

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Komunikační a marketingový plán vybraného
kulturního zařízení**

**Communication and marketing plan of the selected
cultural facility**

Bc. Barbora Burianová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Barbora BURIANOVÁ
Osobní číslo:	K17N0010P
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Komunikační a marketingový plán vybraného kulturního zařízení
Zadávací katedra:	Katedra marketingu, obchodu a služeb

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky.
2. Představte kulturní zařízení.
3. Zpracujte potřebné analýzy pro přípravu komunikačního a marketingového plánu.
4. Syntetizujte vybrané informace.
5. Vytvořte komunikační a marketingový plán pro vybrané kulturní zařízení.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM.
- Frey, P. (2011). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press.
- Jackson, N., & Angliss, K. (2018). *A practical guide to event promotion*. Oxon: Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Janeček, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Komunikační a marketingový plán vybraného kulturního zařízení“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 5. 2020

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Janečkovi Ph.D. za užitečné připomínky a rady v průběhu zpracování diplomové práce. Dále patří poděkování ředitelce Divadla PLUTO Mgr. Jindřišce Kikinčukové za poskytnutí cenných materiálů a informací týkající se marketingového prostředí firmy.

Obsah

Úvod	9
1 Marketing kultury	11
2 Teoretická východiska marketingového plánu a komunikačního plánu	13
2.1 Marketingový plán	13
2.1.1 Marketingová komunikace	15
2.1.2 Principy marketingové komunikace	15
2.1.3 Komunikační proces	16
2.2 Komunikační plán	17
2.2.1 Situační analýza	21
2.2.2 Stanovení cílů	29
2.2.3 Tvorba sdělení.....	31
2.2.4 Komunikační mix	33
2.2.5 Stanovení rozpočtu	38
2.2.6 Časový plán a realizace kampaně	39
2.2.7 Zhodnocení efektivity propagace.....	41
3 Divadlo PLUTO	43
3.1 Situační analýza komunikačního plánu.....	43
3.1.1 Charakteristika Divadla PLUTO	43
3.1.2 Vyhodnocení služeb Divadla PLUTO	44
3.1.3 Hodnocení konkurence	56
3.1.4 Externí faktory Divadla PLUTO.....	61
3.1.5 Výsledky dotazníkového šetření	62
3.1.6 Výsledky pozorování	69
3.1.7 Segmentace zákazníků Divadla PLUTO	71

3.1.8	Zhodnocení situační analýzy Divadla PLUTO	74
3.2	Stanovení cílů komunikačního plánu	76
3.3	Tvorba sdělení, stanovení rozpočtu a výběr nástrojů komunikačního mixu	77
3.3.1	Tvorba sdělení	77
3.3.2	Stanovení rozpočtu	78
3.3.3	Výběr nástrojů	78
3.3.4	Vypracování akčních plánů k jednotlivým dílčím cílům	80
3.4	Časový plán a realizace kampaně	94
3.5	Zhodnocení efektivity propagace	97
3.5.1	Kontrola časového plánu	97
3.5.2	Kontrola efektivity sdělení	99
3.5.3	Kontrola splnění jednotlivých cílů	101
	Závěr	102
	Seznam použitých zdrojů	104
	Seznam tabulek	107
	Seznam obrázků	108
	Seznam příloh	110
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Kulturní nabídka města Plzně, které se v roce 2015 stalo hlavním evropským městem kultury, je velice bohatá a lidé tráví svůj volný čas kulturním vyžitím stále více. Téma této diplomové práce bylo zvoleno zejména z důvodu absence marketingového a komunikačního plánu jediného soukromého divadla komedie v Plzeňském kraji, Divadla PLUTO, které pociťuje nutnost zlepšení komunikace se zákazníky vlivem velké konkurence ve městě.

Divadlo PLUTO, jež vstoupilo v roce 2019 do své již 21. sezóny, do současné doby nemělo vytvořený ucelený plán komunikace a se svými fanoušky komunikovalo zejména přes sociální síť Facebook a webové stránky. Ani jedna z těchto forem komunikace však nebyla konzistentní a zajímavá natolik, aby divadlo odlišila od ostatních kulturních institucí ve městě. Na podkladě dohody s vedením divadla byl stanoven maximální rozpočet, který je možné vynaložit na marketingový a komunikační plán do příští divadelní sezóny 2020/2021 na 20.000 Kč.

Úvodní kapitola této diplomové práce se věnuje marketingu kultury. V kapitole je krátce popsána historie marketingu v kulturních organizacích a rovněž uvedeny různé definice, které tento druh marketingu popisují. Dále je poukázáno na několik výzev, kterým dnešní kulturní organizace musejí čelit, a závěr kapitoly je věnován rozdílným zájmům, jež musí kulturní organizace zvážit při plnění svých cílů.

Druhá kapitola se pak již týká teoretických východisek marketingového a komunikačního plánu. Úvodní část je věnována marketingovému plánu, jeho definici a dále také marketingové komunikaci. Druhá podkapitola pak pojednává podrobně o komunikačním plánu, jelikož bylo rozhodnuto na základě teoretických podkladů o sjednocení obou plánů do jednoho z důvodu velikosti divadla, tak jak popisují někteří z autorů. Komunikační plán se skládá ze sedmi částí, které jsou detailně popsány s použitím odborné literatury. Jedná se o situační analýzu, stanovení cílů, tvorbu sdělení, výběr komunikačního mixu, stanovení rozpočtu a časového plánu kampaně, její realizace a závěrečné zhodnocení její efektivity.

Třetí kapitola se týká samotného Divadla PLUTO a je rozdělena do pěti podkapitol. První z nich se věnuje detailnímu zpracování situační analýzy divadla, pro kterou byly využity osobní znalosti autorky této diplomové práce, která působí v marketingovém

oddělení téměř rok, interní dokumenty poskytnuté vedením divadla, výsledky získané provedeným dotazníkovým šetřením a dále pozorováním diváků. Druhá podkapitola vytyčuje pět dílčích komunikačních cílů, které mají svým naplněním přispět k dosažení hlavního strategického cíle – stát se do roku 2023 jedničkou mezi soukromými scénami komedie.

Po sestavení cílů byla vytvořena sdělení, jejichž pomocí budou cíle komunikovány, byl stanoven celkový rozpočet a vybrány nástroje komunikačního mixu vhodné pro jednotlivá sdělení. Po detailním zpracování každého z cílů je sestaven souhrnný rozpočet zhodnocující proveditelnost komunikačního plánu. Ve čtvrté podkapitole je zpracován týdenní časový plán, jenž je nutné dodržovat pro naplnění cílů a zároveň také obsahuje popis realizace kampaně.

Závěrečná podkapitola je věnována zhodnocení efektivity celé propagace a obsahuje tři základní tabulky, podle kterých bude kontrolováno, zda je komunikační plán úspěšný. Jedná se o kontrolu časového plánu, kontrolu efektivity sdělení a na závěr kontrolu splnění jednotlivých cílů.

1 Marketing kultury

Kulturní organizace využívají marketingu již od 70. let, kdy informovaly potencionální zákazníky o nadcházejících událostech. Jednalo se převážně o jednosměrnou komunikaci, která pouze předávala faktické informace. V té době byla kultura považována za lepší způsob zábavy, a proto si zasloužila návštěvu či dotaci i bez velkých marketingových počínů. S technologickými a sociálními změnami začala být však tato forma marketingu nedostačující a kulturní organizace se musely zaměřit na sestavení takové marketingové strategie, která umožňuje oboustrannou komunikaci k vybudování vztahu s jejich zákazníky (Kolb, 2013, s. 9).

V literatuře lze nalézt nejrůznější definice toho, co marketing kultury vyjadřuje. Bačuvčík (2012) ve své publikaci uvádí srovnání několika autorů, kteří se touto tematikou zabývají. Diggle (1994, s. 25) uvádí, že: *„cílem marketingu umění je přimět přiměřené množství osob z co nejširších společenských vrstev, ekonomického zázemí a věku k přiměřenému kontaktu s uměním (umělcem) a zároveň dosáhnout co nejlepšího finančního příjmu.“* Jinou definici nabízí Kotler a Scheff (1997, s. 560), kteří tvrdí, že: *„Marketing není uměním hledání chytrých cest, jak zaplnit hlediště. Marketing je uměním vytváření skutečné zákaznické hodnoty. Je to umění pomoci zákazníkům, aby se stali bohatšími.“* Poněkud novější definici ve své knize nabízí Hill, O'Sullivan a O'Sullivan (2007, s. 1), kteří tvrdí, že: *„kulturní marketing je integrovaný proces, který vidí vzájemné uspokojení vztahů mezi zákazníky jako cestu k dosažení organizačních a uměleckých cílů.“*

V dnešní době musejí kulturní organizace čelit stále větším ekonomickým výzvám, kdy dochází ke snížení státních či městských dotací, ale v ten stejný okamžik musejí vynakládat stále větší náklady na marketing, aby zaujaly co nejvíce potencionálních zákazníků. V tomto směru není rozdíl v tom, zda se jedná o veřejnou či soukromou kulturní instituci, obě se snaží upoutat stejnou cílovou skupinu (Kolb, 2013, s. 12).

Šimič, Štimac a Mikrut (2018) ve svém výzkumu uvádějí, že mezi největší změny ovlivňující kulturní trh patří významný nárůst kulturních institucí, ať už se jedná o veřejné instituce zřízené krajem či městem, tak o soukromé, zřízené spolky. A dále se jedná o snižování publika, které by bylo oddané jen tzv. „vysoké kultuře“, kterou poskytují především klasická divadla. V současnosti jsou diváci připraveni kombinovat

a přijímat různé formy kultury a umění. S těmito změnami v kulturním sektoru přichází i řada výzev, se kterými se kulturní organizace potýkají. Jednou z nejvýznamnějších je současná potřeba spotřebitele, který žije v multikulturním prostředí, přijímat umění kombinací více uměleckých forem. Marketingoví manažeři kulturních institucí se musí zaměřit zejména na komplexní události, které komunikují konkrétním segmentům trhu. S tímto souvisí i fakt, že takto komplexní události by měly obsahovat pro spotřebitele co nejvíce výhod, zatímco by měly zároveň odpovídat časovým a rozpočtovým omezením.

Pro samotné kulturní instituce je z pohledu marketingu hned několik zájmů, které je třeba sladit dohromady tak, aby byli uspokojeni všichni. Tvůrcům (umělcům) jde v tomto případě o tvorbu a ochranu uměleckých hodnot vysoké kvality. Na druhé straně je však značná snaha o nabytí přiměřeného ekonomického zisku ze strany managementu organizace. Třetí zájmovou skupinou jsou diváci či široká veřejnost, jejímž hlavním cílem je strávit svůj volný čas kulturně a smysluplně. A nakonec je třeba zohlednit také sponzory, jejichž zájmem je podpořit kulturní aktivitu výměnou za možnost oslovení všech zúčastněných a komunikovat jim tak své sdělení. Dalo by se tedy tvrdit, že cílem marketingu kultury je vyvážení všech zmíněných zájmů (Bačuvčík, 2012, s. 19).

2 Teoretická východiska marketingového plánu a komunikačního plánu

Druhá kapitola se bude věnovat teoretickému popisu nejdříve marketingového a následně komunikačního plánu. Marketingový i komunikační plán obsahují řadu prvků, které jsou společné a v této kapitole budou podrobněji popsány.

2.1 Marketingový plán

Dle autorů Kotlera a Kellera (2013) je marketingový plán psaný dokument, který shrnuje informace o trhu a navrhuje, jak by společnost měla plnit své marketingové cíle. Jedná se o plán, který je specifitější a užší než podnikatelský plán společnosti, protože obsahuje konkrétní marketingové strategie vedoucí k dosažení strategických cílů. Marketingové plány berou v dnešní době stále větší ohledy na zákazníky a konkurenci a zároveň vyžadují větší zapojení ostatních oddělení. Délka i struktura marketingového plánu se odvíjí od velikosti firmy. Malé společnosti si mohou dovolit oproti velkým korporacím vytvářet menší a méně strukturované plány.

Marketingový plán je dle Kotlera (et. al 2007, s. 108) tvořen následujícími 8 částmi:

1. *Executive summary.* Každý marketingový plán by měl začínat uvedením hlavních cílů a doporučení. Toto slouží vedení společnosti pro rychlou identifikaci nejdůležitějších bodů plánu. Obsah je v plánu uveden až za executive summary.
2. *Současná marketingová situace.* Tato část marketingového plánu se zabývá popisem cílového trhu a hodnotí situaci společnosti na daném trhu. Pro toto bývá někdy využíváno marketingového auditu, kde dochází k přezkoumávání prostředí, strategií, cílů i aktivit společnosti. Cílem marketingového auditu je identifikace problémových oblastí a následný návrh postupu pro zlepšení marketingu společnosti.
3. *Analýza SWOT.* Tento druh analýzy se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek společnosti a srovnává je s konkurencí. Zároveň obsahuje popis doposud nevyužitých příležitostí a hrozeb.
4. *Cíle a problémy.* Po sestavení SWOT analýzy následuje identifikace cílů, které z ní vycházejí. V tomto kroku marketingového plánu je důležité zvážit

problémy, které mohou při plnění cílů nastat. Obvykle jsou cíle brány jako úkoly, které chce společnost plnit v období, na které je plán určen.

5. *Marketingová strategie.* V této části se jedná o určení způsobu, kterým chce společnost dosáhnout stanovených cílů. Je důležité zaměřit svou pozornost na ty tržní segmenty, které jsou z hlediska konkurence pro společnost nejlepší.
6. *Programy činností.* Konkrétní činnosti vycházejí z marketingové strategie a odpovídají na otázky: **Co** se bude dělat? **Kolik** to bude stát? **Kdo** je za to zodpovědný? **Kdy** to bude provedeno?
7. *Rozpočty.* Jedná se o předpokládaný výkaz zisků a ztráty založený na základě jednotlivých marketingových činností.
8. *Kontrolní mechanismy.* V poslední části marketingového plánu jsou použity kontrolní mechanismy sloužící ke kontrole jeho plnění. Běžně jsou stanovovány cíle a následně také rozpočty pro každý měsíc či čtvrtletí.

Blažková (2007) chápe marketingový plán jako dokument, jenž shrnuje výsledky marketingového plánování. Dle autorky by tento plán měly sestavovat také malé i střední podniky, u každého z nich se však bude průběh lišit danými podmínkami. U malých podniků často dochází k tomu, že se podnikové i marketingové plány spojí v jeden dokument. Jednotlivé kroky plánu se více méně shodují s plánem, který představuje Kotler (et al. 2007). Blažková zdůrazňuje, že je důležité se zaměřit na situační analýzu podniku, cíle a strategie, rozpočet, a nakonec je velice důležitou součástí stanovení měřítek kontroly.

Marketingovému plánu se ve své knize rovněž věnuje Knight (2007), který plán popisuje pod zkratkou VEMP, tedy *vysoce efektivní marketingový plán*. Dle autora se jedná o naprosto jasný a jednoduchý plán, který v 15 krocích řeší veškeré problémy bez ohledu na jejich velikost. Prvním krokem je vytyčení cíle obsahující 3 hlavní body. Cílem musí být něco, co se společnosti vyplatí, vždy se musí jednat pouze o jeden cíl, a hlavně musí být snadno pochopitelný a jasný. Druhým krokem je stanovení hodnoty daného cíle. V tomto případě je možné to provést několika způsoby, nejlepším z nich je však finanční vyjádření, které může být užitečné i později, kdy přijde na rozpočet cíle. Třetím krokem je promyšlení následků. V této fázi je nezbytné zabývat se nejen pozitivními, ale i negativními dopady, které splnění cíle může společnosti přinášet. V následujícím kroku je třeba identifikovat cílovou skupinu, tedy ty, kterým se společnost snaží svou službu či výrobek prodat. Pátý krok je zaměřen na zjištění toho,

co cílová skupina dělá a co si myslí. Na to navazuje šestý krok, kdy se společnost snaží zjistit, co chce, aby si zákazníci mysleli a dělali. V následujícím kroku je důležité zejména sdělení příběhu, tedy co přesně firma nabízí. V osmém kroku marketingového plánu je třeba se zaměřit konkrétně na přednosti své nabídky. Devátým krokem je uvědomění si, co přesně zákazníkům daný produkt nebo služba přináší. Následuje popis vlastní image a charakteru společnosti. Dále je třeba si stanovit způsoby, jakými bude produkt komunikován cílové skupině. Dvanáctý a třináctý krok se týkají rozpočtu a ostatních zdrojů potřebných k naplnění cíle. Dále je důležité mít naplánované kontrolní mechanismy, které určí, zda marketingový plán funguje dle představ. A posledním čili patnáctým krokem je stanovení spouštěcího neboli výchozího bodu, jenž nastartuje celé plánování VEMP.

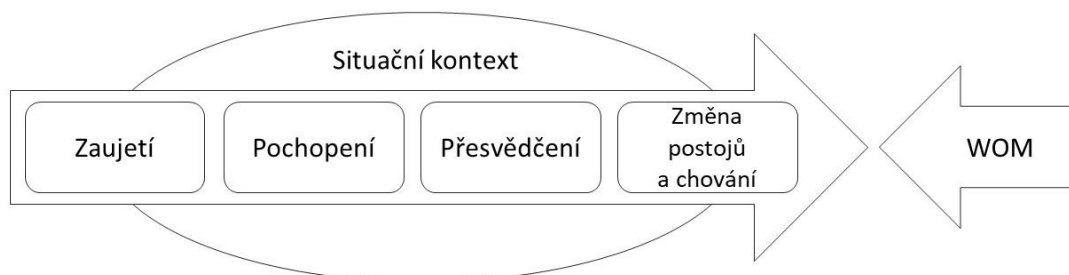
2.1.1 Marketingová komunikace

Bačuvčík (2012, s. 135) ve své knize zaměřené přímo na marketing kultury rozděluje publikum na *dostupné a nedostupné*. Marketingová komunikace kulturního zařízení se obrací především na to dostupné, které je tvořeno návštěvníky a zájemci, ale zároveň i na nedostupné, což je ve své podstatě široká veřejnost. Kulturní organizace mohou pro svůj typ marketingové komunikace využívat jednak klasické nástroje public relations, tak také specifické při cílení na stálé či občasné návštěvníky.

2.1.2 Principy marketingové komunikace

Pro hladký průběh marketingové komunikace je třeba dodržovat řadu principů. Klíčové je pro marketéry pochopení, jak bude jejich sdělení vnímáno cílovou skupinou, ne jimi samotnými. Model marketingové komunikace slouží zejména k eliminaci chyb, kterých by se mohli marketéři dopouštět a následně tak plýtvat firemními zdroji. Níže zobrazený model čerpá z psychologických poznatků, např. z teorie a výzkumu v oblasti mezilidské komunikace, učení, přesvědčování, vnímání atp. (Karlíček, 2016, s. 23).

Obrázek 1 - Model marketingové komunikace



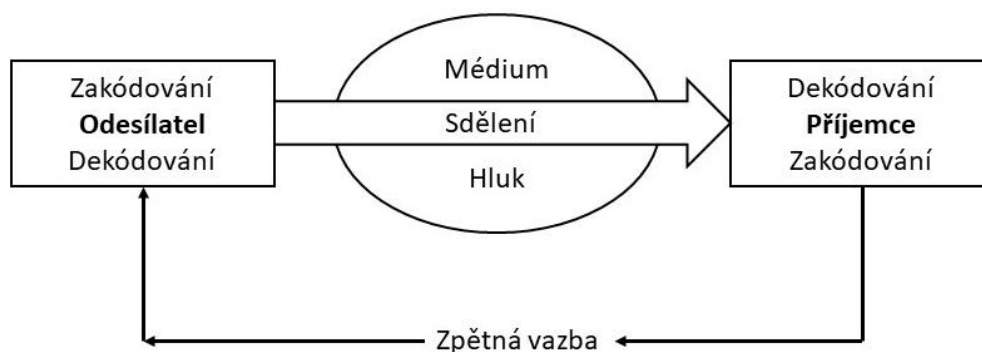
Zdroj: Karlíček, 2016

Aby došlo ze strany cílové skupiny ke změně postojů a chování, je třeba sdělení předložit tak, aby bylo zajímavé, mělo by být správně pochopeno, a nakonec by mělo cílovou skupinu přesvědčit. Pro správné fungování těchto prvků, které jsou vzájemně propojené a na sobě závislé, je důležité si uvědomit, že sdělení nepůsobí ve vzduchové bublině, ale vždy je vystaveno určitému situačnímu kontextu. Takovýto situační kontext může sdělení v některých případech oslabit, v jiných však i posílit. Posledním faktorem, který vstupuje do tohoto modelu efektivní marketingové komunikace je WOM (*word-of-mouth*), čili šíření ústním podáním. Jedná se o neformální komunikaci mezi přáteli či známými, rodinnými příslušníky o vztahu k samotnému produktu či jeho nákupu (Karlíček, 2016, s. 24).

