje fotografii, s níž bude celá akce prezentována. Detail kůže, kde je otisk spodního prádla symbolicky vyjadřuje heslo festivalu NA TĚLO.

Komunikační mix využívá k propagaci nástroje: rozhlasová reklama, výlepové plochy, online bannery, ale nejvíce online komunikaci pomocí sociální sítě Facebook. Určení cílové skupiny 18 až 35 let staří, divadelní nadšenci mají možnost sledovat veškeré události spojené s přípravou festivalu pomocí facebookového profilu Malého divadla nebo Divadla F. X. Šaldy.

Reklama

Hlavní reklamní kampaň bude probíhat měsíc před zahájením festivalu. V tu dobu budou na výlepových plochách převážně po Liberci, ale i v okolních obcích vylepeny plakáty v grafickém stylu přílohy C lákající na nadcházející událost. Rozhlasová reklama poběží od 7. do 10. května na radiu Evropa 2.

Online komunikace

Nejdůležitější část komunikace probíhá s diváky na stránkách sociální sítě Facebook a to z toho důvodu, že je tento nástroj nejlevnější, nejefektivnější a dá se tak pozorovat i zpětná vazba diváků. Nevýhoda spočívá v tom, že se jedná o diváky, kteří divadlo již sledují,

nesplňuje to tedy celofestivalový cíl, přivést do divadla nové diváky. Proto je facebooková komunikace propojena s ostatními nástroji komunikačního mixu tak, aby byla zajištěna komplexnost podávání informací. Potenciální zákazník se dozví o festivalu například z plakátu na ulici nebo z rádia, kde je odkaz na sociální síť. Zde už jsou vyčerpávající informace o celé akci.

Komunikace na facebooku je rozdělena do několika stádií:

1. Poprvé je uveřejněn banner na profilu Malého divadla 21. února s informací o ceně jednotlivých vstupenek a o programu festivalu.
2. Na konci března dostávají zájemci informace o spuštění předprodeje s odkazy na rezervační systém. Příspěvek oslovil 1626 uživatelů.
3. O týden později vzniká audio spot s upoutávkou na letošní ročník festivalu. Tomáš Dianiška a Jakub Albrecht mají za úkol vyjmenovat ve 30 sekundách všechny vystupující divadla. Výsledkem je zábavný spot, v němž není jediná zmínka o hostech. I tak si spot získal 1516 zhlédnutí a 93 reakcí a komentářů.
4. V dubnu vzniká ucelený program festivalu i v grafické podobě. Ovšem příspěvek z hlediska návštěvnosti propadl. Jeho dosah činí pouze 483 lidí.
5. Týden před zahájením festivalu online kampaň vrcholí. Každý den Malé divadlo na svém profilu zveřejňuje informace o hostujících souborech, o doprovodném programu.
6. Důležitý příspěvek vzniká 7. května a týká se festivalového manuálu (Příloha A). Jeho dosah byl pouhých 183 lidí.
7. 21. Května vzniká video záznam sestříhaný z hlavních událostí festivalu. Toto video získalo 1 131 zhlédnutí.

Podpora prodeje

Změnou programu ztratil páteční večer svého lídra, proto bylo nutné zaměřit propagaci na prodej celodenních pátečních vstupenek. V rámci tohoto kroku rozhodl tým uspořádat soutěž s názvem Páteční losovačka. Sdělením slosování bylo „*Kupte si lupeny na páteční*

program festivalu WTF?! a vyhrajte ceny, o kterých se vám ani nesnilo!“ První cenou slosování jsou dvě vstupenky na beznadějně vyprodanou hru Atomová Kočička a dvě festivalové vaky. Druhý až sedmý slosovaný získá jeden festivalový vak a tři placky. Osmý a patnáctý slosovaný dostane tři festivalové placky.

Sponzor

Firma Ermeg obchodující s elektrotechnickými materiály a zařízeními poskytla sponzorský příspěvek v hodnotě 15 000 Kč výměnou za čtyři celofestivalové vstupenky. Dále si firma Ermeg přála mít logo na plakátech.