2.1.3 Komunikační proces

Komunikace sama o sobě je proces výměny informací a obecného porozumění mezi dvěma či více osobami. Z hlediska marketingu se vždy jedná o výměnu informací mezi dvěma stranami – firmou a zákazníkem. Komunikační proces se skládá z několika základních elementů, tak jak je znázorněno na obrázku č. 2.

Obrázek 2 - Komunikační proces



Zdroj: Lunenburg, 2010, s. 2

Mezi dva základní prvky patří v tomto procesu odesílatel a příjemce. Odesílatel je ten, který podněcuje konverzaci a příjemce ten, jenž sdělení přijímá. Odesílatel myšlenku zakóduje vlastním výběrem slov, symbolů či gest, čímž dojde k vytvoření sdělení. Zpráva je tedy výsledkem kódování, které může mít několik podob – verbální, neverbální a psaný projev. Takto zakódovaná zpráva je následně vybraným médiem poslána příjemci. Médii existuje celá řada, např. osobní komunikace, telefonní hovor, e-mail či psaná zpráva. Z obrázku je patrné, že při odesílání sdělení příjemci, je zpráva vystavena hluku. Tento hluk je cokoli, co může sdělení ovlivnit, např. rozdílné pochopení zprávy, jazykové bariéry či emoce. Po přijetí zprávy dochází k jejímu dekódování ze strany příjemce. Posledním krokem v komunikačním procesu je zpětná vazba, která se objeví ve chvíli, kdy příjemce zareaguje na odesílatelovu zprávu. Zpětná vazba je důležitým prvkem zejména proto, že dává odesílateli informaci o tom, jak bylo jeho sdělení pochopeno (Lunenburg, 2010, s. 2).

2.2 Komunikační plán

Vymezení tohoto pojmu není v literatuře jasně dané. Přesný termín „komunikační plán“ ve své publikaci uvádí jen Karliček (2016), Parente a Strausbaugh-Hutchinson (2015), Kelley (et. al. 2015), Bačuvčík (2012) a Pelsmacker (2003). Další autoři jako např. Vašítková (2014), Příkrylová s Jahodovou (2010) a Kotler s Kellerem (2014) popisují tento pojem pod jinými názvy, mají však podobné dílčí postupy. Vzhledem ke skutečnosti, že žádný z těchto autorů neuvádí naprosto konkrétní definici

komunikačního plánu, pouze jeho dílčí části, je definice vytvořena z jejich závěrů a diplomová práce se jí bude dále řídit.

Tento termín ve své publikaci uvádí doslova Karlíček (2016, s. 11), podle kterého komunikační plán vychází z marketingového plánu a je mu podřízen. V případě menších organizací dokonce někdy dochází k nevyužití marketingového plánu a oba dva jsou spojeny v jeden. Rozdíl mezi těmito dvěma plány shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1 - Srovnání marketingového a komunikačního plánu

Marketingový plán	Komunikační plán
Situační analýza	Situační analýza
Marketingové cíle	Komunikační cíle
Marketingová strategie	Komunikační strategie
Časový plán a rozpočet	Časový plán a rozpočet

Zdroj: vlastní zpracování dle Karlíček, 2016, s. 11

Autoři Parente a Strausbaugh-Hutchinson (2015) ve své knize popisují komunikační plán jako nástin aktivit, nápadů a jejich provedení, které jsou prováděny za účelem dosažení cílů marketingové kampaně. Dle autorů se komunikační plán skládá ze sedmi následujících částí. Každý komunikační plán by měl začínat *misí organizace*. Z marketingového pohledu je účel uvádění mise důležitý zejména proto, že má řešit marketingové a komunikační problémy a využít příležitostí. Druhou část plánu tvoří *situační analýzy*. Tyto analýzy slouží k identifikaci kritických problémů, na které bude následně cíleno marketingovou a komunikační kampaní. Účelem situačních analýz je dát společnosti konkurenční výhodu z pohledu informací. *Dlouhodobé cíle* jsou další částí plánu. Z marketingového pohledu jsou dlouhodobé cíle stanovovány na dobu ne delší než rok, protože marketingové prostředí má tendenci se velmi rychle měnit. Dále jsou důležité *strategie*. V tomto případě je účelem strategie naplnit marketingové a komunikační cíle. Pátou částí komunikačního plánu jsou *integrované programy*, které se v podobě taktik obvykle objevují v hlavních sekcích týkajících se mediálních nebo propagačních strategiích. Předposlední položkou komunikačního plánu je *finanční rozpočet*. Sedmou částí je *shrnutí* provedeného komunikačního plánu.

Podobného názoru na strukturu komunikačního plánu je i Kelley (et. al. 2015). Autor popisuje komunikační plán jako knihu, která vypráví příběh. V tomto případě se jedná

o příběh pojednávající o plánu k vyřešení marketingových problémů. Komunikační plán popisuje reklamu jen jako jednu z nesčetných alternativ řešení marketingových problémů. Tento plán pak vyhodnocuje reklamu, propagaci, přímou reakci a jakoukoli jinou formu komunikace. Kelley (et. al. 2015, s. 15) uvádí, že každý komunikační plán je unikátní, proto se mohou jeho části u různých společností lišit, zároveň však dodává, že existují jisté základy, které by žádnému plánu chybět neměly. Autor rozlišuje 10 hlavních komponentů komunikačního plánu. Jedná se o: executive summary, situační analýzy, marketingové cíle/strategie, komunikační sdělení, komunikační cíle, komunikační strategie, komunikační taktiky, rozpočet, komunikační diagram, a nakonec testování a hodnocení.

Obdobného názoru na sestavení komunikačního plánu jako Karlíček (2016) je i Pelsmacker (2003, s. 49), který chápe tento plán jako součást strategického marketingového plánu. Ve své publikaci doplňuje jednotlivé kroky postupu tázacími otázkami:

- Analýza situace a marketingové cíle: Proč?
- Cílové skupiny: Kdo?
- Komunikační cíle: Co?
- Nástroje, techniky, kanály a média: Jak a kde?
- Rozpočet: Kolik?
- Měření výsledků: Jak efektivně?

Další autoři se ve svých publikacích věnují této problematice pod jiným názvem, ale s obdobnými částmi. Vašítková (2014, s. 127) ve své publikaci popisuje komunikační strategii, která se skládá z následujících částí:

- Situační analýza,
- Stanovení cílů marketingové komunikace,
- Stanovení rozpočtu,
- Strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu,
- Vlastní realizace komunikační strategie v praxi,
- Vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie.

Kotler a Keller (2013, s. 537) líčí ve své knize osm základních kroků, které jsou třeba pro plánování efektivní komunikace:

- Identifikace cílového publika,

- Stanovení cílů,
- Návrh komunikace,
- Volba komunikačního kanálu,
- Stanovení rozpočtu,
- Rozhodnutí o mediálním mixu,
- Měření výsledků,
- Řízení integrované marketingové komunikace.

I autorky Jahodová s Příkrylovou (2010) popisují pojem „komunikační strategie“ s podobným průběhem jako Vašítková (2014).

Kotler et al. (2007, s. 820) ve své publikaci popisuje šest kroků při vývoji efektivní komunikace, kterými se musí marketingový komunikátor řídit, aby byl schopen sestavit komunikační plán. Jedná se o: určení cílového publika, stanovení komunikačních cílů, přípravu sdělení, výběr média a získání zpětné vazby k měření účinků komunikace.

S velice podobným postupem přichází Bačuvčík (2012, s. 147), který uvádí, že: *„komunikační plán by měl odpovídat na otázky kdo, co, komu, jak, kdy a s jakými požadovanými výsledky bude komunikovat“*. Autor ve své knize uvádí následující postup pro sestavení komunikačního plánu:

- Identifikace cílové skupiny,
- Určení cílů komunikace,
- Tvorba sdělení,
- Výběr komunikačních kanálů,
- Určení rozpočtu,
- Vytvoření komunikačního mixu,
- Měření výsledků propagace,
- Řízení a koordinace celého komunikačního procesu.

Tato diplomová práce využívá následující definici, která vychází z výsledků výše zmíněných autorů. **Komunikační plán je možné chápat jako ucelený postup, jehož cílem je za využití situačních analýz, určením rozpočtu a výběrem vhodných komunikačních kanálů, stanovit vhodnou strategii komunikačního sdělení s časovou posloupností tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů** (vlastní zpracování podle Bačuvčíka (2012), Vašítkové (2014), 2019).

Pro účely této diplomové práce bude spojen marketingový a komunikační plán do jednoho z důvodu velikosti vybraného subjektu, tak jak ve své knize navrhuje Karlíček (2016). Zároveň práce využije postupu Bačuvčíka (2012), jenž popisuje přímo kroky komunikačního plánu kulturního zařízení, kterému se tato diplomová práce věnuje. Výběr komunikačních kanálů a tvorba komunikačního mixu budou sloučeny do jednoho kroku. Postup bude navíc rozšířen o situační analýzy, které uvádějí všichni ostatní autoři jako jeden z nejdůležitějších prvků tvorby komunikačního plánu, kde bude zahrnuta identifikace cílové skupiny, a nakonec dle Karlíčka (2016) o časový plán.

Výsledný postup sestavení komunikačního a marketingového plánu je znázorněn na následujícím obrázku č. 3:

Obrázek 3 - Struktura marketingového a komunikačního plánu



Zdroj: vlastní zpracování podle Bačuvčíka (2012), Vašítkové (2014).

2.2.1 Situační analýza

K vytvoření každého komunikačního plánu je třeba provést situační analýzy. Tyto analýzy mají za úkol analyzovat jednak situaci v podniku a také prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Karlíček (2016) doplňuje, že tato fáze, tedy první krok k vytvoření komunikačního plánu, je velice důležitá a nesmí dojít k jejímu podcenění. V případě, že by situační analýza nebyla provedena dostatečně, může dojít k nevhodnému stanovení komunikačních cílů a následně tak k chybné strategii. V opačném případě může

důsledně sestavená situační analýza pomoci marketérům k správné identifikaci klíčových problémů a příležitostí na trhu. Autor zároveň uvádí, že je nezbytné zaměřit se nejen na současnou situaci, ale také na trendy.

Na internetovém portále marketingtutor.net (Marketing Tutor, 2018) se uvádí, že vhodným nástrojem pro vytvoření situační analýzy je 5C. Tento nástroj umožňuje analýzu pěti klíčových prvků, které hrají důležitou roli při vytváření marketingových rozhodnutí. Jedná se o následující prvky:

- *Customers* (zákazníci)
- *Competitors* (konkurence)
- *Company* (společnost)
- *Collaboratives* (spolupracující firmy/osoby)
- *Climate* (prostředí)

Kelley (et al. 2015) považuje za nejlepší situační analýzu SWOT analýzu. Jednotlivá písmena zkratky zastávají čtyři různé prvky: S – *strenghts* (silné stránky), W – *weaknesses* (slabé stránky), O – *opportinuties* (příležitosti), T – *threats* (hrozby). Silné stránky představují něco, čehož společnost využije k naplnění marketingových nebo komunikačních cílů. Slabé stránky jsou položky, které společnost oslabují a ztěžují dosažení daných cílů. Příležitosti jsou tvořeny externími silami, které společnosti mohou pomoci naplnit cíle. Hrozby jsou rovněž externí síly, které mohou společnost poškodit a znemožnit dosažení cílů. Příležitosti ani hrozby nemohou být společností ovlivněny, příležitosti však mohou být využity a hrozeb je možné se vyvarovat.

Kotler (et al. 2007) považuje situační analýzu jako marketingové prostředí, na které neustále působí nějaké jevy. Toto prostředí se rozděluje na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je dle autora tvořeno silami, které jsou společnosti blízko a přímo ovlivňují její schopnosti – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost. Kdežto makroprostředí je dle Kotlera (et al. 2007) takové, které zahrnuje i vnější síly a jedná se o: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.

Dle Vašítkové (2014, s. 127) je situační analýza charakterizována následovně: „*Tato analýza má za úkol podrobně identifikovat firmu, její činnost, službu či služby, které poskytuje, její dosavadní postavení na trhu, stávající a potencionální zákazníky*

a konkurenci, která ohrožuje její činnost.“ Dále uvádí, že situační analýza se skládá z následujících bodů:

- Charakteristika vlastní společnosti;
- Vyhodnocení služby;
- Hodnocení spotřebitele;
- Hodnocení konkurence;
- Externí faktory.

Ze zmíněných pěti bodů bude vycházet i situační analýza této diplomové práce.

2.2.1.1 Charakteristika vlastní společnosti

Charakteristika vlastní společnosti je první část komunikačního plánu a zároveň situační analýzy. V tomto kroku jde zejména o identifikaci a popis hlavních vlastností společnosti či organizace.

Takovýto popis společnosti by měl obsahovat její název, vymezení právní způsobilosti v obchodním rejstříku, geografické působení, působení na trhu, poslání, hlavní cíle a s nimi spojené úkoly, finanční možnosti společnosti, organizační strukturu a rovněž stručný přehled historie (Vašítková, 2014).

2.2.1.2 Vyhodnocení služeb

Pro vyhodnocení služeb je nejprve třeba identifikovat, co služba je. Tento pojem uvádí např. Kotler. „*Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví, její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výkonem.*“ (Kotler et al. 2007, s. 710)

Kotler (et al. 2007) rozlišuje pět kategorií vztahu mezi hmotným zbožím a službou. Jedná se o čistě hmotné zboží, hmotné zboží doprovázené jednou či více službami, hybridní nabídku (služba i hmotné zboží se vyskytuje ve stejné míře), službu doprovázenou drobným zbožím a naposledy čistou službou. Velice podobný vztah mezi službou a hmotným výrobkem uvádí Vašítková (2014), která identifikuje službu zásadně nehmotnou, přidání doplňkové nehmotné služby k hmotnému zboží a službu, která zpřístupňuje hmotný produkt.

Kotler (et al. 2007), Vašítková (2014), Hesková (2012) i Bačuvčík (2012) uvádí stejné charakteristiky služeb, které slouží k odlišení služby od hmotného produktu. Jedná se o následující:

- Nehmotnost – jde se o nejcharakterističtější vlastnost služeb. Nehmotnost vyjadřuje nemožnost službu před zakoupením ochutnat, dotknout se či si ji prohlédnout.
- Neoddělitelnost – tato vlastnost znamená, že službu nelze oddělit od poskytovatele a příjemce, tudíž její produkce a spotřeba probíhá ve stejný čas.
- Proměnlivost – kvalita služby závisí na osobě, která ji poskytuje a také na tom kdy, kde a jak je poskytnuta. Jinými slovy, stejnou služba není nikdy možné poskytnout totožně.
- Pomíjivost – službu nelze žádným způsobem uskladnit ani uchovat na pozdější prodej či využití.
- Absence vlastnictví – tato vlastnost služby souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Nehmotnou službu nelze koupit, existuje pouze možnost koupit si právo na její užívání.

Bačuvčík (2012) ve své publikaci uvádí čtyři základní složky marketingového mixu 4P. Tedy produkt (*product*), cenu (*price*), místo (*place*) a marketingovou komunikaci (*promotion*). Vašítková dále přidává další 3P týkající se služeb – materiální prostředí (*physical evidence*), lidi (*people*) a procesy (*processes*).

Kulturní služby dle rozšířeného marketingového mixu

Služby kulturního zařízení budou hodnoceny dle následujících charakteristik: vlastnosti produktu, místo, cenová strategie, komunikační nástroje, lidé, používané procesy a materiální prostředí.

Produkt

Na produkt se u kulturních organizací lze dívat ze dvou pohledů – jednak je to *to, co organizace chce vytvářet a nabízet* a na druhou stranu jsou to *zákazníkem vnímané benefity*. Kulturní produkt má tři dimenze, z nichž každá je důležitá a hraje jinou roli z marketingového hlediska. Jedná se o dimenzi *referenční*, tedy druh, žánr, historické pozadí, *technickou* dimenzi zahrnující proces produkce a fyzickou podobu produktu a naposledy *okolnostní* dimenzi, jenž zahrnuje složky, které utvářejí jedinečnost okamžiku (Bačuvčík, 2012).

Tato diplomová práce zabývající se marketingem kulturního zařízení se zaměří na divadlo, proto je vhodné ho definovat. U divadla lze rozlišovat několik forem – divadlo činoherní (činohra), hudební (opera, opereta, muzikál), pohybové (balet, pantomima,

tanec), případně loutkové. Není výjimkou, že dochází k prolnutí některých forem, např. čínoherní s hudební (Bačuvčík, 2012).

Místo

Mnoho kulturních organizací má se svou prací pevně spojené místo, kde provádí své aktivity. V případě divadla se jedná o konkrétní budovu či prostory, kde probíhají divadelní představení. I místo z pohledu marketingového mixu kulturního zařízení lze rozdělit do několika dimenzí. Jednou z nich jsou *vizuální a akustické parametry*. Je důležité zajistit dobrou viditelnost a slyšitelnost z každého místa v divadelním sále. Dále se jedná o *obecné parametry sálu*, kdy je třeba zajistit vhodné odvětrávání, efektivitu topení, odhlučení venkovních ruchů. Velice důležitou dimenzí je rovněž *zázemí divadelního sálu*. V tomto případě lze hovořit o foyer, kde by mělo být místo pro všechny návštěvníky představení, dále by měli mít diváci možnost občerstvení a dostatek toalet. Poslední dimenzí je *širší zázemí a dostupnost*. Jedná se zejména o dostatek míst k parkování, ale rovněž dostupnost městskou hromadnou dopravou (Bačuvčík, 2012).

Cena

Cena je nástroj přinášející výnos. Cena produktu vystupuje v případě kulturních zařízení nejčastěji v podobě vstupného na jednu kulturní akci nebo předplatného. Cena má obecně dvě funkce – finanční (ekonomickou) a marketingovou. Ekonomická funkce je taková, s jejímž použitím je cenová politika nástroj ovlivňující celkovou výši příjmů organizace, na druhou stranu marketingová funkce ceny má za úkol přimět část publika k návštěvě kulturního představení. S tímto jsou samozřejmě spojeny i cenové strategie, které lze u divadla rozdělit do dvou kategorií – maximalizace příjmů či maximalizace publika (Bačuvčík, 2012).

Komunikace

Komunikace je způsob, jakým dosáhnout, aby si zákazníci zakoupili produkt či službu. Pomocí komunikace dochází ke stimulaci poptávky. U kulturních zařízení lze hovořit o stimulaci poptávky dvojího typu – *primární a selektivní*. Primární poptávka by měla zvýšit celkový počet návštěvníků kulturního zařízení. Oproti tomu selektivní poptávka by měla efektivněji oslovovat lidi, kteří využívají služeb poskytovaných konkurencí (Bačuvčík, 2012).

Materiální prostředí

Tento prvek marketingového mixu reprezentuje svým způsobem vlastnost služby. Může se objevovat v různých formách – od vlastní budovy (velikost, vybavení, atmosféra, čistota), kde je služba zprostředkovávána až po nabídku předplatného v divadle (Vašítková, 2014).

Lidé

Lidé jsou osoby, které svým chováním vstupují do procesu poskytování služby. Jedná se jednak o zaměstnance, kteří mají přímý vliv na kvalitu služby, tak o externí účastníky (Vašítková, 2014). V případě divadla se jedná zejména o herce, kteří nejsou zaměstnanci divadla, avšak na kvalitu služby mají téměř největší vliv, dále o obsluhu baru, šaten a celý realizační tým.

Procesy

Jedná se o činnosti, které je třeba provést mezi zákazníkem a poskytovatelem během poskytnutí služby. Takovýmto procesem může být například doba obslužení zákazníka, rychlost obsluhy, množství poskytnutých informací, otevírací doba kulturního zařízení (Vašítková, 2014).

2.2.1.3 Hodnocení spotřebitele

Další částí situační analýzy je hodnocení spotřebitele. Toto hodnocení probíhá přes tzv. **segmentaci trhu**. „*Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.*“ (Pelsmacker et. al. 2003, s. 128)

Bačuvčík (2012) označuje STP marketing za nejvhodnější způsob rozdělení marketingových aktivit na cílové skupiny. V rámci tohoto přístupu zastupuje každé písmeno zkratky jednotlivou činnost:

- *Segmenting* (tržní segmentace);
- *Targeting* (tržní zacílení);
- *Positioning* (tržní umístění).

Segmentace

Segmentace trhu znamená jeho rozdělení do menších skupin (segmentů) na základě daných kritérií. Důležité je, že tyto segmenty mají stejné vlastnosti, a proto je možné vytvořit produkty a následně je komunikovat tak, aby to na vybraný segment

zapůsobilo. Jednou z nejvýznamnějších vlastností je *vzájemná exkluzivita* – tedy fakt, že dané segmenty od sebe lze jednoduše oddělit a žádný tržní subjekt by neměl patřit do dvou segmentů. Dalšími vlastnostmi jsou *úplnost* označující, že každý subjekt na trhu by měl být zařaditelný do některého ze segmentů, *měřitelnost*, tedy možnost zjistit kolik má segment prvků. Pro účely tržní segmentace je také velice důležitá *dostatečná velikost* segmentu, aby mělo smysl o něm marketingově smýšlet a naposledy *zasazitelnost*, kde je třeba nalézt média, kterými jsou členi segmentu zasazitelní (Bačuvčík, 2012, s. 72).

Kotler (et. al. 2007, s. 465) ve své publikaci rozděluje segmenty dle následujících kritérií:

- Geografická segmentace (region, velikost zemí a měst, hustota obyvatel apod.);
- Demografická segmentace (věk, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání, národnost apod.)
- Psychografická segmentace (společenská třída, životní styl a osobnost);
- Behaviorální segmentace (nákupní příležitost, loajalita, postoj k produktu, užitek apod.)

V procesu tržní segmentace je vhodné sestavení i tzv. **person**. Jak uvádí Petrtyl (2017) „*persona je modelový zástupce segmentu a její vytvoření pomáhá vžít se do role zákazníka a pochopit, co je pro něj důležité.*“ U person je důležité je popsat skutečně do detailu a vytvořit jich několik, podle toho, kolik existuje zákaznických segmentů.

Hazdra (et. al. 2013, s. 93) doporučuje sestavovat persony především proto, aby společnost měla informace o svých zákaznících a jejich přáních a potřebách. Při sestavování person je vhodné se držet následujícího postupu:

1. Provést výzkum v terénu – je dobré nechat službu vyzkoušet rodinnými příslušníky či známými, pozorovat je a následně od nich získat co nejdetailnější informace.
2. Určit jednotlivé persony – identifikovat motiv, se kterým službu využívají a odhalit kdo službu využívá.
3. Rozpracovat profil každé persony – zde je důležité naprosto konkrétně personu popsat, tedy určit věk, bydliště, vzdělání, sociální postavení, koníčky atd.
4. Představit si skutečného člověka, pokud ho marketéři znají – je třeba dát pozor, aby nedošlo ke zkreslení.

5. Vytvořit nové osoby pro každý projekt – každý projekt je jedinečný, a proto je třeba vždy identifikovat nové osoby, i když některé vlastnosti se samozřejmě mohou shodovat.

Targeting

Druhou částí STP marketingu je *targeting*, tedy tržní zacílení. Jedná se o výběr jednoho nebo více segmentů, na které bude organizace zaměřovat svou marketingovou komunikaci. V případě výběru více segmentů je možné, že produkt je stejný, avšak každá cílová skupina v něm spatřuje jiné benefity. Bačuvčík (2012) uvádí, že středoškoláci a senioři mají pravděpodobně rozdílný důvod návštěvy divadla, přesto mohou jít na stejné představení. U kulturních organizací většinou platí, že jejich produkt je daný jejich posláním, a proto ho nemohou jednoduše přizpůsobit preferencím diváků, a proto je velice důležité definovat různé segmenty a nalézt různé benefity, které by jim návštěva divadla mohla přinést.

Positioning

Poslední částí je *positioning*, tedy tržní umístění. Jedná se o použití nástrojů marketingové komunikace, které odliší daný produkt, službu či organizaci v očích uživatelů od konkurence. Může se stát, že dvě divadla budou uvádět stejnou hru, jedno však svým positioningem bude cílit na špičkové herecké obsazení a druhé na zábavnou stránku hry. Pro tentýž produkt je tedy možné využít positioningu pro různé segmenty (Bačuvčík, 2012, s. 74).

2.2.1.4 Hodnocení konkurence

Konkurenci lze hodnotit stejnými měřítky, kterými se hodnotí vlastnosti služeb vybrané společnosti. K hodnocení dochází prostřednictvím rozšířeného marketingového mixu, kterému se v této diplomové práci věnuje celá podkapitola – Kulturní služby dle rozšířeného komunikačního mixu.

V rámci kultury je možné rozdělit konkurenci na *přímou* – kulturní organizace, které nabízejí stejný nebo velice podobný produkt, a *nepřímou* – všechny organizace, které nabízejí cílové skupině alternativní možnosti trávení volného času (Bačuvčík, 2012).

2.2.1.5 Externí faktory

Mezi poslední složku situační analýzy řadí Vašítková (2014, s. 127) externí faktory. Autorka uvádí následující tři externí faktory:

- Legislativní prostředí v oblasti marketingové komunikace;
- etické kodexy profesních sdružení;
- míra oblíbenosti a využití médií v dané oblasti.

2.2.2 Stanovení cílů

Druhým krokem po sestavení situační analýzy je stanovení cílů marketingové komunikace. Stanovení cílů marketingové komunikace je jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Je třeba, aby takovéto cíle vycházely ze strategických marketingových cílů společnosti. Pokud je splněn tento bod, je třeba věnovat pozornost dalším faktorům ovlivňujícím stanovení cílů, jako např. charakter cílové skupiny, na niž marketingová komunikace cílí a také stádium životního cyklu produktu či značky (Přikrylová et. al., 2019, s. 42).

Autorka také ve své knize uvádí několik tradičních cílů:

1. *Vybudovat a pěstovat značku.* Značka je základním stavebním kamenem marketingu každého produktu či služby a zároveň je integrátorem veškerých komunikačních kampaní, ať už online či offline. Budování značky je klíčovým úkolem s cíli odlišit značku na trhu v rámci své kategorie, zvýšit prodej a s tím související schopnost získat nové zákazníky, posílit dlouhodobou výkonnost značky, a další podle aktuálních potřeb firmy či trhu.
2. *Poskytnout informace.* Dodávat všem cílovým skupinám dostatečné množství informací je základní funkcí marketingové komunikace. Je důležité veřejnost, ale i obchodní partnery informovat o dění ve firmě, ať už se jedná o firemní postoje, či případné změny. Firmy využívají marketingové komunikace pro sdělení o své společenské zodpovědnosti, tedy např. podpoře sociálních a kulturních projektů nebo vztah k environmentálním problémům současné doby.
3. *Vytvořit a stimulovat poptávku.* Pro většinu firem je rozhodujícím cílem vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce, produktu nebo službě. V případě efektivnosti komunikační kampaně, může dojít ke zvýšení poptávky i bez nutnosti cenových úprav. V současné době je typ komunikace zaměřen na osvětu, ať už se jedná o elektrické automobily jako součást environmentálního boje, či bioprodukty jako součást kampaně za zdravou výživu a v neposlední

řadě se komunikace zaměřuje na sportovní nebo kulturní akce v rámci moderního životního stylu.

4. *Diferencovat značku, produkt, firmu.* Diferenciace je odlišení se od konkurence. V tomto případě má správná marketingová komunikace a práce se značkou možnost volnosti zejména v cenové politice. Podmínkou je však dlouhodobá, a především konzistentní aktivita v marketingové komunikaci, aby si zákazníci postupně vštípili pozitivní asociace s touto značkou.
5. *Klást důraz na užitek a hodnotu výrobku.* V tomto případě jde zejména o ukázání výhody, kterou zákazník nákupem zboží či spotřebováním služby získá. Tímto způsobem lze rovněž nabýt právo na zvýšení ceny daného výrobku nebo služby.
6. *Stabilizovat obrat.* Obrat je pro většinu společností proměnný faktor, neboť dochází k sezónním výkyvům, cykličnosti poptávky nebo zkrátka není poptávka pravidelná. Nepravidelnost poptávky představuje pro distributora nebo výrobce zvýšení nákladů jednak výrobních, ale také logistických a obchodních. Cílem marketingové komunikace je eliminovat výkyvy v poptávce a tím i snížit výše zmíněné náklady.
7. *Posílit firemní image.* Pro posílení firemní image je třeba jednotná, konzistentní, a především dlouhodobá komunikace vůči zákazníkům. K tomu se využívá veškerých prvků korporátní identity (jméno firmy, logo, slogan, hodnoty, barvy a způsob komunikace, filozofie). Myšlení a jednání zákazníků je významným způsobem ovlivněno právě firemním image. Aby byla komunikace reálná a zákazník tak mohl v značku vložit svou důvěru, je třeba přiznávat i nepříjemné skutečnosti, které ve firmě nastávají.

Marketingová komunikace kulturních zařízení se ve spojení s dostupným publikem řídí dvěma různými cíli – jednak mají možnost díky komunikaci usilovat o *rozšíření publika*, což znamená, že se ze zájemců stanou návštěvníci, nebo jde o *prohloubení vztahů*. Tento cíl je směřován především vůči dlouhodobějším návštěvníkům, kteří kulturní zařízení hodnotí kladně, což se projevuje ve zvýšené frekvenci návštěvy jednotlivých kulturních akcí. Obecným cílem marketingové komunikace kulturních organizací je však dle autora *odstranit bariéry a posílit benefity*. Odstraněním bariér se myslí především nedostatek volného času, který je v dnešní době největší překážkou, proč lidé nenavštěvují kulturní akce. Posílení benefitů naopak zdůrazňuje klady, které

návštěva kulturní akce divákovi přinese. V některých případech je možné oba cíle spojit tím, že pro některé návštěvníky může být důležitější trávit čas s přáteli, než kulturou a marketingová komunikace by tohoto měla využít z pohledu strávení času s přáteli právě na kulturní akci (Bačuvčík, 2012, s. 137).

Vašítková (2014, s. 127) uvádí, že cíle každé organizace se liší dle charakteru organizace, ale všechny cíle by měly být SMART. Tedy specifické (*specific*), měřitelné (*measurable*), akceptovatelné (*achievable*), realizovatelné (*realistic*) a časově ohraničené (*time specific*).

Cílům zaměřeným na poskytování služeb se ve své knize věnují i Wirtz a Lovelock (2016), kteří uvádějí, že cíle by měly informovat, vzdělávat, přesvědčovat, připomínat a budovat vztah. Konkrétně se zaměřují na cíle, které mají zákazníky přilákat – např. budovat povědomí, znalosti a zájem o značku, rozvíjení oblíbenosti, preference a přesvědčení pro danou značku, stimulovat poptávku nebo vytvořit nezapomenutelné představy o značce.

2.2.3 Tvorba sdělení

Formulace komunikačního sdělení je nezbytnou součástí každého komunikačního plánu neboli plánu marketingové komunikace. Jak Kotler (et al. 2007), tak Bačuvčík (2012) uvádějí, že sdělení se v ideálním případě řídí modelem komunikace, který je znám pod zkratkou AIDA. Tento model je tvořen čtyřmi fázemi, které by mělo sdělení u příjemce vyvolat. Sdělení by mělo získat *pozornost (attention)*, udržet příjemcův *zájem (interest)*, vzbudit v něm *touhu (desire)* a vyvolat *akci (action)*. Kotler (et al. 2007) však dodává, že v praxi je velice složité provést u spotřebitele veškeré 4 kroky.

Každá kulturní organizace se snaží o sestavení takového sdělení, které je odlišné od konkurence, zacílí na cílové publikum, a zároveň přesně popíše podstatu jejich konkrétního produktu či služby (Bačuvčík, 2012).

Při sestavování marketingového sdělení je třeba brát zřetel na dva základní prvky – *obsah sdělení* (co má být příjemci sděleno) a *formát čili strukturu sdělení* (jak to má být sděleno).

2.2.3.1 Obsah sdělení

Při tvorbě obsahu sdělení je třeba najít motiv, který u příjemce vyvolá kýžený efekt. Kotler (et al. 2007, s. 824) uvádí tři druhy apelů: *racionální, emocionální a morální*.

Úkolem *racionálních apelů* je především předávat příjemci sdělení informace o vlastnostech daného produktu či služby. Jsou to sdělení, která apelují zejména na kvalitu, hodnotu či výkonnost produktu nebo služby (Kotler et al., 2007). Racionální motivy jsou obsaženy například ve sloganech typu „*Odborníky nejvíce ceněný baletní soubor v republice*“ nebo „*Držitel zlaté desky za 10 tisíc prodaných nahrávek*“. Racionální apely je vhodné směřovat na tzv. poučenou část publika, která se v oblasti pohybuje a bude moci ocenit dané kvality (Bačuvčík, 2012, s. 149).

Emocionální apely jsou takové, které se u příjemce snaží vyvolat nějaké emoce, ať už pozitivní (láska, radost, zábava) či negativní, které přimějí k nákupu. Mezi negativní emoce lze řadit strach nebo vinu, kdy se tvůrci snaží zapůsobit na příjemce v oblasti toho, co by neměli dělat (řídít v opilosti) nebo naopak dělat (čistit si zuby) (Kotler et al., 2007). Příkladem takovýchto typů sloganů mohou být následující „*Vzrušující večer v divadle*“ nebo „*S našimi tóny až k nebesům*“. Emocionální apely lze zaměřit i na tu část publika, která není poučena, vzhledem k tomu, že se mají dotknout jejich pocitů, které v souvislosti s návštěvou kulturního zařízení zažijí (Bačuvčík, 2012, s. 150).

Posledním typem jsou *morální apely*, které jsou směřovány tak, aby sdělovaly, co je „dobré“ a co „špatné“. Velice často jsou využívány k podpoře společensky prospěšných věcí, jako je např. ochrana životního prostředí či podpora handicapovaných (Kotler et al., 2007). Příkladem morálních apelů mohou být následující slogany „*Každá Vaše návštěva dává našemu konání větší smysl*“ nebo „*Naše město kulturně žije díky Vám*“ (Bačuvčík, 2012, s. 150).

2.2.3.2 Struktura sdělení

Z pohledu struktury sdělení je třeba zodpovědět při jeho tvorbě tři základní otázky. První z nich se týká závěru – zda k němu dospět nebo to nechat na publiku. Dle výzkumů se ukazuje, že je ve většině případů lepší nechat závěr na zákazníkovi, který je tak nucen o značce přemýšlet a tím si i formuluje vlastní závěr. Druhá otázka ohledně struktury sdělení řeší, zda je lepší zmínit jen silné stránky produktu nebo služby (jednostranné argumenty) anebo zmínit i nedostatky (oboustranná argumentace). V tomto případě z výzkumů vyplývá, že jednostranná argumentace je účinnější, pokud se nejedná o tzv. vzdělané publikum, které je informováno i o negativních komentářích. Třetí otázka se zaměřuje na umístění nejsilnějších argumentů, zdali je předložit jako první, kdy si pravděpodobně získají velkou pozornost, anebo je nechat až nakonec, kdy

mohou působit jako důležité ukončení, které v zákazníkovi zanechá silný dojem (Kotler et al., 2007, s. 827).

Vašítková (2014, s. 132) popisuje šest nejpoužívanějších technik realizace reklamního sdělení. Jedná se o následující:

1. *Reference, dobrozdání* – jedná se o kladné hodnocení produktu buď obyčejnými lidmi nebo celebritami. Tato forma sdělení bývá většinou hodnocena kladně, protože u zákazníků vyvolá pozitivní dojem z produktu nebo služby.
2. *Odborná podpora* – v tomto případě se sdělení odvolává na odborníky nebo faktické argumenty.
3. *Obrázek ze života* – tato forma sdělení vyobrazuje lidi, kteří produkt užívají v běžném životě.
4. *Komparativní – srovnávací reklama* – sdělení je v tomto případě komunikováno tak, aby produkt nebo službu porovnávalo s konkurencí. Může se jednat o přímé srovnání, kdy je zmíněna značka konkurenčního výrobku anebo nepřímé, kdy je řečeno, že tento produkt či služba je lepší než všechny ostatní.
5. *Hudební formát* – zde se využívá známé písně, aby si příjemce sdělení asocioval produkt s pozitivními myšlenkami a vyvolalo to u něj příjemnou náladu.
6. *Emocionální reklama* – tento druh reklamy se používá k vyvolání nejrůznějších pocitů, od štěstí, lásky a humoru až po strach.

2.2.4 Komunikační mix

Po sestavení obsahu sdělení je vhodné vybrat komunikační média. „*Média jsou komunikační kanály, kterými se reklamní sdělení rozšiřuje.*“ (Vašítková, 2012, s. 133)

Kotler (et al. 2007) rozděluje komunikační média na dva základní typy – *osobní* a *neosobní*.

Osobní komunikační kanály jsou takové, kde mohou lidé komunikovat tváří v tvář, s použitím mobilního telefonu nebo přes internetový chat. „*Kanály pro přímou vzájemnou komunikaci dvou lidí.*“ (Kotler et al., 2007, s. 829). Výhodou těchto osobních kanálů je možnost obrátit se na spotřebitele přímo a mít možnost tak získat zpětnou vazbu. S osobními kanály zároveň souvisí pojem *word-of-mouth*. Jedná se o komunikaci mezi přáteli, rodinou či kolegy o daném produktu nebo službě (Kotler et al., 2007). Bačuvčík (2012) k tomuto termínu dodává, že může být někdy viděn v podobě „*word-of-mouse*“, kdy se odkazuje na používání on-line prostředí. Jde

o použití počítačové myši místo úst ke klíčové části principu, tedy sdílení informací a zkušeností.

Neosobní komunikační kanály jsou taková média, která sdělují spotřebitelům informace bez osobního kontaktu či zpětné vazby. Kotler (et al. 2007) ve své publikaci rozděluje média do čtyř skupin: tištěná média, vysílaná média, obrazová média a online a elektronická média.

Prvním zmíněným médiem jsou tištěná média, kam lze řadit **noviny, časopisy**. Výhodou tohoto druhu médií jsou selektivnost z geografického i demografického hlediska, možnost zpracovat a předat detailní informace a důvěryhodnost. Naopak nevýhoda tištěných médií se skrývá v jejich nevtíravém způsobu reklamy, kde ji čtenáři mohou přehlédnout a dlouhé dodací doby od zaplacení reklamy až po dodání čtenáři (Andrews a Shimp, 2017).

Mezi vysílaná média se řadí **televize a rádio**. Televize je médium, jehož nespornou výhodou je možnost názorného předvedení produktu a zároveň zacílení na velké množství potenciálních zákazníků. Na druhou stranu je televizní reklama spojena se stále rostoucími náklady a poklesem sledovanosti, proto je vhodná pro společnosti, které si mohou dovolit do ní investovat. Rádio má naopak možnost zacílit na konkrétní cílové skupiny a je cenově úspornější. Nevýhodou tohoto typu média je absence vizuálních prvků a využívání rádia jen jako prvku v pozadí (Andrews a Shimp, 2017).