Komunikace v místě organizace

Celé tři dny vyžadují perfektní organizaci, stará se o ní tým pořadatelů ale také techniků a zvukařů. Je velice náročné měnit jednu scénu za druhou. Někteří umělci do Malého divadla přijíždějí z druhého konce ČR nebo ze zahraničí. Stává se, že harmonogram nabere zpoždění. Proto časová organizace vyžaduje velké úsilí. Jak zabránit případným nedorozuměním ze strany diváků, jak oznámit divákům, kde se mohou občerstvovat a podobně řeší prostý manuál (příloha A). Festivalový manuál je novinkou letošního roku a určitě ho diváci uvítají hned z několika důvodů. Velice praktická je informace o možnosti zakoupení vstupenky pouze na jedno představení. Přednost usazování v hledišti mají ti nadšenci, kteří zakoupili celofestivalové nebo jednodenní vstupenky. Pokud v hledišti zbývají nějaká volná místa, prodává se jednotlivé vstupné. Festivalový manuál byl uveřejněn 7. května (3 dny před zahájením).

4.1.6 Plán komunikace

Plán komunikace je rozdělen do tří fází a znázorněn je v tabulce 14. V první fázi mají za úkol členové realizačního týmu, tj. Eliška Machová, Jakub Albrecht a Tomáš Dianška, vytvořit časový harmonogram festivalu na základě vyjednávání s hostujícími soubory. Každé dva týdny se bude konat informativní schůzka, kde si pořadatelé rozdělí odpovědnosti za vybrané soubory. Komunikovat budou tak pouze se svěřenými účinkujícími a vytvoří návrh programu, který budou průběžně předkládat ostatním členům. Výsledkem bude program, jenž bude moci být prezentován fanouškům na facebooku. Na první fázi bude tým pracovat měsíc a to od 15. 1. 2018.

Tabulka 14: Plán komunikace pro Festival současného divadla WTF?! 2018

Fáze projektu / období	1. fáze 15. 1. - 15. 2.	2. fáze 21. 2. - 11. 5.	3. fáze 11. 5. - 13. 5.
Příjemce informace	Členové realizačního týmu	- Divadelní nadšenci - Studenti, - Lidé ve věku od 18 do 35 let	- Účastníci festivalu - Diváci
Cíle komunikace	- Tvorba programu - Tvorba časového harmonogramu	- Vzbudit zájem o událost - Prohlubovat dosah příspěvků	- Zajistit hladký průběh události - Informovat diváky o programu
Klíčové sdělení	Komunikace s hostujícími soubory o časových možnostech	- Bude to na tělo! - Rezervujte vstupenky - Přijďte shlédnout divadelní smršť	- Průvod tě přivede až do Malého divadla - Hrajeme i na rampě - Budou se prodávat lupeny na zbylá místa
Formát / Komunikační kanál	Meetingy každé dva týdny	- Profil Malého divadla na facebooku - Příspěvky, videa, fotogalerie	Festivalový manuál s přesnými pokyny o občerstvení, vpouštění do sálu, o doprodeji volných míst
Zpětná vazba	Tvorba programu a festivalového manuálu	15% nárůst návštěvnosti na zveřejňovaných příspěvcích	Eliminace dotazů od diváků na pořadatele týkající se organizace festivalu
Správce	- Eliška Machová - Jakub Albrecht - Tomáš Dianška	Michaela Raňanská, správce divadelního profilu	Eliška Machová, vedoucí realizačního týmu

Zdroj: Vlastní

Druhá fáze zahrnuje online komunikaci s cílovou skupinou. Pomocí kanálu facebook budou fanouškům pravidelně podávány informace lákající na festival. Za použití videí, audio záznamů a fotogalerie je nutné zájemce udržovat v nadšení pro festival. Správkyně divadelního profilu bude sledovat dosah příspěvků, staticky hodnotit a informovat zbytek týmu o zpětné vazbě. Druhá fáze potrvá přibližně dva měsíce před festivalem, od 21. 2. do začátku festivalu. Týden před zahájením bude komunikace nejintenzivnější, o programu, vystupujících nebo doplňujících službách se bude informovat takřka každý den.

Třetí fáze, festivalová komunikace cílí na účastníky. Dostatek informací na festivalovém manuálu bude eliminovat dotazy hostů, udrží je v pozornosti a poskytne důležité pokyny ohledně dokupování lístků, občerstvení, organizace vstupu do sálu či na rampu a afterparty. Festivalový manuál ve formě letáku (příloha A) bude volně k dispozici ve foyer před sálem. Také bude vytištěný na plakátech a vyvěšen v prostorách Malého divadla.

4.1.7 Hodnocení akce

Sedmý ročník Festivalu současného divadla WTF?! proběhl ve dnech 11. až 13. 5. 2018. Při ohlédnutí za festivalem je nutno podotknout, že se jedná o velice náročnou organizaci a proto patří pořadatelům velký vděk za skvěle odvedenou práci. Přesto pár událostí narušilo plánovaný průběh festivalu a je třeba se jim do příštích let vyhnout. Bohužel, slabší páteční program zapříčinil nízké prodeje ve srovnání s prodeji za sobotu. Do budoucna bude kladen větší důraz na rozdělení souborů, tak aby byly oba festivalové dny pro diváky stejně atraktivní. Dalším negativním aspektem, vnímaným ze strany diváku bylo občerstvení. Občerstvení na předchozí ročníky bylo zajištěno z více zdrojů, barmani dodávali míchané, alkoholické i nealkoholické nápoje. O koláče, obložené bagety a kulinářské dobroty se starali Hairy Bakers. Od divadelní sezóny 2017/2018 působí v klubu Malého divadla nový nájemce, který si přál mít výhradní právo dodávat občerstvení na festival. Ačkoli byl dobře informován o nárocích diváků, jeho nabídka byla

silně omezena a z jídel podával pouze polévku a párky v rohlíku. Tento krok znamenal pro divadlo odliv diváků, kteří by byli bývali i po představení v divadle zůstali.

Skalní fanoušci festivalu se také dozajista těšili na stránky se šperky či designovými doplňky, které vždy festival doprovázely. Pro letošní rok se nepodařilo sehnat vystavující a tak, jindy přeplněné foyer různými uměleckými stánky, letos zelo prázdnotou. Podařilo se pouze uspořádat tradiční sekond-hand koutek.

Poslední výtkou události zůstává načasování a párování s libereckým Majálesem. Již předchozí rok došlo k propojení festivalu a libereckého Majálesu, obě akce se konaly ve stejné dny a ve stejné časy. Obě akce mají stejnou cílovou skupinu 20 až 35 let a proto se pořadatelé budou snažit příští rok zvolit datum události tak, aby se s Majálesem neztotožňovalo.

5. Regresní analýza

DFXŠ hojně využívá online komunikační nástroje. Jak bylo výše napsáno, má svůj profil na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twiter, na kanálu You Tube a má propracované webové stránky. Výhoda online marketingu spočívá v měřitelnosti zpětné vazby. Spravováním profilů nebo samotné webové stránky může divadlo zjistit, kolik lidí jejich stránky a jak často navštěvuje a tedy měřit tak úspěšnost šíření jednotlivých sdělení.

Kapitola Regresní analýza se bude zabývat měřením úspěšnosti příspěvků na Facebooku. Na profilu Malého divadla i profilu DFXŠ se pravidelně zveřejňuje vždy ráno v hrací den, jaké představení je dnes na programu. Příspěvek většinou doprovází krátké video s ukázkou představení nebo fotogalerie. Hraje-li se na velké scéně, příspěvek se umísťuje pouze na profil DFXŠ. Ale pokud se inscenace koná v Malém divadle, je tato událost zveřejněná na obou profilech divadla. Úspěšnost avizací lze měřit jednak dosahem příspěvku, návštěvností příspěvku nebo vyjádřením zájmu o příspěvek. Dosah příspěvku udává počet lidí, kterým se příspěvek zobrazí na jejich zařízení. Zároveň dosah příspěvku je ovlivněn oblíbeností inscenace.