Obrazovými médii se rozumí tištěná média, kam lze řadit **billboardy, tabule, plakáty nebo letáky**. Výhodou těchto druhů tištěných médií je možnost častého opakování kontaktu, výhodný positioning a celkem nízké náklady. Nevýhodou je omezená možnost oslovit přímo cílové skupiny, dlouhá doba přípravy a omezené množství informací, které lze sdílet (Vašítková, 2014).

Posledním médiem jsou elektronická média zahrnující on-line služby či webové stránky. Pozitivem těchto druhů médií je rychlé sdělení, velký dosah, nízká cena a možnost využívání grafických či audiovizuálních prvků. Zápor je jistě technická omezenost, tedy nutnost internetového připojení a neosobní komunikace (Vašítková, 2014).

2.2.4.1 Vybrané nástroje komunikačního mixu – média

Pro účely praktické části této diplomové práce, budou dále rozpracovány následující komunikační média:

- Internetová komunikace – internetové stránky;
- Přímý marketing – e-mailing;
- Public relations – vztahy s veřejností;
- Tištěná reklama – letáčky, plakáty, venkovní polepy;
- Event marketing;
- Sociální média – Facebook, Instagram.

Internetová komunikace

Pojem „internetová komunikace“ zahrnuje široké spektrum pojmů a forem reklam. Pro účely praktické části této diplomové práce, se tato kapitola bude zabývat internetovými stránkami jako komunikačním prostředkem.

Internetový portál Management Mania (2018) popisuje internetovou stránku následovně: *„Webová stránka nebo internetová stránka je označení dokumentu s informacemi, jsou přístupné pomocí webového prohlížeče, jsou uloženy tak, že jsou přístupné více uživatelům, kteří k nim přistupují pomocí internetu a jsou prezentované pro návštěvníka estetickým a čitelným způsobem.“*

Internetovou stránku může tvořit pouze text, nebo celá řada multimediálního obsahu, jako jsou obrázky, videa, dokumenty apod. Důležitý je fakt, že každá internetová stránka má svou unikátní adresu, proto je nelze zaměnit. Na druhou stranu je však lze dobře provázat s jinými. V dnešní době lze internetové stránky využívat zejména k propagaci organizace či jejich jednotlivých produktů na straně jedné, a na druhé straně jsou webové stránky využívány jako zdroj informací (managementmania.com, 2018).

Jackson a Angliss (2018) upozorňují, že při tvorbě webových stránek je důležité zaměřit se zejména na čtyři klíčové prvky – *slova, obrázky, architekturu a navigaci*. *Slova* odkazují na vhodný výběr slov na stránce, kdy je důležité zvolit taková slova, které budou pro návštěvníka snadno pochopitelná. *Obrázky* jsou druhý klíčový prvek, kdy jde společně se slovy zejména o vytvoření zajímavého a jednoduchého obsahu s využitím rovněž videí a hudby. *Architekturou* se rozumí struktura a organizace informací na stránce. Posledním prvkem je *navigace*, jež definuje snadnost pohybu na webových stránkách.

Technologická úroveň internetových stránek kulturních organizací se v posledních letech zvyšuje. Některé organizace nevyužívají své stránky pouze pro sdílení informací, ale rovněž pro předprodej vstupenek či merchandisingový e-shop. Není výjimkou, kdy

kulturní organizace své stránky rozdělí do sekcí dle cílového publika – jedná se o sekci pro nově příchozí, návštěvníky cíleně shánějící informace, osoby, které již mají zkušenosti s některými dřívějšími akcemi, časté návštěvníky a naposledy loajální příznivce (Bačuvčík, 2012, s. 165).

Přímý marketing

Frey (2011, s. 93) tvrdí, že: „*přímý marketing spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se snaží navázat individuální kontakt, s cílem získat okamžitou odezvu.*“ Do přímého marketingu lze řadit i e-mailing, který bude součástí praktické části této diplomové práce. E-mailing je nástroj, který oslovuje zákazníky skrze elektronickou poštu.

Jackson a Angliss (2018) považují za hlavní výhodu e-mailingu skutečnost, že zpráva je směřována od jedné osoby jiné osobě, většinou i s oslovením. Obsah elektronické pošty mohou tvořit nabídky, oznámení, připomínky, brožury, ale také videoklipy, hudba či elektronické vstupenky. Další výhodou tohoto nástroje je možnost sdělit poměrně detailně potřebné informace a oslovit přímo cílové skupiny.

Vašítková (2014) dodává, že dalšími výhodami e-mailingu může být získání kontaktů či potencionálních zákazníků, přímý prodej služeb či budování a posilování loajality stálých zákazníků.

Public relations

Pelsmacker (et al. 2003, s. 173) popisuje public relations (PR) jako „*plánovité a trvale vynakládané úsilí za účelem získání a udržení dobré pověsti podniku na veřejnosti.*“ Bačuvčík (2012, s. 157) hodnotí cíle PR následovně: „*Public relations mají obecně za cíl zajistit znalost organizace a jejích projektů, zlepšit její reputaci či image a dosáhnout podpory pro její činnost a projekty.*“

Hesková (2012) uvádí, že mezi základní cíle a činnosti PR patří budování a udržování image, podpora ostatních komunikačních aktivit, řešení aktuálních problémů a otázek, krizová komunikace, podpora *positioningu*, ovlivňování konkrétních spotřebitelských segmentů a pomoc při zavedení nových služeb. Vašítková (2014) se s těmito cíli ztotožňuje a dodává množství komunikačních prostředků, které se v oblasti PR využívají. Jedná se např. o placené inzeráty a články, informační bulletiny, podnikové časopisy, informační tabule, jubilejní publikace, interview, diskuzní vystoupení nebo

tiskové konference. Autorka zároveň poukazuje na fakt, že výše zmíněné prostředky jsou v praxi většinou využívány v různých kombinacích.

Z pohledu kulturních zařízení je velice důležité dbát, mimo jiné, na vztahy s médii, tedy *media relations*. Vzhledem ke skutečnosti, že média vystupují jako hlavní zprostředkovatel informací mezi kulturní organizací a veřejností, je třeba na ně pohlížet jako na specifickou cílovou skupinu PR. Budování vztahu s médii by měla být pro organizaci jedna z hlavních priorit i přesto, že pro média bývá oblast nekomerční kultury často posuzována jako méně zajímavá. Média mají velkou sílu vytvářet, díky komentářům, reportážím i celkovému pojetí publicistiky, vlastní mediální realitu, kterou je třeba co nejpozitivněji ovlivňovat (Bačuvčík, 2012, s. 161).

Tištěná komunikace

Za tištěnou komunikaci lze považovat masové médium, které zahrnuje především noviny a magazíny, letáčky, plakáty, brožury a veškerou venkovní reklamu ve formě polepů a billboardů.

Tištěná komunikace je vhodná zejména proto, že je cenově dostupná a zároveň může být geograficky rozmístěna tak, aby oslovovala cílové skupiny. U tištěné komunikace je třeba se zaměřit především na sdělení, které by mělo být napsané jednoduše, přesto zajímavě. Důležitou roli hraje rovněž grafické zpracování, tedy velikost a font písma, barvy, obrázky atd. (Jackson & Angliss, 2018).

Event marketing

Event marketing neboli marketing událostí je další důležitou součástí komunikačního mixu. Vašítková (2014, s. 143) uvádí, že: „*event marketing představuje zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace.*“ Karlíček (2016, s. 143) tento pojem popisuje následovně: „*zážitkový marketing popisuje aktivity, kdy firma zprostředkovává cílové skupině emocionální zážitky se svou značkou, jenž mají primárně vzbudit pozitivní pocity.*“

Akce pořádané firmami v rámci *event marketingu* se dají rozdělit do tří skupin – neziskově orientované akce (konference, oslavy výročí, tiskové besedy), komerčně orientované akce (koncerty, divadelní představení, slavnosti a festivaly) a charitativní akce (Vašítková, 2014, s. 144).

Podstatou *event marketingu* je přimět cílové skupiny k určité akci. Takováto participace u účastníků vyvolá pozitivní pocit, jenže je přiměje kladně hodnotit akci a následně pozitivně vnímají i značku (Karlíček, 2016).

Existuje velké množství faktorů, které kvalitu pořádané akce ovlivní. Vašítková (2014, s. 144) uvádí, že důležité je mít dobrou organizaci, kreativní myšlenku, správně zvolit hosty, kteří se budou akce účastnit, vypracovat scénář a následně akci vhodně umístit, právní podklady, zajistit adekvátní program, zajistit pozvánky, občerstvení, se kterým souvisí i volba dodavatelů, dárkové a propagační materiály, a nakonec celou akci zhodnotit ve spolupráci s médii.

Sociální média

Sociální média jsou na internetovém portále Mediaguru (2020) popisovány následovně – „*sociální sítě jsou skupina internetových služeb umožňující vzájemně virtuálně – společenské propojování lidí na internetu, komunikaci a společenské aktivity.*“

Největší světovou sociální sítí je dle průzkumů z podzimu roku 2019 Facebook, kde je registrováno 2,41 miliardy uživatelů (internetembezpecne.cz, 2019). Tato sociální síť umožňuje nejen komunikaci s přáteli, nahrávání a sdílení fotografií či videí, vytváření skupin, ale také organizovat události. Z marketingového hlediska je Facebook vhodný zejména díky sponzorovaným kampaním, kde lze sponzorovat konkrétní příspěvek, událost či celou stránku. Tato funkce rovněž umožňuje oslovit pouze cílovou skupinu uživatelů, čímž se její účinnost zvyšuje.

Druhou nejvíce využívanou sociální sítí v České republice je Instagram. Tato sociální síť umožňuje sdílení fotografií či krátkých videí. Jedná se o jiný způsob prezentace firmy na internetu, než umožňuje Facebook. Instagram je specifický zejména tím, že je téměř výhradně využíván na telefonu a uživatele oslovuje grafická stránka příspěvku. Instagram nabízí využití tzv. hashtagů, které přiřazují každému příspěvku specifičnost.

2.2.5 Stanovení rozpočtu

Rozpočet obecně odpovídá na otázku „*Kolik finančních prostředků může být na kampaň vynaloženo?*“ Existuje několik způsobů, kterými lze rozpočet stanovit a následující definice jednotlivých typů rozpočtů jsou sestaveny dle Vašítkové (2014), Bačuvčíka (2012), Kotlera et al. (2007) a Vysekalové s Mikešem (2010). Čtyři nejčastější a dle autorů nejvyužívanější typy rozpočtů jsou následující:

Prvním typem stanovení rozpočtu je „*to, co zbyde*“. Jedná se o takový přístup, kdy jsou peníze na marketing vynakládány dle zůstatkového rozpočtu. Firmy tedy sestavují rozpočet na základě toho, co si mohou dovolit. Tento způsob se ukazuje strategicky nevýhodný, protože se nebere v úvahu vliv komunikace na tržby a často tak dochází k nepřiznání potřebných finančních prostředků právě na marketingovou komunikaci. V případě, že společnost negeneruje dostatečný zisk kvůli nedostatečné návštěvnosti, je na propagaci věnováno méně finančních prostředků. Toto však přímo odporuje její potřebě větší propagace, aby došlo ke zvýšení prodejů.

Druhým způsobem, kterým se dá stanovit rozpočet na marketingovou komunikaci je *procentem z celkových příjmů*. V tomto případě se jedná o určení finanční částky, která bude přidělena na marketing dle příjmů z minulého roku. Mezi výhody této metody patří zejména její jednoduchost. Nevýhody však převažují, neboť způsob nebere v úvahu současnou situaci na trhu či prognózu budoucího stavu, proto není vhodný pro dlouhodobější plánování.

Stanovení rozpočtu *podle konkurence* je třetím způsobem. V tomto případě jde o stanovení rozpočtu tak, aby odpovídal konkurenci. Základem této metody je průměrná výše nákladů v daném odvětví. Kladem může být fakt, že náklady konkurenčních společností se sestavují na základě zkušeností a vědomostí z daného odvětví. Ani tato metoda se však nedoporučuje, protože každá společnost, byť ve stejném odvětví, má velmi rozdílné potřeby a jejich nerespektování je spojeno s rizikem.

Poslední metodou stanovení rozpočtu je dle *cílů a úkolů*. Tato metoda se považuje za nejprínosnější, poněvadž respektuje skutečné cíle firmy. Na druhou stranu je to rovněž metoda, která je na sestavení nejnáročnější, jelikož k jejímu použití je třeba nejprve stanovit konkrétní cíle a následně specifické úkoly, které mají být v rámci cílů plněny. Dalším krokem je odhad nákladů na jednotlivé úkoly, a výsledný součet je celkový předpokládaný rozpočet kampaně. Riziko této metody spočívá ve špatně odhadnutých nákladech na jednotlivé úkoly, kdy se pak konečné náklady mohou od těch odhadovaných výrazně lišit.

2.2.6 Časový plán a realizace kampaně

Po provedení situačních analýz, stanovení cílů, vytvoření sdělení, volbě komunikačního mixu a vhodných komunikačních médií a následném sestavení rozpočtu přichází na řadu sestavení časového plánu kampaně a následně její realizace.

Při tvorbě časového plánu je nutné respektovat zejména stanovené komunikační cíle. Dále je také do časové posloupnosti třeba zohlednit charakter poptávky (zejména u sezónních produktů či služeb) a časování konkurenčních kampaní, pokud má společnost k této informaci přístup. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu by na sebe měly navazovat či se prolínat tak, aby maximalizovaly svůj efekt (Karlíček, 2016, s. 18).

Časový plán kampaně by měl rovněž respektovat stav podvědomí cílové skupiny, aby došlo k vnímání sdělení přesně tak, jak marketéři zamýšlí. Je třeba načasovat kampaň takovým způsobem, aby jednotlivé kroky zapříčinily dosažení požadovaného chování v potřebném čase (Bačuvčík, 2012, s. 153).

Karlíček (2016, s. 19) dále rozděluje časový plán do třech částí dle intenzity komunikační kampaně následovně:

- *Stále stejná intenzita* – tento přístup je ideální zejména proto, že marketingová komunikace působí na cílové skupiny neustále. Nevýhodou této metody je však její vysoká finanční náročnost, proto společnosti většinou volí následující intenzitu kampaně.
- *Proměnlivá intenzita* – v tomto případě je marketingová a komunikační kampaň viditelná v měsících, které jsou pro společnost klíčové, a v ostatních měsících se zcela pozastaví.
- *Kombinace předchozích přístupů* – kombinací obou přístupů docílí společnost udržení komunikace na základní úrovni po celou dobu kampaně a v klíčových měsících dojde ke zvýšení aktivity a intenzity. Tomuto přístupu se říká *pulsing*.

Podobnému rozdělení se věnuje i Pelsmacker et al. (2007, s. 234), který navíc zohledňuje v časovém plánu i náklady. Opět se jedná o rozdělení do tří částí:

- *Kontinuální plán* – v tomto případě dochází k utrácení konstantní částky v průběhu celé komunikační kampaně. Vzhledem ke skutečnosti, že většina společností má pevně daný rozpočet, tento způsob může znamenat příliš nízké výdaje pro to, aby byla kampaň efektivní.
- *Pulzující plán* – u tohoto typu časového plánu dochází k intenzivnější reklamě a tím i větším vynaloženým nákladům v obdobích, kdy je poptávka významnější, avšak i v ostatních měsících probíhá odpovídající kampaň. Typicky se jedná o sezónní produkty či služby.

- *Nárazový plán* – tento druh plánu znamená, že dochází k vynakládání finančních prostředků a propagaci produktu či služby pouze ve vybraném časovém období, ne v průběhu celé komunikační kampaně.

Pro sestavení časového plánu lze využít např. *Ganttův diagram*. Jedná se o grafické znázornění časové posloupnosti jednotlivých částí projektu. V tomto diagramu je každá fáze rozdělena do jednotlivých úkolů, ke kterým je přiřazena osoba, jenž je za ně zodpovědná. Většinou na sebe jednotlivé úkoly navazují, není však výjimkou, když se zároveň prolínají. Doba, za kterou má být úkol splněn není ve většině případů samotná činnost, je to však celková doba zahrnující přípravu i kontrolu, kdy by měl být úkol hotový. Součástí plánu jsou i tzv. milníky neboli termíny, které slouží ke stanovení data, kdy je třeba něco odsouhlasit, prodiskutovat či se domluvit na dalším postupu. Milníky bývají v diagramu jasně odlišené, aby byly na první pohled vidět. Takovýto druh diagramu je možné vytvořit v MS Excel, nebo je možné stáhnout template z různých internetových portálů (Jesenský a kol. 2018).

Časové plány je samozřejmě možné plánovat v různých časových obdobích. Záleží na společnosti, zda se rozhodne pro denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní, půlroční atd. Následná realizace závisí na osobě, která je zodpovědná za plnění jednotlivých částí komunikačního plánu.

2.2.7 Zhodnocení efektivity propagace

Po uskutečnění celého komunikačního plánu je třeba provést jeho zhodnocení. V této poslední části plánu je hodnocení založeno na stanovených komunikačních cílech, jež byly formulovány na začátku kampaně.

Měření efektivity komunikačních kampaní není jednoduché. Základním měřítkem úspěšnosti kampaně je zjištění, zdali přinesla požadovaný efekt, tedy např. nákup abonentky nebo návštěvu divadla. Výsledek nemusí být úplně jednoznačný, protože cílovou skupinu mohlo ovlivnit k nákupu něco jiného, třeba doporučení známého (Bačuvčík, 2012).

Pro hodnocení je tedy vhodné zvolit kontrolní body, viz milníky zmíněné v časovém plánu. V těchto bodech dochází ke kontrole plnění komunikačního plánu a analyzují se průběžné výsledky.

Vyhodnocení každé komunikační kampaně je nezbytně důležité pro další strategie do budoucna. Žádná kampaň nikdy není dokonalá, a proto je její vyhodnocení nezbytné pro zpětnou vazbu a uvědomění si, jaké kroky lze dále ještě měnit, aby byla další kampaň úspěšnější (Vašítková, 2014).

3 Divadlo PLUTO

Jak bylo již zmíněno v předcházejících kapitolách, pro účely této diplomové práce dojde ke sjednocení marketingového a komunikačního plánu v jeden na základě velikosti společnosti. Detailní postup komunikačního plánu popisuje kapitola 2, s nimiž bude tato kapitola v souladu. Dílčí části plánu jsou následující:

- situační analýza komunikačního plánu,
- stanovení cílů komunikačního plánu,
- tvorba sdělení komunikačního plánu,
- komunikační mix,
- stanovení rozpočtu komunikačního plánu,
- časový plán a realizace kampaně,
- zhodnocení efektivity propagace.

3.1 Situační analýza komunikačního plánu

Situační analýza je základním krokem k sestavení komunikačního plánu. Analýza byla vytvořena na základě dotazníkové šetření, které probíhalo od 10. 2. 2020 – 9. 3. 2020. Následně došlo k přerušení šetření kvůli vzniklé situaci v České republice, kdy nebylo možné s výzkumem pokračovat. Zároveň byla využita metoda pozorování probíhající ve stejném časovém úseku, analýza interních dokumentů, rozhovory s vedením divadla a osobní zkušenosti autorky diplomové práce.

3.1.1 Charakteristika Divadla PLUTO

Divadlo PLUTO je jediná soukromá profesionální scéna komedie malých forem v Plzeňském kraji. Divadlo PLUTO je z právního hlediska fyzická osoba – Mgr. Jindřiška Kikinčuková, která je zároveň ředitelkou a principálkou divadla. Toto, svou formou, ojedinělé divadlo, vzniklo v roce 1999 s cílem odlišit se od dosud zavedených plzeňských divadel. Hlavní forma odlišení spočívá v prostorovém uspořádání jeviště, které nemá charakter klasického hlediště, nýbrž se jedná o jeviště se stolovou úpravou. Z tohoto důvodu je možné zakomponovat část představení do prostoru přímo mezi diváky. V prvních letech mělo divadlo své působiště v Lochotínském pavilonku v Plzni, v roce 2003 se přesunulo do prostor Obchodního centra Doubravka, kde je dodnes (divadlo-pluto.cz, 2020).