V této kapitole bude zpracována regresní analýza, jež má prokázat nebo naopak vyvrátit závislost počtu prodaných vstupenek v den představení (tedy po vyvěšení upoutávky na síť Facebook) na velikosti dosahu příspěvku. Pomocí regresní analýzy bude zkoumána jednostranná závislost proměnné y na proměnné x . Proměnná y je vysvětlovaná proměnná, závislá, v tomto případě počet zakoupených vstupenek na představení v hrací den. A proměnná x je vysvětlující proměnná, resp. počet uživatelů sítě Facebook, jimž se příspěvek zobrazil. Údaje o počtu zakoupených vstupenek poskytlo ekonomické oddělení DFXŠ prostřednictvím rezervačního systému. Data o dosahu příspěvků byla získána od správkyně divadelních profilů z marketingového oddělení DFXŠ. Výběrový soubor s daty pro regresní analýzu uvádí tabulka 15.

Tabulka 15: Výběrový soubor dat pro regresní analýzu

Představení	Datum	Prodané v den představení	Dosah příspěvku na FB
Veselé paničky windsorské	11. 1. 2017	15	2598
Monty Python's Spamalot	18. 1. 2017	19	2681
Kouzelná flétna	22. 1. 2017	18	2149
Absolvent	30. 1. 2017	6	1840
Zamilovaný Shakespeare	2. 2. 2017	6	2161
Její pastorkyňa	7. 2. 2017	18	1474
Mysteria buffa	15. 2. 2017	4	1569
My Fair Lady	19. 2. 2017	22	2392
Spící krasavice	24. 2. 2017	20	2385
Podivný případ se psem	1. 3. 2017	15	900
Spící krasavice	4. 3. 2017	16	2006
Romeo a Julie	14. 3. 2017	33	2079
Zamilovaný Shakespeare	22. 3. 2017	11	2487
Absolvent	29. 3. 2017	5	1565
Mysteria buffa	5. 4. 2017	4	1582
Válka	11. 4. 2017	9	1820
Absolvent	15. 4. 2017	15	1985
Jekyll & Hyde	20. 4. 2017	18	1985
Srnky	25. 4. 2017	12	1545
Zamilovaný Shakespeare	28. 4. 2017	12	2566
Monty Python's Spamalot	10. 5. 2017	22	3164
Funny Girl	14. 5. 2017	16	1434
Romeo a Julie	18. 5. 2017	3	1404
Don Juan	24. 5. 2017	48	2868
Atomová kočička	30. 5. 2017	8	2573
Králova řeč	6. 6. 2017	40	2264
Don Juan	9. 6. 2017	10	2104
Mam'zelle Nitouche	15. 6. 2017	7	1593
Mnoho povyku pro nic	21. 6. 2017	52	2369
Funny Girl	8. 9. 2017	27	980
Dobrodružství hasičů	17. 9. 2017	1	10149
Panna orleánská	22. 9. 2017	62	1688
Srnky	30. 9. 2017	3	3220
Mučedník	6. 10. 2017	34	3220
Mnoho povyku pro nic	13. 10. 2017	20	1420
Mučedník	19. 10. 2017	4	2504
Posedlost baletem II	26. 10. 2017	34	5091
Mysteria buffa	1. 11. 2017	20	1552
Panna orleánská	4. 11. 2017	30	2408
Mnoho povyku pro nic	9. 11. 2017	39	1328

Rigoletto	14. 11. 2017	10	1666
Petrolejové lampy	18. 11. 2017	24	1402
Její pastorkyňa	23. 11. 2017	14	1612
Škola žen	29. 11. 2017	37	1404
Válka	4. 12. 2017	47	2044
Testosteron	9. 12. 2017	2	2601
Jekyll & Hyde	13. 12. 2017	5	1267
Rusalka	17. 12. 2017	39	1446
Spící krasavice	21. 12. 2017	13	2552
Tajuplný ostrov	26. 12. 2017	9	2130
Strasti života	30. 12. 2017	10	2105

Zdroj: Vlastní zpracování

Data jsou zkoumána za rok 2017, bylo odehráno dohromady 309 (N) vlastních představení. Pomocí intervalového rozdělení bylo náhodně vybráno 51 (n) inscenací. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je pomocí regresní analýzy testována závislost proměnné y na proměnné x za použití modelů lineárního, exponenciálního, paraboly a hyperboly.

H_0 : Počet prodaných vstupenek není závislý na dosahu příspěvku na síti Facebook

H_1 : Počet prodaných vstupenek je závislý na dosahu příspěvku na síti Facebook

$$y = \exp(3,07183 - 0,000208305 \times x) \quad (1)$$

Výpočty byly prováděny pomocí programu STATGRAPHICS Centurion XVII. Podle výsledků testu celkové vhodnosti modelu i podle výsledků dílčích testů pro parametry modelu se jako nejvhodnější ze zkoumaných modelů ukázala exponenciála. P-value hodnota pro exponenciální model je 0,0288. H_0 se zamítá a H_1 se přijímá. Na 5% hladině významnosti byla prokázána závislost počtu prodaných vstupenek v daný den na dosahu příspěvku na síti Facebook. Intenzita závislosti, měřená indexem determinace, je 9,39 %, jedná se tedy o poměrně slabou závislost. Vztah 1 určuje závislost mezi proměnnými.

Na základě regresní analýzy bylo prokázáno, že diváci DFXŠ facebookový profil sledují. Online marketingové aktivity je tedy třeba stále rozvíjet. Závislost mezi dosahem facebookových příspěvků a návštěvností divadla je klíčová pro marketingový tým z toho důvodu, že část divácké obce profily divadla již pravidelně sleduje a výsledkem je růst návštěvnosti. Jelikož závislost prokázána regresní analýzou není příliš silná, pro další práci

s tímto statistickým zjištěním je doporučeno rozšířit výběrový soubor. Vztít v úvahu data za aktuální sezónu. Jelikož trendy v online komunikaci se stále vyvíjejí a počet diváků, kteří užívají sociální média, roste. Jak vyplývá z výzkumu, pro divadlo zde vzniká výzva budovat základnu fanoušků na Facebooku, pomocí atraktivních sdělení.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit návrh komunikační strategie pro sedmý ročník Festivalu současného divadla WTF?! pořádaný v roce 2018. Z toho důvodu autorka nejprve zpracovala teoretická východiska v oblasti marketingové komunikační strategie. Další krok předcházející plánování strategie spočíval ve vyhodnocení situace, v níž se DFXŠ v současné době nachází. Proto byla vypracována PEST analýza pracující s vnějšími faktory a situační analýza. Při zpracovávání analýz vycházela autorka ze znalostí získaných studiem na Ekonomické fakultě TUL, dále z odborné literatury věnující se dané problematice a také ze zkušeností získaných působením v Malém divadle.

Poznatky získané ze situační analýzy nasvědčují tomu, že z lokálního hlediska má DFXŠ na trhu výhodou pozici, jelikož se jedná o jediné třisouborové divadlo v celém kraji. Tento aspekt společně s historií divadla (v roce 2013 divadlo slavilo 130. výročí od založení) je také často komunikován obyvatelům Libereckého kraje. K významným ať už historickým nebo mezinárodním událostem se divadlo aktivně připojuje a představuje výjimečné inscenace. Je tak zapojeno do řady mezinárodních projektů a je prezentováno jako divadlo mnoha žánrů a podob. Výjimkou nejsou open-air inscenace, flash mob vystoupení, venkovní happening nebo prohlídky zákulisí. To vše divadlo pořádá ve snaze zaujmout nové diváky a těm stálým ukázat, že drží krok s dobou a chystá stále nová překvapení pro svoje fanoušky i za hranicemi tradiční tvorby. Divácká obec se pohybuje v širokém věkovém rozpětí. Proto marketing divadla zahrnuje velké spektrum marketingových činností, od komunikace v místě organizace, přes PR aktivity až po online marketing.