Posláním Divadla PLUTO je bavit lidi pomocí komediálního žánru. Repertoár divadla se pohybuje od operetky až po muzikál – kdy všechna tyto představení mají svým neobvyklým zpracováním především bavit diváky. S tímto je spojeno i motto celého divadla znějící: „*Humor je sůl života, vítejte k nám do PLUTA.*“ Vize společnosti zní následovně: „*Chceme přimět diváka odcházet od nás pobavený a odpočatý a vytvořit v prostředí divadla přátelskou atmosféru, na kterou se nezapomíná. Chceme dosáhnout toho, že Divadlo PLUTO se stane synonymem Divadla zábavy*“ (J. Kikinčuková, osobní komunikace, 15. 2. 2020).

Mezi hlavní cíle patří především obohacení kulturní nabídky Plzeňského kraje.

Vzhledem ke skutečnosti, že Divadlo PLUTO je fyzická osoba – pí. Kikinčuková, již od svých začátků se potýká se složitou finanční situací. Ze strany orgánů kulturních komisí a odborů či Ministerstva kultury není komedie považována za avantgardní umění, a proto nemá divadlo žádnou stálou dotaci, kterou by mohlo pokrývat svůj provoz. Každoročně tedy žádá o dotaci na činnost u města Plzně, Plzeňského kraje i ÚMO 4, do jehož obvodu Divadlo PLUTO spadá. Mezi hlavní zdroje financování patří tedy především prodej vstupenek, kterým divadlo hradí nájem nebytových prostor, a dotace ze strany sponzorů. Na české profesionální divadelní scéně se jedná o jev dosti ojedinělý, protože jeho existence je po celou dobu jistěna převážně diváckou návštěvností (vlastní zpracování dle interní dokumentace, 2020).

Divadlo PLUTO nedisponuje vlastním nemovitým majetkem, jelikož je v pronájmu v Obchodním Centru na Doubravce. Kromě samotného divadelního sálu je pronajímán prostor pro šatnu a pokladnu, malá a velká zkušebna, malý sklad a dva velké sklady na kostýmy, které zároveň slouží jako půjčovna kostýmů. Mezi movitý majetek divadla lze řadit veškeré scénické vybavení, kostýmy, vybavení hlediště (stoly, židle), vybavení zkušeben, pokladny a šatny (vlastní zpracování, 2020).

3.1.2 Vyhodnocení služeb Divadla PLUTO

V této kapitole bude k vyhodnocení služeb využito rozšířeného marketingového mixu – produkt, místo, cena, komunikace, materiální prostředí, lidé a procesy.

3.1.2.1 Produkt

Produktem Divadla PLUTO jsou představení, která se pořádají každé pondělí, středu a neděli. Divadlo je velmi oblíbené i pro svůj žánrově a stylově ojedinělý druh zábavy

včetně stolové úpravy s pohoštěním. Jeho repertoár je zaměřený výhradně na komediální žánry od kabaretu přes hudební komedii a muzikály až po operetu. Za dobu svého působení uvedlo divadlo již 32. premiér a na repertoáru zůstalo přes 20 her, které se s jistými obměnami hrají dodnes. Níže jsou uvedeny veškeré hry, které divadlo za dobu svého působení uvedlo:

1. Jak se válčí na pavlači (1999)
2. Dva muži v šachu (1999)
3. Švejkyjády aneb Poslušně hlásím (2001)
4. Toulky světem s kabaretem (2001)
5. Jak se válčí na pavlači (2002)
6. Hrom do putyk a ženských (2003)
7. Pozor, Babinský aneb Václave, ty si kanón! (2004)
8. Hašlerkyjády (2004)
9. Uzloviny aneb Manželské sexyhrátky (2005)
10. Namydlené historky I. (2005)
11. Namydlené historky II. (2006)
12. Návrat Odyssea (2007)
13. Mejdan manželek šílených (2009)
14. Zieglerka – královna operety (2009)
15. Kalba manželů šílených (2010)
16. Švejkyjády 2 (2010)
17. Pod závojem opereta (2010)
18. Muzikál je, když ... (2011)
19. Hrajeme Tuš! Pro Nituš! (2011)
20. Paparazzi (2012)
21. Nejkrásnější válka (2014)
22. Klíče na neděli (2015)
23. Pletky Straussovy operetky (2015)
24. Vraždy a něžnosti (2016)
25. Revizor aneb Gogol v Plutu (2016)
26. My Fair Lady (2017)
27. Šílený prachy (2017)
28. Splašené nůžky (2018)

29. Slaměný klobouk (2018)
30. Letem světem s kabaretem (2019)
31. Hašlerkyjády – obnovená premiéra (2019)
32. Každý má svého Leona aneb Ve dvou se to hraje líp (2020)

Kromě představení pořádaných přímo v divadle, nabízí Divadlo PLUTO i tzv. zájezdová představení, při kterých jezdí hostovat do jiných měst v České republice. Takováto představení jsou pořádána jednak jinými divadelními scénami, ale také samotnými městy či kulturními středisky. Zájezdové představení je pořádáno zhruba 1x měsíčně a je náročné zejména nutností přemístění veškerých kulis tak, jak jsou použity při běžném představení.

Zároveň je Divadlo PLUTO ideálním místem pro pořádání firemních večírků, benefičních koncertů či besed. Divadlo samo pořádá ve spolupráci se svým fanclubem – Spolkem klubu přátel Divadla PLUTO zhruba jednou za dva měsíce tzv. Klubový prokuk, kdy se jedná o besedu se známým hercem či zpěvákem. Stejně tak však nabízí pronájem prostor komukoli jinému, kdo chce uspořádat některou z výše zmíněných akcí. Ve spolupráci se Spolkem pořádá divadlo každoročně, v roce 2020 již 9. ročník, minifestivalu ČESKY HEZKY. Tato událost je týdenní festival zaměřený na oslavu divadelního řemesla. V tomto týdnu probíhají v prostorách divadla od rána představení pro děti, divadelní dílny zaměřené např. na herectví, dramaturgii či historický šerm, dále jsou pořádány besedy se známými osobnostmi a večerní představení pro dospělé (divadlo-pluto.cz, 2020).

V divadle je rovněž možnost navštěvovat Dramstudio a Zpěvstudio pro děti od 8 do 16 let. Kurzy Dramstudia probíhají pod vedení profesionálních herců – Jindřišky Kikinčukové, Kamily Kikinčukové-Frumertové, Lukáše Ondruše, Taťány Krchovové a Terezy Topičové, Zpěvstudio vede herec a zpěvák Roman Krebs (divadlo-pluto.cz, 2020).

Ke každému představení je rovněž možnost zakoupit si program či tzv. „Plutoviny“ – půlroční magazín představující novinky v Divadle PLUTO nebo příběhy ze zákulisí. Pro propagaci slouží reklamní předměty s logem divadla, jako například propisky, placky, nástěnné kalendáře a mini kalendáře. Veškeré tyto předměty jsou k dostání v pokladně divadla, mnohdy však dochází k darování těchto předmětů ať už divákům, tak sponzorům a obchodním parterům.

3.1.2.2 Místo

Jak již bylo zmíněno, Divadlo PLUTO se nachází v městské části Doubravka v Plzni. Divadlo sídlí v Obchodním Centru Doubravka v 1. patře na adrese Masarykova 75. Do divadla je poměrně snadné se dopravit městskou hromadnou dopravou, jelikož před OC Doubravka je zastávka trolejbusu č. 16 a č. 17. Také je možnost využít autobusu č. 28, č. 29 anebo č. 30. Divadlo nedisponuje vlastním parkovištěm, je zde však možnost využít placené parkování přímo v objektu OC Doubravka či bezplatné parkoviště v bezprostřední blízkosti centra. Nevýhodou tohoto parkoviště je však malá kapacita, která způsobuje ve večerních hodinách velký problém s nalezením místa pro parkování.

Umístění Divadla PLUTO přímo v obchodním centru má pozitivní vliv na propagaci, jelikož si ho registrují i lidé, kteří jdou na kávu do Crosscafé, na jídlo do Kozlovny či na nákup do COOP. Návštěvnosti by mohl pomoci i fakt, že toto divadlo je jedna ze dvou kulturních instituce v této části města.

3.1.2.3 Cena

Ceník vstupného Divadla PLUTO se dělí na dvě kategorie – jednou z nich jsou dospělí a druhou senioři, mládež do 15 let a držitelé ZTP. Pro druhou zmíněnou skupinu platí 100 Kč sleva na lístek. Pro zájezdová představení se cena odvíjí od výběru představení, jelikož každé z nich je jinak technicky a scénicky náročné a vystupuje v něm různý počet herců. Veškeré ceny produktů znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 2 - Ceny produktů Divadla PLUTO

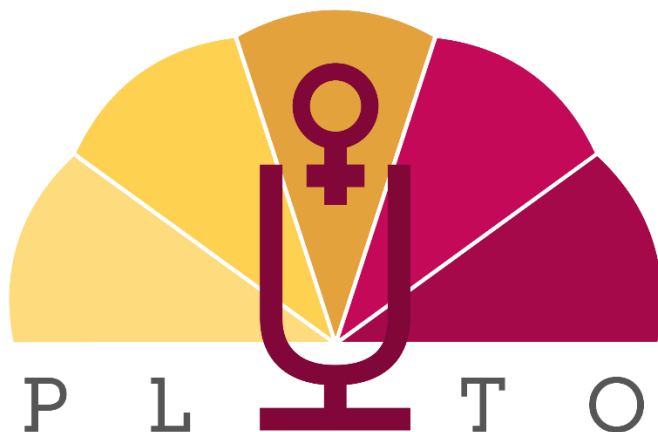
Produkt	Cena
Vstupenka	
- dospělí	350,- Kč
- senior, mládež, držitel ZTP	250,- Kč
Zájezdové představení	cca 40.000,- Kč
Pronájem sálu	5.000,- Kč / 60 min
Zakoupení představení	60.000,- Kč
Propagační materiál	
- divadelní program	20,- Kč
- propisky s logem	30,- Kč
- placky s logem	20,- Kč
- divadelní noviny	30,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.1.2.4 Komunikace

Divadlo PLUTO komunikuje se svými stálými i potenciálními diváky několika způsoby. Veškeré způsoby komunikace spojuje logo divadla, zobrazené na obrázku č. 4.

Obrázek 4 - Logo Divadla PLUTO



Zdroj: interní dokumenty, 2020

Logo obsahuje barevnou škálu, která má představovat odlišnost a hravost divadla. Logo je zobrazeno na všech formách reklamy a propagačních materiálech, které Divadlo PLUTO má – letáky, plakáty, divadelní programy, propisky, kalendáře, Facebook, Instagram, internetové stránky, zároveň je však obsaženo i na formálních dokumentech jako jsou smlouvy či faktury.

Webová stránka

Divadlo PLUTO využívá internetovou stránku s doménou www.divadlo-pluto.cz. Tato doména je poměrně příhodná, jelikož obsahuje přímo název divadla, proto při zadání klíčových slov „Divadlo PLUTO“, je to první odkaz, který je vyhledávačem nabídnut. Vzhled úvodní stránky webu je k nahlédnutí v příloze A.

Internetové stránky jsou přehledně uspořádány do několika segmentů na spodní liště. Prvním z nich jsou *Novinky*, kde mohou návštěvníci stránek vidět nejbližších šest představení, které divadlo uvádí a veškeré novinky, které v divadle momentálně probíhají. Většinou se jedná o program na následující dva měsíce, informace o mimořádných představeních a klubových večerech a marketingovým oddělením je tato část rovněž využívána k propagaci představení, která nejsou vyprodána. Zároveň je

v zápatí této části nainstalována prezentace, kde jsou ve smyčce promítány fotky z představení, které se daný měsíc hrají (divadlo-pluto.cz, 2020).

Druhým segmentem je *Program*, kde si diváci mohou přehledně prohlédnout program představení a zároveň nakoupit vstupenky. Divadlo PLUTO nemá vlastní rezervační systém, a proto je návštěvník při kliknutí na „Koupit vstupenku“ přesměrován na rezervační systém Plzeňské vstupenky, se kterou divadlo spolupracuje. Do února 2020 obsahovala tato sekce program pouze na dva měsíce, což bylo nevýhodné zejména proto, že divadlo znalo program i na následující měsíce, bohužel naprogramování stránek neumožňovalo sdílení více měsíců a divák si tak přes webové stránky nemohl zakoupit vstupenku. V únoru tohoto roku však došlo k přeprogramování webových stránek a nyní má návštěvník možnost vidět veškerý známý program a rovnou k němu zakoupit vstupenku. Záložka rovněž obsahuje kontakt na prodejní místa, tedy pokladnu Divadla PLUTO i s otevírací dobou a cenou vstupenek a následně Plzeňskou vstupenku. (divadlo-pluto.cz, 2020).

Další záložkou je *Repertoár*, kde si návštěvníci mohou prohlédnout celý repertoár Divadla PLUTO. Každé představení má svoji vlastní složku, která zahrnuje album fotografií z daného představení a v některých případech (zejména u starších představení) i videoukázku. Dále mají diváci možnost zjistit obsazení hry i celý produkční tým, tedy režii, dramaturgii, scénu a kostýmy, a v neposlední řadě rovněž technické zajištění – zvuk, světlo. Další záložka s názvem „*O divadle*“ představuje v krátkém povídání od principálky pí. Kikinčukové Divadlo PLUTO a jeho soubor. Dále jsou v této části zahrnuté novinové články, které o divadle vyšly v různých periodících, a seznam partnerů divadla. V tomto případě jsou stránky koncipovány tak, aby došlo při kliknutí na logo partnera k přesměrování na jeho webové stránky (divadlo-pluto.cz, 2020).

Následující záložka *Pluťáci* zahrnuje podrobný seznam hereckého sboru, hudebníků a mistrů techniky. Dále je na internetových stránkách možné nalézt záložku „*Klub přátel*“, která shrnuje činnost již výše zmíněného fanklubu Divadla PLUTO. Zároveň se zde nachází informace o kurzech pro děti, tedy o Dramstudiu a Zpěvstudiu. Stránky obsahují dále záložku *Půjčovna kostýmů* obsahující informace o této službě, tedy kontakt a provozní dobu půjčovny. Poslední záložkou je *Kontakt*, který už dle svého názvu obsahuje kontakt na všechny důležité oddělení/osoby v divadle – ředitelství divadla, pokladnu, marketing a PR, půjčovnu kostýmů a zároveň obsahuje interaktivní

mapu, kde je vidět poloha Divadla PLUTO. Posledními interaktivními body na hlavní liště jsou odkazy na Instagram, Facebook a Youtube kanál (divadlo-pluto.cz, 2020).

Z analýzy webové stránky podle Google Analytics vyplývá, že od začátku letošní divadelní sezóny, tedy od 16. 9. 2019 navštívilo stránky do konce února zhruba 14 tisíc uživatelů ve více než 24 tisících návštěvách. Z analýzy je zřejmé, že uživatelé navštěvují internetové stránky Divadla PLUTO zejména v pozdních odpoledních hodinách od 19 do 21 hodin od neděle do středy. Středa je dle analýzy obecně den, kdy internetovou stránku navštíví nejvíce lidí v průběhu celého dne od 10 hodin dopoledne až do 21 hodin večer. V každou hodinu tohoto dne je návštěvnost vyšší než 230 uživatelů, což převyšují ostatní všední dny, kdy se návštěvnost pohybuje okolo 200 uživatelů. Dále je zřejmé, že návštěvníci webové stránky v téměř stejném poměru využívají k prohlížení stránek stolní počítač a mobil. Z hlediska stránek patří mezi nejnavštěvovanější s naprosto jasnou převahou program, který má přes 27 tisíc zobrazení. Na druhém místě s 25 tisíci zobrazeními je hlavní stránka, což by se dalo vysvětlit tím, že mezi novinkami na hlavní stránce je rovněž zveřejněn program, tudíž uživatelé nemusejí chodit přímo do zmíněné sekce. Dále následuje repertoár se zhruba 5 tisíci zobrazeními a pod ním dvě nejnavštěvovanější hry – Splašené nůžky a My Fair Lady. V únoru lze pozorovat změnu, jelikož byl uveden nový muzikál Každý má svého Leona, který v tomto měsíci svou návštěvností předčil obě dříve zmíněné hry (analytics.google.com, 2020).

Facebook

Divadlo PLUTO má založenou facebookovou stránku se stejným názvem již od roku 2013. Za tuto dobu se podařilo nasbírat 1.955 diváků, kteří stránku označili „To se mi líbí“, 2.018 diváků, kteří profil sledují, a celkem oznámilo polohu na této stránce 1.112 diváků. Hlavním účelem stránky je informovat diváky o aktuálním dění v divadle a nejbližších představeních. Navíc je v případě nevyprodání představení využívána facebooková stránka jako soutěžící médium. Správcem stránky je v takovém případě přidána soutěžní otázka, kdy mohou diváci soutěžit o vstupenky na nevyprodané představení. Určit periodicitu těchto soutěží lze těžko, jelikož záleží na zájmu diváků o vstupenky. Přibližně by se dalo odhadnout, že soutěž je vyhlášena 1x za 14 dní.

Stránka samozřejmě obsahuje základní informace o divadle, jako je jeho popis, adresa, kontakt na pokladnu divadla společně s otevírací dobou, a odkaz na internetové stránky.

Celkové hodnocení stránky založené na základě názoru 100 lidí je 4,9 z 5 což vypovídá o oblíbenosti divadla mezi jeho diváky.

Úvodní fotka se mění pravidelně vždy na základě hraných představení. V současné době je tato úvodní fotka nastavena do formátu prezentace, kdy lze proklikávat mezi pěti hlavními fotografiemi, které odkazují na pět nejbližších představení, tedy zhruba týden a půl dopředu. Příspěvky jsou autorem zveřejňovány nepravidelně, zhruba 2x týdně. Vzhledem k trendům, snaze oslovit i mladší publikum a ozvláštnit text jsou přidávány i emotikony, které mají reflektovat na text zábavným způsobem.

Mimo fotografií jsou zveřejňována i videa, ty však mnohem méně. Od konce předchozí sezóny bylo zveřejněno pouze 10 videí, kdy se jednalo zejména o pozvánku na blížící se slavnostní představení nebo rozhovor s herci. Ve videích je zřejmý nevyužitý potenciál, jelikož jejich průměrné zhlédnutí se pohybuje okolo 750, v případě videa ze zákulisí se jedná dokonce o přibližně 1.000 zhlédnutí. Co se týče událostí, Divadlo PLUTO tuto funkci Facebooku aktivně nevyužívá. Za celou historii fungování bylo toto využito pouze 9x a vždy se jednalo o speciální událost, jako je např. premiéra, Minifestival Česky hezky či slavnostní otevření půjčovny kostýmů.

Instagram

Divadlo PLUTO poměrně nově využívá i nejrozšířenější sociální síť na světě, tedy Instagram. Profil byl založen v červnu roku 2019 s cílem navázání komunikace s mladším cílovým publikem. Za dobu jeho fungování se podařilo nasbírat celkem 271 sledujících, kdy publikum je z 50 % tvořeno sledujícími ve věku 18-34 let, dalších 20 % jsou sledující ve věku 35-44 let. Zbytek sledujících je složen z ostatních věkových kategorií, tedy jednak mladší než 18 let a pak také starší než 44 let. Převážnou většinu sledujících, zhruba 60 % tvoří ženy.

Instagramový profil divadla tvoří 30 příspěvků. V naprosté většině se jedná o fotografie týkající se představení a programu. Tři příspěvky jsou videa muzikálu My Fair Lady, kterým se slavnostně zahajovala jak nová sezóna, tak nový rok 2020. Příspěvky nejsou na Instagram přidávány s pravidelností, ani nejsou nijak graficky sjednocené. V tomto může divadlo spatřovat svou slabou stránku, protože průměrně mají příspěvky kolem 30 ohlasů a videa přes 100 zhlédnutí, takže by při konzistentnosti přidávání mohla fanouškovská základna stoupat.