Naproti tomu Festival současného divadla WTF?! má poměrně úzce vymezenou cílovou skupinu, kterou reprezentují 20 až 35 let staří diváci se zájmem o moderní tvorbu. S tímto ohledem byl vypracován návrh komunikační strategie. Sloganem pro ročník 2018 se stalo spojení „Na tělo“, s nímž byla komunikována veškerá dílčí sdělení cílové skupině. Heslo odráží problematiku zachycenou v přehlídce souborů. Na plakátech a bannerech se heslo objevuje spolu s detailem fotografie ukazující otisk spodního práda na holé kůži. Opět tento krok zaujme především mladého diváka. Po vytvoření seznamu hostujících, vizuálního stylu a samotného sdělení byly nastaveny jednotlivé cíle komunikace, aby bylo

možné měřit úspěšnost kampaně. Úspěšnost měření byla sledována hlavně pomocí hlavního komunikačního kanálu, facebookového profilu Malého divadla, kde se dosah příspěvků stále zvyšoval. Komunikační mix se skládal dále z reklamy na výlepových plochách, komunikace v místě organizace či z podpory prodeje.

Třetí den festivalu patří dětskému představení a kreativním dílnám. Z toho důvodu autorka doporučuje do příštích let návrh vizuálního stylu oddělující páteční a sobotní program od nedělního. Je-li celý festival komunikovaný fotografií s kontroverzní tematikou, potenciální diváky zřejmě nenapadne, že jeden den festivalu patří dětem. To by mohlo zvýšit návštěvnost nedělního programu a rozšířit tak diváckou obec o rodiny s dětmi. Poslední dva roky byl festival spojen s hudební událostí Liberecký majáles. Jedná se o dvě podobné události z hlediska cílové skupiny, proto autorka doporučuje se vyvarovat této chyby do příštích let rozdělit akce do různých termínů

Jelikož užívání online marketingových nástrojů poskytuje možnost sledování a měření zpětné vazby, jedním z dílčích cílů práce se stalo prokázat závislost návštěvnosti divadla na online marketingu. Konkrétně byla zkoumána data za rok 2017. Danou divadelní sezónu se odehrálo na 309 vlastních představení. Divadlo pravidelně každé ráno informuje uživatele sociální sítě Facebook o tom, co se daný den v divadle odehrává. Intervalovým výběrem bylo vybráno 51 představení. Proměnná y představovala počet zakoupených vstupenek v hrací den (data z rezervačního systému) a proměnná x dosah ranního příspěvku na Facebooku. Na výběrovém souboru byla testována lineární, exponenciální, parabolická a hyperbolická závislost. Na 5% hladině významnosti byla prokázána slabá exponenciální závislost proměnné y na proměnné x určená indexem determinace 9,39 %. Tento výsledek potvrzuje vztah mezi online příspěvkem na profilu divadla a následnou návštěvností divadla. Pro marketingové oddělení z toho plyne, že diváci toto médium sledují a jejich návštěvnost na představení může být ovlivněna komunikací přes Facebook. Pro další práci s touto hypotézou je třeba rozšířit výběrový soubor.

Seznam použité literatury

- BHASIN, Hitesh, 2018. *How to execute a Push strategy?* [online]. [cit. 2018-08-29]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/how-to-execute-a-push-strategy/>
- ČSÚ a, 2017. *Statistická ročenka České republiky – 2017* [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/26-kultura-a-sport-luz04bfcu8>
- ČSÚ a, 2018. *Česká republika od roku 1989 v číslech – 2017, Tab. 08.03 Počítač a internet v českých domácnostech* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61508910/32018118_0803.pdf/a04634e4-549e-44dc-9b04-7d651799c653?version=1.0
- ČSÚ b, 2017. *Česká republika od roku 1989 v číslech – 2016, Tab. 12.09 Vybrané ukazatele z kultury (1989-2016)* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmghn#08>
- ČSÚ b, 2018. *Veřejná databáze: Divadla* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=Kul01&z=T&f=TABULKA&katalog=30968&c=v22~8__RP2017#w=
- ČSÚ c, 2017. *Statistická ročenka Libereckého kraje - 2017, Charakteristika Libereckého kraje* [online], [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-libereckeho-kraje-2017>
- ČSÚ c, 2018. *Česká republika od roku 1989 v číslech - 2017: Tab. 04.01 Základní ukazatele národního hospodářství (1990-2017)* [online]. [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-8jcopi31rm#05>
- ČSÚ d, 2017. *Informační technologie v podnikatelském sektoru: Využívání IT v podnicích - výsledky za leden 2017* [online]. [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor
- ČSÚ d, 2018. *Česká republika od roku 1989 v číslech - 2017: Tab. 05.01 Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků výběrového šetření pracovních sil (VŠPS), (1993-*

- 2017) [online], [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-8jcopi31rm#05>
- ČSÚ e, 2018. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online], [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- ČSÚ f, 2018. *Demografická ročenka krajů - 2008 až 2017, Liberecký kraj* [online], [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-kraju>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2009. *Zřizovací listina Divadla F. X. Šaldy Liberec, příspěvkové organizace*, [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: http://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/download/Zizovaci_listina_DFX_od_01_11_2009.pdf
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2011. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2010* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2012. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2011* [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2013. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2012* [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2014. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2013* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec a, 2015. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2014* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec a, 2016. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2015* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec a, 2017. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2016* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec b, 2015. *Liberecké Divadlo F. X. Šaldy zahájí sezónu v divadelní tramvaji* [online], 2015. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/aktuality/detail-aktuality/r/liberecke-divadlo-f-x-saldy-zahaji-sezonu-v-divadelni-tramvaji>

- Divadlo F. X. Šaldy Liberec b, 2016. *Veřejné informace: Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec, 2017 až 2027* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: http://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/Strategie_rozvoje_DFX_2017_-_2027.pdf
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec b, 2017. *Liberecké Thálie rozdány* [online]. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/aktuality/detail-aktuality/r/liberecke-thalie-rozdany->
- Divadlo F. X. Šaldy Liberec, 2018. *Veřejné informace: Rozbor činnosti 2017* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/verejne-informace>
- DRAGILEV, Dmitry, 2018. *Marketing Communications Strategy: What It Is & How To Do It Right* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.criminallyprolific.com/marketing-communications-strategy/>
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HANNAGAN, Tim, 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4307-7.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.
- KALDA, Martin, 2012. *Divadlo F. X. Šaldy v Liberci má nové logo od studenta VŠUP* [online]. [cit. 2018-07-17]. Dostupné z: <https://www.designportal.cz/divadlo-f-x-saldy-v-liberci-ma-nove-logo-od-studenta-vsups/>
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson. ISBN 978-027-3786-993.
- LEROUX MILLER, Kivi, 2010. *The nonprofit marketing guide: high-impact, low-cost ways to build support for your good cause*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-53965-1.

- LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch a Petra MYLKOVÁ, 2011. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy* [online]. Praha: Parlamentní institut [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf
- MASTERMAN, Guy a Emma WOOD, 2006. *Innovative marketing communications: strategies for the events industry*. Burlington: Elsevier/Butterworth-Heinemann. ISBN 07-506-6361-8.
- MKČR a, 2015. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025): Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015 až 2020* [online]. [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>
- MKČR b, 2015. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025): Důvodová zpráva* [online]. [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- Starostové pro Liberecký kraj, 2016. *Volební program* [online]. [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <http://www.starostoveprolibereckykraj.cz/kdo-jsou-slk/volebni-program/>
- ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4706-467.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ, 2004. *Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0894-9.
- Zřizovací listina Divadla F. X. Šaldy Liberec, příspěvkové organizace* [online], 2009. Liberec [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: http://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/download/Zizovaci_listina_DFX_od_01_11_2009.pdf