E-mail

Divadlo zároveň pro komunikaci se svými cílovými skupinami využívá e-mail. Divadlo obecně má několik e-mailových adres – jednu z nich má přímo ředitelka pí. Kikinčuková, další je pro vedoucí marketingu a PR, pro pokladní a na půjčovnu kostýmů. Nevýhodou tohoto je, že divadlo nevyužívá žádné vlastní domény, ale jedná se o klasické e-mailové adresy na Seznamu, navíc jsou si všechny poměrně dost podobné a občas kvůli tomu dochází k potížím.

E-mail je využíván především pro komunikaci s partnery Divadla PLUTO, ať už klasickými, kteří podporují divadlo finančně, tak mediálními, kterým je pravidelně měsíčně zasílán program či krátký článek s fotografií, jenž je následně zveřejněn v daném periodiku. Dále jsou e-mailovou komunikací oslovovány divadla, města či kulturní organizace s nabídkou uspořádání zájezdového představení.

Venkovní reklama

Divadlo PLUTO ke své komunikaci rovněž využívá venkovní reklamu. V tomto případě se jedná zejména o plakáty, letáky a polepy laviček. Plakáty ve formátu A0 jsou každé dva měsíce vylepovány v přízemí OC Doubravka a v hale plaveckého bazénu na Slovanech. Tyto plakáty obsahují program na následující dva měsíce, důležité aktuální informace, např. o chystaných premiérách a následně programy jednotlivých představení. Plakáty s měsíčním programem jsou ve formátu A3 a A4 distribuovány každý měsíc do foyer samotného divadla, následně na ÚMO4, které s divadlem úzce spolupracuje, jelikož se nachází v jeho obvodu, na magistrát města Plzně, do informačního centra na náměstí Republiky a následně do předprodeje Plzeňské vstupenky, který se nachází ve stejné lokalitě. Náhled aktuálního březnového a dubnového plakátu je možné vidět na obrázku č. 5. U plakátů je důležité dodržovat uvedení všech sponzorů, kteří divadlo podporují. Z obrázku je patrné, že v hlavičce programu je vždy zobrazen text, který upozorňuje na událost, která je pro daný měsíc důležitá. Např. v měsíci březnu se Divadlo PLUTO rozhodlo podpořit dva významné svátky, a to Mezinárodní den žen a Mezinárodní den učitelů, kdy nabízelo na březnová a dubnová představení pro tyto skupiny diváků vstupenky se slevou. Bohužel nařízením vlády ze dne 11. 3. 2020 o vyhlášení nouzového stavu, bylo divadlo nuceno veškerá svá představení dočasně zrušit.

Obrázek 5 - Břežnový a dubnový program představení

PLUTO divadlo komedie

Pluto slaví svátek MDŽ i Mezinárodní den učitelů. V březnu i dubnu je obdaruje slevou 50 Kč.

BŘEZEN '20

DUBEN '20

130. klubový prokuk - večer povídaní a zpívání s režisérem ZDENĚKEM TROŠKOU.

VSTUPENKY

POKLADNA DIVADLA PLUTO - Masarykova 75, Po - Čt od 15 do 19 hodin a během představení
 Dvůr Kubiškov, tel.: 602 224 010, divadlo@pluto.cz, www.divadlo-pluto.cz
 RESERVACE, PRŮNÁMĚNÝ ZÁJEZDY - Barbora Burianová, tel.: 721 884 252, divadlo@pluto.cz
 JINDŘIŠKA KIKINČUKOVÁ principálka divadla - tel.: 602 502 249, divadlo_pluto@volny.cz
 PŮJČOVNA KOSTÝMŮ - Ua Čt 15-19 hod., tel.: 733 224 259, pluto.divadlkomedie@seznam.cz
 PLZEŇSKÁ VSTUPENKA - tel.: 277 012 877, www.plzenka.vstupenka.cz

Zdroj: interní dokumenty, 2020

Druhým zmíněným typem tištěné reklamy jsou DL letáky, které obsahují z jedné strany program na následující měsíc a druhá strana slouží k informování veřejnosti o aktuálním dění v divadle, či nadcházejících událostech. Většinou je na druhé straně tohoto letáku zmíněná informace o hledání partnerů divadla a půjčovně kostýmů. DL letáky jsou distribuovány na stejná místa jako letáky, kde jsou k volnému odběru. Výhodou těchto malých forem letáků je fakt, že mohou být ponechány téměř na jakémkoliv místě, tedy např. v obchodních centrech, školách či restauracích, kde jsou volně k odebrání.

Poslední druh venkovní reklamy, kterou divadlo využívá, jsou polepy laviček. Takovýto polep je rozčleněn do tří částí – boční části zobrazují program na následující dva měsíce. Prostřední část je věnována nadcházejícím událostem a programům představení. Lavičky jsou polepovány každé dva měsíce ve spolupráci se společností WEST MEDIA Communication na následující lokace: Slovanská alej, Americká, Goethova, E. Beneše, Prokopova, Šumavská, Sirková, Pražská, Skupova a Husova. Z rozmístění těchto lokací je zřejmé, že reklama má cílit na co nejširší okolí, jelikož lavičky jsou rozmístěny do různých částí města Plzně, hlavně však do centra města.

Vedení divadla i v současné době klade na distribuci výše zmíněných reklamních materiálů velký důraz a vkládá do něj poměrně velké množství finančních prostředků, které by mohly být využít na jiný a efektivnější druh reklamy. Problém tištěné reklamy ve velkých městech, do kterých lze Plzeň rozhodně řadit, je vizuální smog. Občané jsou již přehlčeni venkovními reklamami, a pokud se nejedná o velký a nápaditý billboard, v naprosté většině případů takovouto reklamu ignorují. O faktu, že venkovní reklama není tak efektivní, jak vedení divadla předpokládalo, vypovídá i výsledek dotazníkového šetření, dle kterého do Divadla PLUTO na základě venkovní reklamy zavítalo pouze 10 % ze všech dotazovaných. Více o výsledcích dotazníkového šetření se lze dočíst v kapitole 3.1.6 Výsledky dotazníkového šetření.

3.1.2.5 Materiální prostředí

Pro divadlo je materiální prostředí velice důležité, protože diváci by již od příchodu do divadelního foyer měli pociťovat přátelskou atmosféru, kterou se divadlo prezentuje. Divadelní foyer je laděno do červena pro navození divadelní atmosféry, na stěnách jsou plakáty prezentující představení hraná v daném měsíci a zároveň se tam nachází paraván s nástěnkami, na kterých si diváci mohou zkrátit čekání prohlížením divadelních a měsíčních programů. V tomto prostoru je rovněž pár stolečků a židlí, kde mohou diváci čekat před tím, než je otevřen sál. Divadelní foyer i s pokladnou divadla je možné vidět na obrázku č. 6.

Obrázek 6 - Foyer Divadla PLUTO



Zdroj: interní dokumenty, 2020

Divadelní sál prochází postupnou rekonstrukcí neustále. V roce 2017 byly vyměněny všechny stoly i židle a momentálně má sál kapacitu 160 míst k sezení. Na začátku roku 2020 došlo ve spolupráci s jedním ze sponzorů divadla ke kompletní obměně světel v sále i šatně. Současná podoba divadelního sálu je viditelná na obrázku č. 7.

Obrázek 7 - Divadelní sál

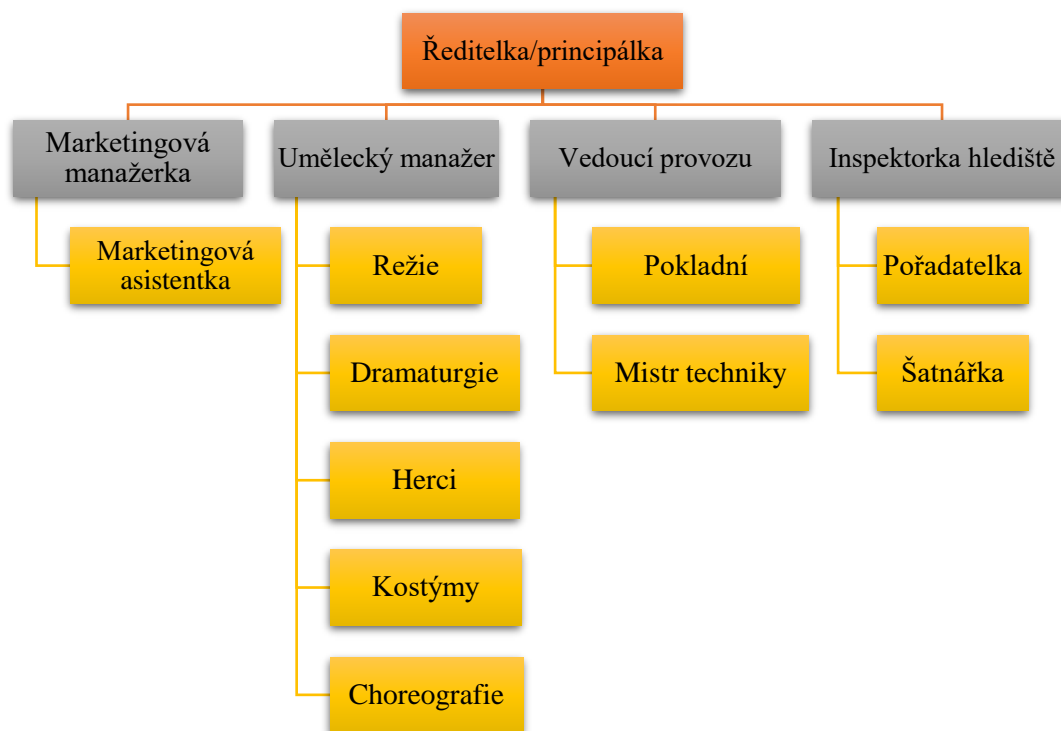


Zdroj: interní dokumenty, 2020

3.1.2.6 Lidé

Organizační struktura Divadla PLUTO je tvořena ředitelkou divadla, marketing manažerkou, uměleckým manažerem, vedoucí provozu a inspektorkou hlediště. Jak je patrné z obrázku č. 8, v marketingovém oddělení je kromě manažerky ještě marketingová asistentka. V umělecké sekci je možné vidět režiséry, dramaturgy, kostymérky a hlavně herce. Vzhledem ke skutečnosti, že divadlo je malá společnost, je naprosto běžné, že jeden z herců je zároveň režisérem představení, další z nich dramaturgem a o kostýmy se v naprosté většině případu stará sama ředitelka divadla, protože si divadlo nemůže dovolit najímat další osoby na tyto profese. Organizační struktura, jak je znázorněna na následujícím obrázku, je tedy orientační, jelikož v praxi má více osob více povinností.

Obrázek 8 - Organizační struktura Divadla PLUTO



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.1.2.7 Proces

Divadlo hraje představení 3x týdně – v pondělí a ve středu od 19 hodin a v neděli od 14 hodin. Pokladna divadla je otevřena od pondělí do čtvrtka 15–19 hodin a následně v neděli od 12–16 hodin. Vstupenky na jednotlivá představení je možné si rezervovat jednak telefonicky, tak přes e-mail a rezervace je platná vždy 2 dny. Po uplynutí této doby jsou vstupenky vráceny zpět do prodeje.

Divadlo PLUTO nabízelo před Vánoci možnost zakoupení dárkové poukázky 3+1 zdarma v hodnotě 1.200,- Kč, k čemuž dostal kupující jako dárek velký nástěnný kalendář, 2 malé kapesní kalendáře a propisku s logem. Zároveň byl v prodeji dárkový poukaz na jedno představení v hodnotě vstupenky, tedy 350,- Kč. Oba tyto dárkové poukazy byly dostupné pouze před Vánoci, kdy chtěla velká část diváků obdarovat své známé a v současnosti již v prodeji nejsou.

3.1.3 Hodnocení konkurence

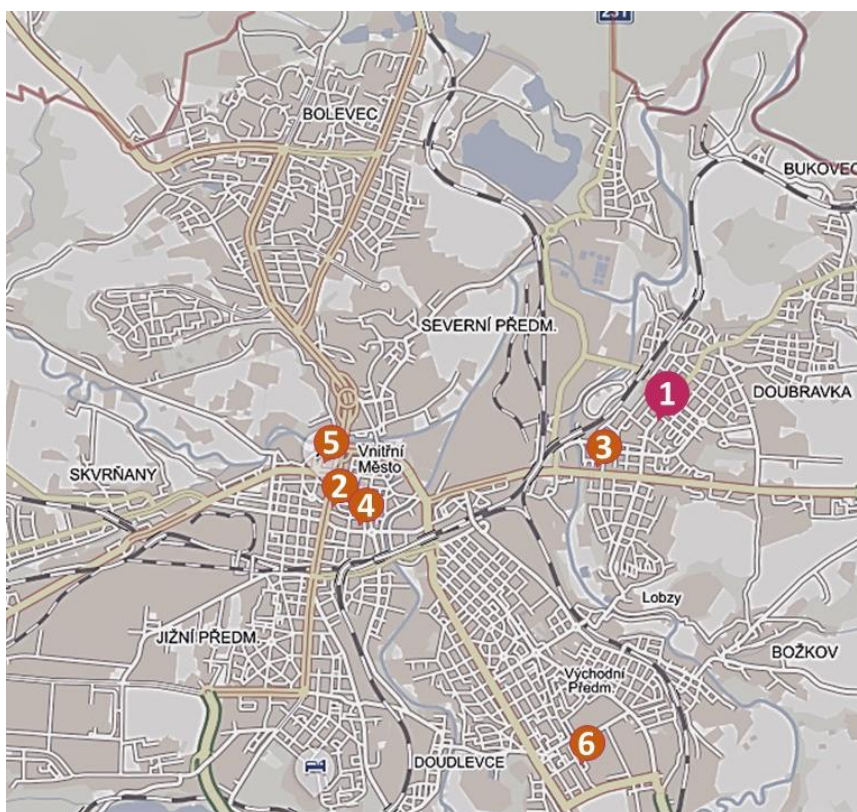
Z širšího pohledu by se za konkurenci Divadla PLUTO daly považovat veškeré aktivity, které lidé dělají ve svém volném čase, tedy jednak kultura, ale pak také sportovní

aktivity či cestování. Z kulturního pohledu je možné do konkurence zařadit samozřejmě divadla, pak také kina, besedy, koncerty apod. Pro účely této diplomové práce budou za konkurenci považována pouze divadla v Plzni.

Na následujícím obrázku č. 9 je možné vidět geografické rozmístění plzeňských divadel či míst, kde se odehrávají divadelní představení. Konkurenčními scénami Divadla PLUTO (1) tedy jsou:

- Divadlo Josefa Kajetána Tyla (DJKT) - Velké divadlo (2)
- Divadlo ALFA (3)
- Divadlo Dialog (4)
- Divadlo Josefa Kajetána Tyla (DJKT) - Nová scéna (5)
- Divadelní spolek Jezírko (6)

Obrázek 9 - Mapa konkurenčních divadel



Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2020

Následně bude vyhodnocena konkurence na základě marketingového mixu. Vzhledem k poměrně velkému počtu konkurentů nebude každý z nich vyhodnocován zvlášť, budou však vyzdvihnuty důležité části.

3.1.3.1 Produkt

Všechna výše zmíněná divadla pořádají divadelní představení. Za největšího konkurenta lze považovat DJKT, což je největší divadlo v Plzeňském kraji. Od roku 2014 má 3 scény – Velké divadlo, Nová scéna a Malá scéna, kde se odehrávají představení nejrůznějších žánrů – opera, činohra, muzikál i balet. DJKT hraje každý den kromě pondělí, některé dny i dvoufázově, tedy odpolední a večerní představení. Divadlo ALFA je jediné, které se nachází ve stejné čtvrti jako Divadlo PLUTO. Toto divadlo je nevšední zejména svým loutkovým divadlem. Divadlo ALFA hraje svá představení nepravidelně, minimálně však 3x týdně. Dále je jistě třeba zmínit Divadlo Dialog, které na rozdíl od jiných sdružuje 13 divadelních souborů s různým zaměřením. Divadelní soubor Jezírko je jeden z nejstarších divadelních spolků v Plzni a jeho repertoár se zaměřuje na všechny věkové kategorie. Jedná se o spolek, který nemá pravidelně stanovený program, tudíž ani dny, ve kterých se hraje. Tento divadelní spolek nemá vlastní prostory, kde by se představení odehrávaly, nejčastěji využívá Kulturní dům Šeríkovka (Internetové stránky divadel, 2020).

3.1.3.2 Místo

Dostupnost divadel je zřejmá z obrázku č. 9. Všechny divadelní scény se nachází na území města Plzně a jsou dobře dostupné MHD. Nová scéna Divadla Josefa Kajetána Tyla se nachází v bezprostřední blízkosti obchodního centra Plzeň Plaza, které disponuje vlastním parkovacím domem, takže návštěvníci divadla mají možnost parkovat tam. Co se týče Velké scény DJKT a Divadla Dialog, diváci mají možnost využít veřejné placené parkování přímo v centru města, kde může však nastat problém s kapacitou. Divadlo ALFA, stejně tak jako Divadlo PLUTO nedisponuje vlastním parkovacím prostorem, a proto diváci musejí parkovat v blízkosti divadla na dostupných místech (Internetové stránky divadel, 2020).

3.1.3.3 Cena

Cena vstupenek jednotlivých divadel se odlišuje na základě jistých kategorií. Divadlo Josefa Kajetána Tyla dělí ceny vstupenky do několika kategorií dle zvoleného představení, které hraje velkou roli a pak také dle scény, kde se představení odehrává. U Divadla ALFA jsou ceny vstupenek ovlivněné představením – zdali se jedná o loutkové či hrané představení. Divadlo Dialog zakládá svou cenu na konkrétním typu představení, protože se vždy jedná o jiný divadelní soubor, který vystupuje. Cenu

vstupenky Divadelního spolku Jezírko nelze dost dobře určit, protože prodávají svá představení jako celek, ne po jednotlivých lístcích (Internetové stránky divadel, 2020). Souhrnný přehled cen vstupenek konkurenčních divadel je možné vidět v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Cena vstupenek konkurence

Divadlo	Cena vstupenky
Divadlo Josefa Kajetána Tyla	
- Velká scéna	170,- Kč – 400,- Kč
- Nová scéna	320,- Kč – 380,- Kč
- Malá scéna	300,- Kč – 400,- Kč
Divadlo ALFA	
- Loutkové představení	60,- Kč
- Hrané představení	110,- Kč
Divadlo Dialog	100,- Kč – 150,- Kč
Divadelní spolek Jezírko	Nelze určit

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek divadel, 2020

3.1.3.4 Komunikace

Komunikace jednotlivých divadel se liší vzhledem k jejich velikosti a faktu, zdali se jedná o veřejnou či soukromou scénu. Internetové stránky využívají veškerá konkurenční divadla. DJKT, Divadlo ALFA i Divadlo Dialog mají své webové stránky profesionálně zpracované, u všech je možnost koupit vstupenky online přímým proklikem ze stránek. DJKT využívá jedny internetové stránky pro všechny 3 scény, avšak na stránkách je vše přehledně rozdělené. Internetové stránky divadelního spolku Jezírko jsou velmi jednoduché, obsahují však potřebné informace (Internetové stránky divadel, 2020).

Facebookový profil má založený jak DJKT, který má přes 6 tisíc sledujících, tak Divadlo ALFA s více než 5 tisíci sledujícími. Divadlo Dialog má na této sociální síti rovněž profil, avšak počet sledujících je zhruba 800 a Divadelní spolek Jezírko má sledujících pouze 260. Nejvíce se svými diváky komunikuje DJKT, kde jsou příspěvky přidávány i několikrát za den, nicméně všechna ostatní divadla také komunikují s jistou pravidelností (Facebook.com, 2020).

Jediné divadlo, které aktivně využívá Instagram je Divadlo Josefa Kajetána Tyla, které má své instagramové účty rozdělené dle žánrů – muzikál, balet a činohra a dále má založený samostatný profil pro techniku. Nejpopulárnější je Instagramový účet muzikálu, kde je přes 1.300 sledujících. Ostatní dva umělecké účty jich mají zhruba 600, technika pak kolem 250 sledujících, avšak všechny účty jsou aktivní (Instagram.com, 2020).

Pro srovnání online marketingových aktivit konkurenčních byla vytvořena tabulka č. 4, kde je možné zhodnotit i intenzitu příspěvků jednotlivých divadel. Nutno podotknout, že intenzita přidávání příspěvků se u všech divadel zvýšila vlivem nouzového stavu, v jehož rámci byla pozastavena činnost divadel.

Tabulka 4 - Srovnání online marketingových aktivit

	Divadlo PLUTO	DJKT	Divadlo ALFA	Divadlo Dialog	Divadelní spolek Jezírko
Webové stránky	✓	✓	✓	✓	✓
-možnost nákupu vstupenek	✓	✓	✓	✓	✗
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓
-počet sledujících	2.000	6.600	5.200	860	260
-intenzita příspěvků	2x týdně	Denně	2x týdně	2x měsíčně	2x měsíčně
Instagram	✓	✓	✗	✗	✗
-počet sledujících	275	2.750	/	/	/
-intenzita příspěvků	5x měsíčně	Denně	/	/	/

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.1.3.5 Materiální prostředí

Prostředí divadel je různorodé. Nejmodernější vybavení má jistě Nová a Malá scéna DJKT, jelikož se jedná o naprosto nové divadlo s největší kapacitou hlediště. Velká scéna DJKT je na druhou stranu považována na nejkrásnější divadlo kvůli jejímu klasickému divadelnímu vzhledu. Všechna konkurenční divadla hrají svá představení v klasickém režimu hlediště, které je uskupeno do řad, tak jak je to pro divadlo typické (Internetové stránky divadel, 2020).

3.1.3.6 Lidé

Všechna výše zmíněná divadla mají zaměstnance, kteří jsou zodpovědní za jejich provoz. V případě DJKT lze předpokládat, že se o chod divadla, stará větší množství lidí, protože mají na starost 3 scény. Samozřejmě nelze opomenout ani umělecký soubor, kde mají herci svá stálá angažmá. V případě Divadla Josefa Kajetána Tyla jsou součástí týmu také kostymérky, parukářky, nápověda, a další profese, která si malá divadla nemohou dovolit.

3.1.3.7 Proces

Divadlo Josefa Kajetána Tyla i Divadlo ALFA fungují na stejném principu, tedy hraní vlastních představení ve zvolených termínech. U Divadla Dialog dochází k odlišení v tom, že nemá vlastní herecký sbor, nýbrž sdružuje 13 různých divadelních souborů s odlišným zaměřením. Divadelní spolek Jezírko je zase výjimečný v absenci vlastních prostor, a tudíž odehrává představení v KD Šeříkovka nebo hostuje v jiných kulturních zařízeních ve městech, které si je pozvou. Vzhledem k rezervaci a koupi vstupenek využívají DJKT, Divadlo ALFA i Divadlo Dialog stejný rezervační systém, a to Plzeňskou vstupenku (Internetové stránky divadel, 2020).

3.1.4 Externí faktory Divadla PLUTO

Nejzávažnější externí faktor, který v současnosti ovlivňuje Divadlo PLUTO je rozhodně bezpečnostní nařízení vztahující se k pořádání společenských a kulturních akcí vzhledem k pandemii koronaviru COVID-19. Divadlo bylo společně s vyhlášením nouzového stavu 10. 3. 2020 nuceno s okamžitou platností zrušit veškerá svá představení. Na základě vyjádření ministra kultury Lubomíra Zaorálka i náměstka ministra zdravotnictví Romana Prymuly vydalo Divadlo PLUTO 7. 4. 2020 oficiální vyjádření o ukončení divadelní sezóny 2019/2020.

Kromě zrušených představení v divadle, přichází Divadlo PLUTO i o zisk ze zájezdových představení, která byla naplánována v první polovině tohoto roku a vzhledem k situaci samozřejmě zrušena. Pro divadlo bez stálých dotací je situace zrušení představení poměrně klíčová, jelikož je třeba stále hradit nájem prostor, který na sebe však v tuto chvíli nevydělává.

Z hlediska zrušených představení se divadlo rozhodlo z březnových představení plně nahradit v podzimních termínech všechny, které se neuskutečnily. Dohromady se jedná

o 9 představení, kterých se diváci určitě dočkají a nemusejí řešit výměnu lístku či vrácení peněz. Z dubnových představení dojde k plné náhradě pouze jednoho představení a následně také besedy se Zdeňkem Troškou. Diváci, kteří měli koupené vstupenky na představení, která nebudou plně nahrazena, mají možnost vybrat si v nové sezóně jakékoliv představení z aktuální nabídky. Vedení divadla ve své tiskové zprávě požádalo všechny diváky o pochopení nelehké finanční situace divadla a netrvání na vrácení peněz za zrušená představení.

Divadlo se momentálně nachází v tíživé finanční situaci, protože hlavní část příjmů, tedy příjem z prodeje vstupenek je až do obnovení prodeje, tedy do srpna, pozastaven. Zároveň byly pozastaveny veškeré dotační programy, jichž bylo Divadlo PLUTO součástí, a budou znovu obnoveny po ukončení nouzového stavu. Pro divadlo to konkrétně znamená, že musí počkat až do června na vyjádření o přiřčení dotace. Z tohoto důvodu byly sníženy platy všech stálých zaměstnanců divadla. Jak již bylo zmíněno výše, největší finanční položkou je v současné době nájem prostor, ve kterých divadlo sídlí. Vedení divadla požádalo vedení OC Doubravka o snížení nájmu, tedy přechod do prázdninového režimu, kdy se v divadle nic neděje, bohužel však bez kladné odezvy.

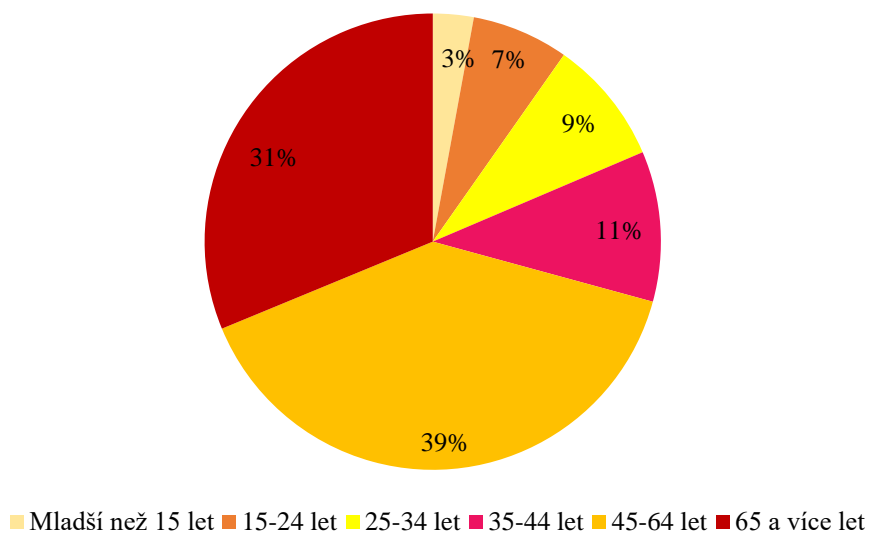
3.1.5 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 10. 2. 2020 – 9. 3. 2020 přímo v prostorech divadla. Kvůli nenadálé situaci vyhlášení nouzového stavu bylo divadlo nuceno zrušit až do odvolání veškerá představení, proto bylo dotazníkové šetření ukončeno předčasně. Za 11 představení ve výše zmíněném období vyplnilo dotazník celkem 554 respondentů. Dotazníky byly před každým představením rozmístěny na jednotlivé stoly a po skončení představení opět vybrány zpět. Vzor dotazníku je možné vidět v příloze B.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 554 respondentů, z nichž se jednalo ze 70 % o ženy, konkrétně 391 žen a z 30 % o muže, konkrétně 163 mužů. Tento údaj není nijak překvapivý, jelikož stejného výsledku skladby publika bylo dosaženo i jeho pozorováním. Věkovou skladbu respondentů je možné vidět na obrázku č. 10. Z obrázku je patrné, že nejvíce lidí navštěvujících divadlo je ve věku 45 – 64 let, jedná se o 219 respondentů, tedy téměř 40 %. Druhou nejpočetnější skupinou diváků jsou senioři ve věku 65 let a více. Ti tvoří 31 % publika Divadla PLUTO. V mladší věkové kategorii, tedy mladší než 15, 15 – 24 let a 25 – 34 let se jedná pouze o necelých 19 %

respondentů. Vzhledem ke skutečnosti, že se divadlo snaží nalákat na svá představení i mladší věkové kategorie, bude z tohoto zjištění vycházet jeden z cílů této práce.

Obrázek 10 - Věková skladba publika

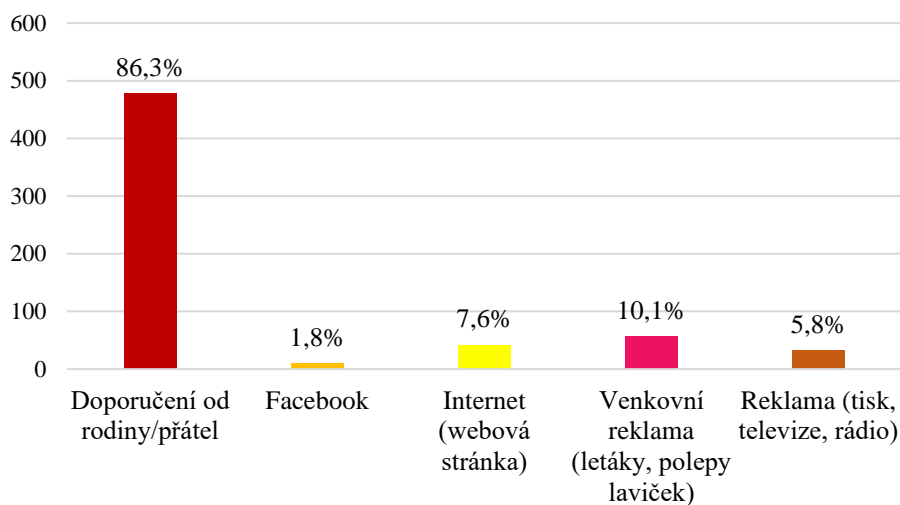


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z hlediska statutu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 53 % pracujících, 38 % seniorů, 8,5 % studentů a pouze 4 nezaměstnaní.

První otázka dotazníku „*Jak jste se o divadle PLUTO dozvěděl/a*“ měla identifikovat komunikační kanály, které diváci využívají. V případě této otázky měli respondenti možnost volby více odpovědí. Dle obrázku č. 11 je zřejmé, že nejvíce diváků dá na doporučení od své rodiny či přátel. Jedná se zhruba o 86 % odpovědí. Druhou nejčastější odpovědí, v tomto případě se však jednalo už pouze o 10 % odpovědí, je venkovní reklama, tedy např. letáky či polepy laviček. Třetí nejčastější odpovědí byl internet, tedy webová stránka, zde se však jednalo jen o 7 % odpovědí. Z tohoto údaje je patrné, že peníze investované do venkovní reklamy nemají takový účinek, jaký by si vedení divadla přálo.

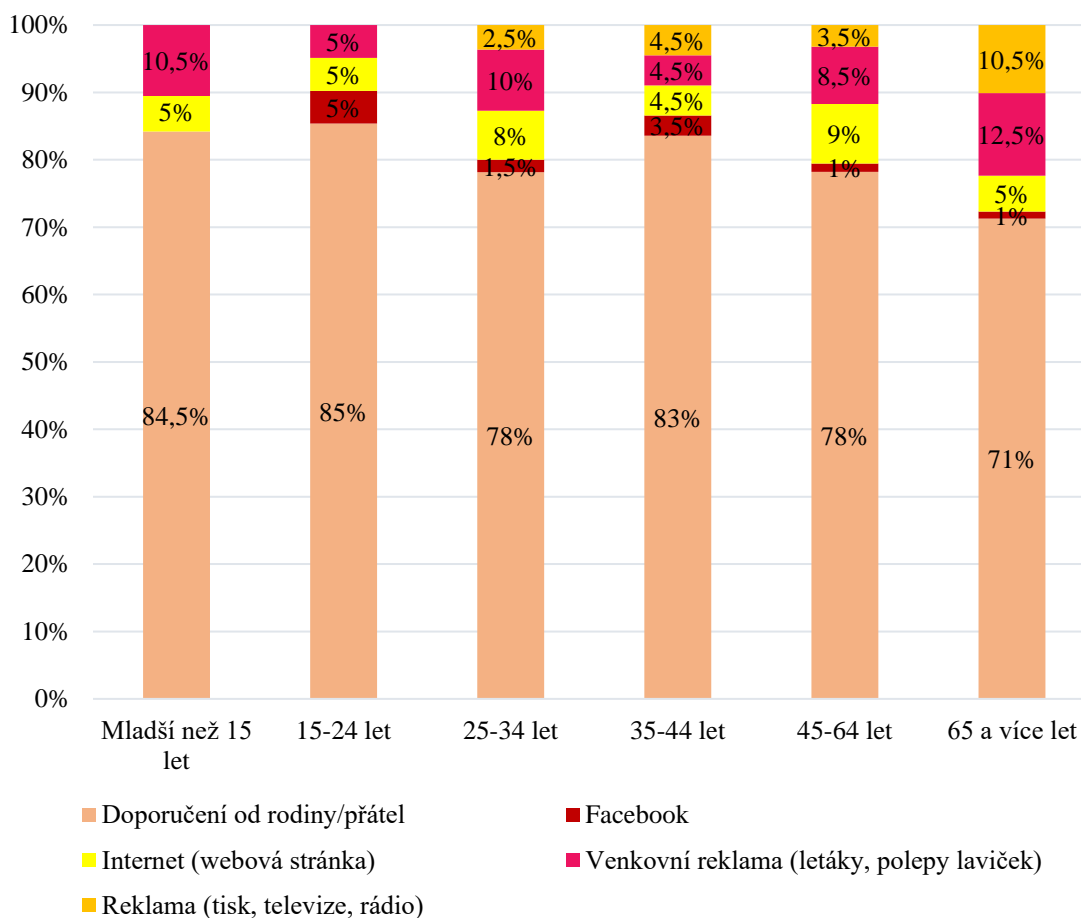
Obrázek 11 – Komunikační kanály existence divadla



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro lepší analýzu vztahu mezi komunikačními kanály a věkem, byl vytvořen graf zobrazený na obrázku č. 12. Z obrázku je patrné, že hlavní vliv pro návštěvu Divadla PLUTO je u všech věkových kategorií doporučení rodiny a přátel. Druhým nejčastějším důvodem pro návštěvu je venkovní reklama, jak již bylo zmíněné výše. Tento komunikační kanál ovlivňuje nejvíce diváky z nejstarší věkové skupiny, tedy 65 a více let. A dále má nejčastěji vliv naopak na nejmladší věkovou kategorii, mladší než 15 let, kdy se jednalo o 10,5 % odpovědí. U věkové kategorie 15-24 let lze pozorovat, že nejsou žádným způsobem ovlivněni reklamou v televizi, rádiu či tisku a ostatní komunikační kanály, internet, Facebook i venkovní reklama, jsou stejně vlivné. Další věková kategorie, tedy 25-34 let jsou diváci, u kterých 8 % odpovědí tvořil internet, tedy webové stránky, ale Facebook se jako komunikační kanál umístil až na posledním místě. O Facebooku lze obecně tvrdit, že nepředstavuje hlavní komunikační kanál u žádné ze skupin, což může být vylepšeno placenou propagací, která bude cílit na konkrétní skupiny. Reklama jako televize, rádio a tisk, má největší vliv u nejstarší věkové kategorie s 10,5 % odpovědí. U věkové kategorie 35-44 let lze pozorovat, že je veškeré ostatní komunikační kanály než doporučení rodiny a přátel ovlivňují téměř stejnou měrou.

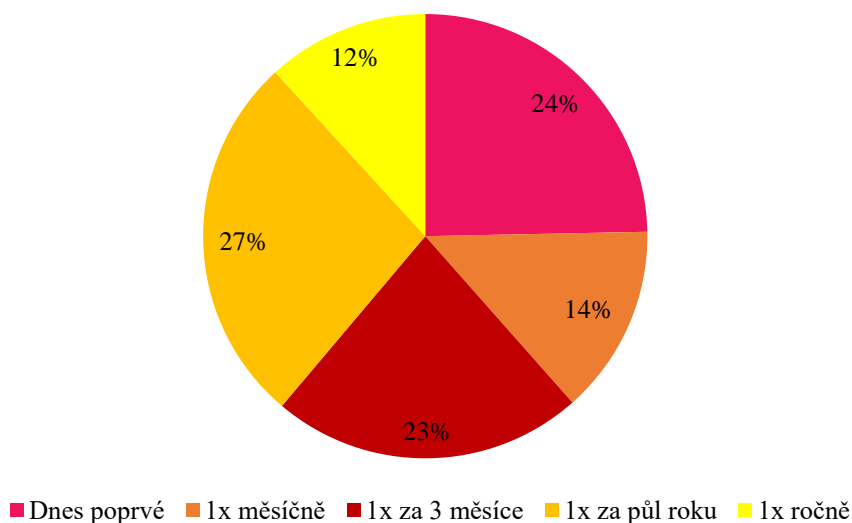
Obrázek 12 - Spojitost věku a komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Cílem druhé otázky týkající se četnosti návštěv divadla bylo zjistit množství vracejících se diváků. Z obrázku č. 13 je patrné, že ve sledovaném období přišla do divadla na své první představení téměř čtvrtina respondentů. Nejčastěji navštíví diváci toto divadlo 1x za půl roku. Zajímavý je fakt, že diváků, kteří chodí každý měsíc, je více, než diváků, kteří přijdou pouze 1x za rok. Z detailnější analýzy prvních dvou otázek lze vyvodit, že diváci, kteří navštívili divadlo poprvé, dali v 90 % případů na doporučení rodiny či přátel. Venkovní reklama oslovila v tomto sektoru pouze 4 % nových diváků.

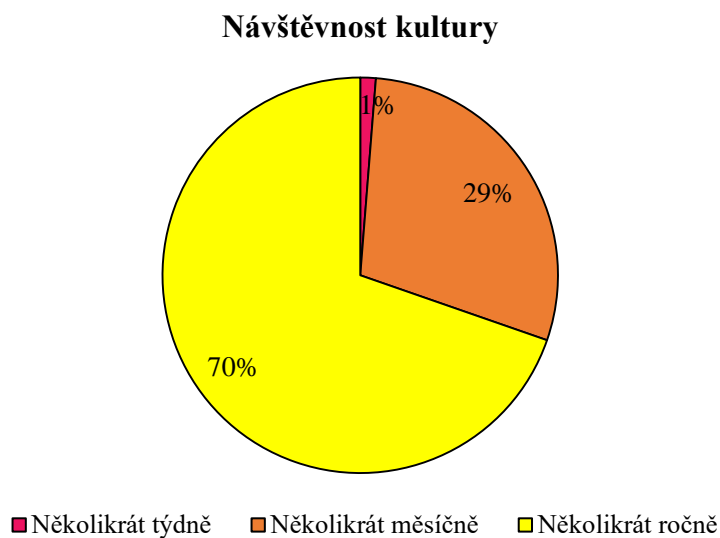
Obrázek 13 – Frekvence návštěv představení Divadla PLUTO



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující otázka se nezaměřovala na návštěvnost Divadla PLUTO, ale kultury obecně. Z obrázku č. 13 je zřejmé, že 70 % dotazovaných navštíví kulturu, čímž jsou myšlena kina, divadla, koncerty, besedy apod. několikrát ročně. 161 respondentů, kteří představují 30 % zkoumaného vzorku, navštíví kulturu několikrát měsíčně. Z respondentů, kteří jsou takto kulturně aktivní jich více než čtvrtina pravidelně 1x měsíčně navštěvuje právě Divadlo PLUTO a další čtvrtina zajde na představení Divadla PLUTO každé 3 měsíce. Pouze 1 % respondentů navštěvuje kulturu několikrát týdně.