Seznam příloh

Příloha A	Festivalový manuál	87
Příloha B	Festivalový program	88
Příloha C	Leták.....	89

Příloha A Festivalový manuál

WTF?! MANUÁL 10. – 13. 5. 2018
FESTIVAL SOUČASNÉHO DIVADLA

#1 Jestli jsi nebyl dostatečně rychlej, tak celodenní lupen už neseženeš. Ale nezoufej. Můžeš KOUPIŤ LÍSTKY na jednotlivá představení.

#2 Na festival se připrav, POŘÁDNĚ SE VYSPI, bude se ti to hodit.

BOD 3 Začínáme už ve čtvrtek, SPOLEČNĚ SE ZAHŘEJEME. Na Benešáku od 18 hodin zahájíme festival společně s Majálem.

#4 V pátek si zaříd' víkendovej šoping co nejdříve, protože už ve dvě ZAČÍNÁ PRŮVOD OD OC FORUM, se kterým se svežeš až do Malýho divadla.

NO_5 Jestli máš celodenní vstupenku, nebo aspoň vstupenku na představení, máš vyhráno a šupej do hlediště. Jestli lupen nemáš, nezoufej. Počkej u pokladny, těsně před začátkem jednotlivých představení SE BUDOU PRODÁVAT LUPENY NA ZBYLÁ MÍSTA.

BOD 6 HRAJEME I NA RAMPĚ. Ale tam je kapacita omezená, tak s tím raději počítej.

#7 Pitný režim si pohlídáš na baru, kde se koukej i najíst, AŽ NÁM NEKRUČÍŠ DO PŘEDSTAVENÍ.

NO_8 Šetři síly, ať vydržíš a můžeš to rozjet na HUDEBNÍ AFTERPARTY!

BOD 9 Body 5-8 platí na pátek i sobotu.

#10 V neděli si udobři rodinu na workshopu a pohádkovém příběhu pro děti!

Příloha B Festivalový program

FESTIVALOVÝ PROGRAM

ČTVRTEK 10. 5.

18:00 Náměstí Dr. Edvarda Beneše: TANČÍRNA
Společná akce s MAJÁLES LIBEREC 2018.

PÁTEK 11. 5.

14:00 Průvod z OC Forum,
vystoupení Hombre aneb jak se točí film.
16:00 GHT Zittau: LULU | sál
18:30 Ufftenživot: KEEP CALM | sál
20:00 Divadlo 100 opic: Sedmého dne | rampa
21:30 Mini teater Ljubljana: Židovský pes | sál
22:30 koncert skupiny HUSO v klubu 1. část
23:00 Divadlo Demago
24:00 koncert skupiny HUSO v klubu 2. část
00:30 DJ's Experimental Cabaret v klubu

SOBOTA 12. 5.

14:00 Divadlo pod Palmovkou: Pustte Donnu k maturitě! | sál
17:00 Divadlo Letí: Bang | sál
19:00 Inverze: To si viděl! | rampa
20:30 FX Kalby: Přísně tajné: Hrubá nemravnost - DERNIÉRA | sál
23:00 Squadra Sua: Monstera Deliciosa | sál
01:00 Koncert skupiny Erika BAND | sál
02:00 DJ's Bukkake Brothers&Sister v klubu

NEDĚLE 13. 5.

13.00 - 14. 30 workshop s Věrou Bělinovou, autorkou originálních
šperků z recyklovaných plastů.
15:00 Herecké studio při DFXŠ: Má to smysl! | sál

Změna programu vyhrazena



Europäische Union. Europäischer
Fonds für regionale Entwicklung.
Evropská unie. Evropský fond pro
regionální rozvoj.



Ahoj, soustřeďte. Hledte možnosti.
Integrovaný VÁ / 2014–2020

Příloha C Leták