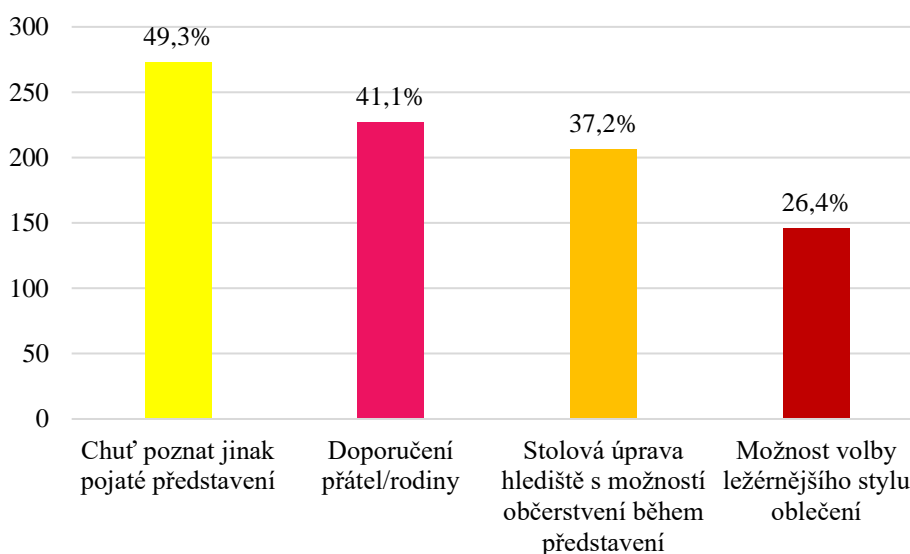
Obrázek 14 - Frekvence využití kulturních služeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázka se zaměřovala na podstatu návštěvy Divadla PLUTO. I v tomto případě měli respondenti možnosti volby více odpovědí. Na obrázku č. 15 lze pozorovat, že nejčastějším důvodem návštěvy je chuť poznat jinak pojaté představení, což je svým způsobem cíl celého divadla – bavit diváky ojedinělým způsobem. Dále lze pozorovat, že i v tomto případě hrálo velkou roli doporučení rodiny a přátel. Třetím nejčastějším důvodem návštěvy tohoto divadla je pak dle respondentů stolová úprava hlediště s možností občerstvení během představení, kdy tuto možnost označilo 37 % odpovědí. Na posledním místě je možnost volby ležernějšího stylu oblečení. Tuto možnost však zvolilo poměrně velké množství respondentů, 146. Tato otázka byla do výzkumu začleněna s předpokladem, že diváci, především muži, volí Divadlo PLUTO i z toho důvodu, že nemusejí mít oblek, tudíž je jim čas strávený v divadle příjemnější. Tato predikce byla, jak výzkum ukázal, správná, protože 60 % ze zmíněných 146 respondentů byli muži.

Obrázek 15 – Důvod návštěvy

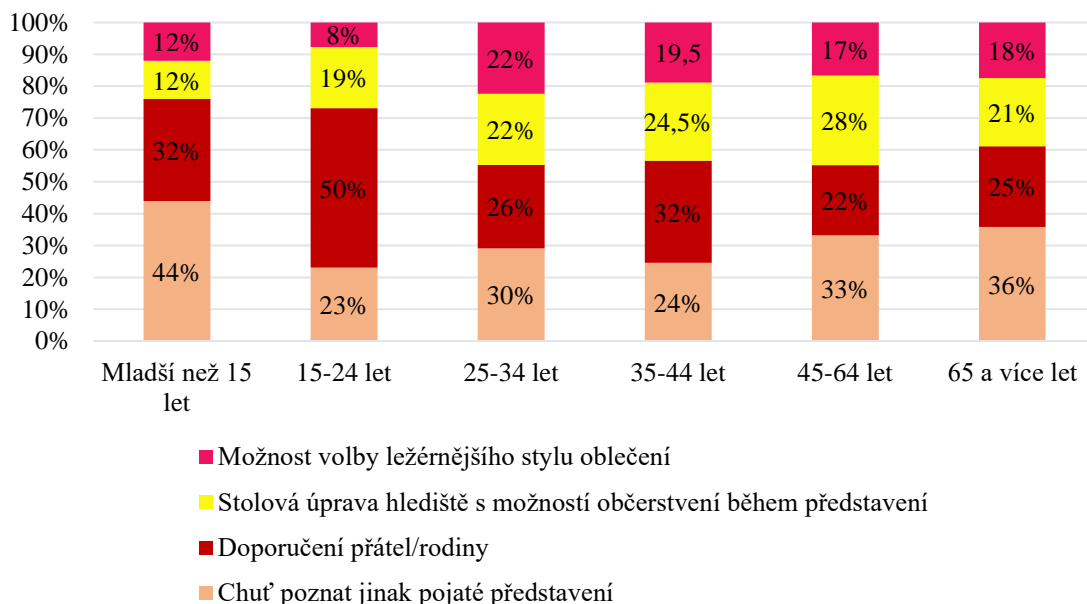


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

I k této otázce byl vytvořen graf srovnávající spojitost mezi věkem diváka a důvodem jeho návštěvy divadla. Na obrázku č. 16 lze pozorovat jisté rozdíly mezi jednotlivými věkovými kategoriemi. Zatímco u nejmladší věkové kategorie je největším důvodem návštěvy chuť poznat jinak pojaté představení, u kategorie 15-24 let je hlavním důvodem doporučení rodiny a přátel. Možnost volby ležernějšího stylu oblečení je nejvýraznější u věkové kategorie 25-34 let s celkem 22 % odpovědí. Stejně tak je pro tuto věkovou kategorii zajímavá stolová úprava hlediště. Ta je naopak druhým

nejčastějším důvodem návštěvy věkové kategorie 45-64 let a naopak možnost ležernějšího oblečení hraje u této věkové kategorie nejmenší vliv.

Obrázek 16 – Důvod návštěvy dle věku



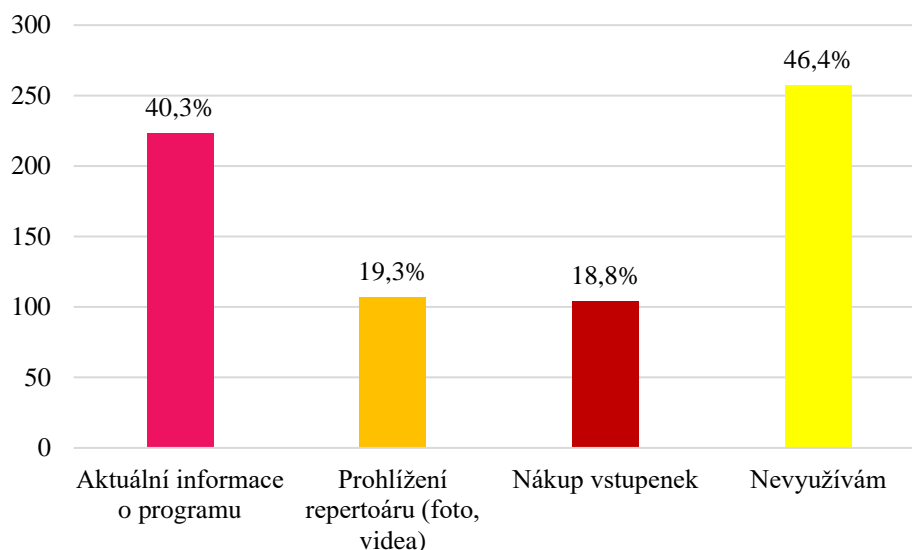
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující dvě otázky se týkaly vědomostí o Facebooku a webových stránkách, jakož to hlavních informačních kanálech, které Divadlo PLUTO využívá. U facebookové stránky se ukázalo, že nejvíce respondentů, tedy 44 %, o její existenci vůbec neví. Dalších zhruba 40 % respondentů si je vědomo, že divadlo tuto sociální síť využívá, avšak nejsou jejími fanoušky. Pouze zhruba 17 % diváků uvedlo, že o existenci facebookové stránky ví a zároveň jsou jejími fanoušky. Zajímavé na tomto údaji je to, že nejvíce fanoušků (40 %) facebookové stránky je z druhé nejstarší věkové skupiny, tedy 45 – 64 let a druhá nejpočetnější skupina fanoušků (30 %) je dokonce z nejstarší věkové skupiny 65 a více let. U věkových kategorií, kde se předpokládá největší participace na sociálních sítích, tedy 15 – 34 let, je fanoušků divadla pouze 17 %.

Otázka týkající se webových stránek se zaměřovala na jejich konkrétní využití. I u této otázky si mohli respondenti vybrat více možných odpovědí. Z obrázku č. 17 lze vyčíst, že téměř polovina respondentů, konkrétně 257 diváků, webové stránky vůbec nevyužívá. V tomto lze pozorovat velký prostor pro zlepšení, jelikož webové stránky jsou pravidelně aktualizovány a jsou na nich veškeré potřebné informace, stejně tak jako možnost zakoupit vstupenky na představení. Z respondentů, kteří webové stránky

využívají, jich nejvíce zjišťuje aktuální informace o programu, tedy 40 %. Téměř shodně volili respondenti možnost prohlížení repertoáru a nákup vstupenek. Diváci, kteří webové stránky vůbec nevyužívají, jsou ze 40 % senioři ve věku 65 let a více. Druhou nejpočetnější skupinou nevyužívající webové stránky jsou respondenti ve věku 45 – 64 let.

Obrázek 17 - Využití webových stránek



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední otázka dotazníkového šetření byla věnována komentářům diváků ohledně námětů na změnu nebo vylepšení. Této možnosti využilo 70 respondentů. Z těchto 70 komentářů jich bylo 20 týkající se jednoho stejného problému, a to velmi malého místa u stolů. Tohoto nedostatku si je dle rozhovoru vědoma i sama principálka divadla Jindřiška Kikinčuková. Za současné situace, kdy Divadlo PLUTO nemá stálého sponzora a vstupenky tudíž nemohou být dotovány je tento problém neřešitelný, protože tržba z prodeje vstupenek je hlavním finančním zdrojem divadla. Zbýlých 50 komentářů bylo kladného charakteru, kdy se jednalo zejména o zdůraznění příjemné atmosféry a dobře stráveného času.

3.1.6 Výsledky pozorování

Pozorování rovněž probíhalo od 10. 2. 2020 – 9. 3. 2020 přímo v prostorech divadla. Stejně tak jako dotazníkové šetření, i pozorování muselo být kvůli vyhlášení nouzového stavu předčasně ukončeno. Celkem došlo k pozorování 11 představení ve výše zmíněném časovém období. Začátek pozorování byl vždy 30 minut před začátkem

představení a každé pozorování trvalo minimálně 60 minut, někdy déle. Výsledky níže jsou generalizované informace ze všech pozorování. Strukturu pozorování je možné vidět v příloze C.

V průběhu pozorování bylo zjištěno, že převážnou většinu publika tvoří ženy. Ty se do divadla vydávají buďto se svým manželem či partnerem, nebo ve skupince. Takovýchto skupinek jsou dva typy – buď se jedná o čistě ženskou skupinu kamarádek, které se spolu vyšly pobavit, anebo o skupinu tvořenou páry. V průběhu pozorování byl zaznamenán pouze jeden případ, kdy spolu do divadla dorazili 2 muži bez ženského doprovodu. Nejčastěji tvořily skupiny ženy středního či staršího věku. Naopak mladší ženy přicházely do divadla téměř vždy s partnerem. Ani u nich však nebylo výjimkou, že se přišli do divadla pobavit se svými přáteli a jednalo se tak o skupinku 2-3 párů.

Z hlediska dress codu není Divadlo PLUTO typickým divadlem, kam by diváci chodili v obleku. Jedná se o malé soukromé divadlo, kde panuje rodinnější atmosféra, což bylo možné vidět i během pozorování. Naprostá většina diváků byla oblečena formálně, našly se však i takové případy, kdy muž dorazil do divadla v džínách a mikině. U žen bylo formální oblečení tvořeno většinou společenskými kalhotami, košilí či svetrem, popřípadě šaty. U mužů se jednalo rovněž o společenské kalhoty, košili a sako, popřípadě svetr.

Vzhledem ke skutečnosti, že divadlo disponuje divadelním barem a diváci se mohou občerstvovat i během představení, bylo občerstvení začleněno jako jeden z faktorů k pozorování. Naprostá většina diváků si před představením zakoupila minimálně nápoj. U žen se jednalo především o víno či vodu, u mužů o pivo nebo limo. Během odpoledních představení byla velmi oblíbeným nápojem káva. Co se týče jídla, při večerních představeních si diváci zakoupili většinou chlebičky nebo brambůrky, při odpoledních představeních si většina diváku dávala ke kávě koláčky. Většina diváků konzumovala svá jídla i během představení.

Sál divadla se otevírá vždy 30 minut před představením, avšak předtím mají diváci možnost čekat ve foyer divadla. Při otevření sálu bylo připraveno na vstup do sálu velmi malé množství diváků, zhruba 20. Sál se běžně začal naplňovat 15 minut před představením a nápor trval až do samého začátku představení, mnohdy i pár minut po oficiálním času zahájení. Při každém představení hrála před začátkem v sále hudba pro navození přátelské atmosféry a diváci většinou seděli, potichu si povídali a očekávali

začátek. Naopak atmosféra o přestávce byla v sále vždy uvolněnější, lidé se bavili a povídali si nahlas. Velká většina z nich samozřejmě o přestávce využívala toaletu nebo divadelní bar, takže sál byl poloprázdný a lidé se bavili i v předsálí divadla.

Samozřejmě je nutné zmínit, že nálada o přestávce se odvíjela od daného představení, ale vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o divadlo, které hraje téměř bezvýhradně komedie, nálada byla vždy pozitivní. Konkrétní představení měla vliv i na reakce diváků. V případě komedií diváci reagovali na vtipy velice kladně, v případě hry *Splašené nůžky* jsou diváci přímo součástí děje, a proto je jejich interakce důležitá. V případě muzikálů se diváci celkem aktivně zapojovali do tleskání do rytmu. V rámci pozorování bylo odehráno i představení s názvem *Hašlerkyjády*, kdy se jedná o soubor písní Karla Hašlera, a při tomto představení si diváci dokonce i zpívali. Vzhledem k charakteru Divadla PLUTO a jeho hrám, není výjimkou, že během představení zazní vulgární výrazy, i ty však byly diváky přijímány kladně a s humorem.

Během pozorování nebylo zaznamenáno, že by někteří z diváků během představení či o přestávce opustili divadlo. Většina diváků se plně věnovala představení a užívala si jejich netradiční pojetí.

3.1.7 Segmentace zákazníků Divadla PLUTO

Divadlo PLUTO navštěvuje několik skupin zákazníků, které budou na základě teoretické části níže specifikovány. Segmenty jsou definovány na základě výsledku pozorování, výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením divadla.

Z obecného hlediska jsou zákazníky divadla lidé, kteří rádi tráví svůj volný čas kulturním vyžitím. Geograficky jsou to v naprosté většině lidé, kteří bydlí v Plzni či v jejím blízkém okolí, najdou se však i výjimky, kdy lidé dojíždějí za představeními Divadla PLUTO z Prahy. Věková škála diváků je rozmanitá, jelikož se jedná o osoby ve věku 15 – 65 a více let. V 70 % případů jsou diváky divadla ženy, čemuž odpovídají i osoby vytvořené níže.

Pro detailnější identifikaci jsou zákazníci rozděleni do následujících segmentů – pravidelní diváci, nepravidelní diváci a základní a střední školy. Ke každému segmentu je pro lepší profil vytvořena persona.

3.1.7.1 Segment pravidelní diváci

Tento segment zákazníků je největším segmentem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina respondentů navštěvuje Divadlo PLUTO s jistou periodicitou, buď 1x za 3 měsíce nebo 1x za půl roku. Jsou to diváci převážně ve věku 45 a více let, kteří chodí do divadla v párech či se svými přáteli. Jedná se o skupinky 4 – 6 osob.

Všechny tři skupiny pravidelných diváků jsou znázorněny v následujícím obrázku č. 18 pomocí person.

Obrázek 18 - Segment pravidelní diváci



JITKA

- **Charakteristika:** Jitka je dáma v důchodovém věku, která se snaží zpříjemnit si večery dobrou zábavou. Do společnosti většinou vyráží s manželem či partnerem.
- **Věk:** 65 a více
- **Společenský statut:** senior
- **Doprovod:** manžel / partner
- **Občerstvení:** chlebiček, víno, voda, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** e-mail, webová stránka, Facebook



ANNA

- **Charakteristika:** Anna je paní, která i přes svůj důchodový věk ráda tráví čas se svými přáteli, většinou rovněž ženami. Jednou z mnoha aktivit, které spolu provozují, je pravidelná návštěva divadla, pro rozšíření kulturního obzoru. Návštěvu divadla rovněž bere jako možnost ukázání se na veřejnosti, proto je vždy velice hezky ustrojena.
- **Věk:** 65 a více
- **Společenský statut:** senior
- **Doprovod:** kamarádky ve stejném věku
- **Občerstvení:** chlebičky, koláčky, víno, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** e-mail, webová stránka, Facebook



VERONIKA


- **Charakteristika:** Veronika je žena ve středním věku, která velice ráda tráví svůj volný čas kulturními zážitky. Do společnosti vyráží doprovázena svým manželem či partnerem.
- **Věk:** 45 – 64 let
- **Společenský statut:** Pracující
- **Doprovod:** manžel / partner
- **Občerstvení:** víno, voda
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** e-mail, webová stránka, Facebook

3.1.7.2 Segment nepravidelní diváci

Diváci tohoto segmentu rádi tráví svůj volný čas kulturně, divadlo je však jen jedna z možných variant. Jedná se o mladší ženy, které se rozhodly pro zpestření večera návštěvou divadelní komedie. V tomto případě se opět jedná o ženy, které rády chodí do společnosti a užívají si atmosféru divadla. V tomto segmentu lze nalézt i kulturně založeného muže, který rád tráví čas se svojí manželkou na kulturních akcích a jednou z nich je i návštěva Divadla PLUTO.


Pro lepší představu tohoto segmentu jsou opět vytvořeny osoby, které jsou zobrazené na obrázku č. 19.

Obrázek 19 - Segment nepravidelní diváci




NIKOLA

- **Charakteristika:** Nikola je mladá žena, která ráda tráví svůj volný čas různými aktivitami. Jednou z nich je i návštěva kultury, kam většinou zajde se svým manželem či přítelem.
- **Věk:** 25 – 35 let
- **Společenský statut:** pracující
- **Doprovod:** manžel / partner
- **Občerstvení:** víno, voda, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** webová stránka, Facebook, Instagram



KLÁRA

- **Charakteristika:** Klára je rovněž mladá žena, která ráda tráví svůj volný čas se svými kamarádkami. Společně se rády baví a proto se rozhodly navštívit právě Divadlo PLUTO.
- **Věk:** 25 – 45 let
- **Společenský statut:** pracující
- **Doprovod:** přítelkyně ve stejném věku
- **Občerstvení:** chlebíčky, koláčky, víno, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** webová stránka, Facebook, Instagram




MIREK

- **Charakteristika:** Mirek je muž ve středním věku, který má ke kultuře blízký vztah. Společně s manželkou či partnerkou rádi tráví čas se svými přáteli kulturně, proto navštěvují divadelní představení.
- **Věk:** 35 – 64 let
- **Společenský statut:** Pracující
- **Doprovod:** manželka / partnerka, přátelé
- **Občerstvení:** pivo, víno, voda, káva
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty
- **Komunikační možnosti:** e-mail, webová stránka, Facebook

3.1.7.3 Segment základní a střední školy


Obrázek 20 - Segment základní a střední školy

ZŠ



- **Charakteristika:** Děti, které mají rády kulturu a vyrazí do divadla v rámci školních akcí.
- **Věk:** 6 – 14 let
- **Společenský statut:** studenti
- **Doprovod:** vyučující
- **Občerstvení:** chlebičky, koláčky, voda, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty, košile
- **Komunikační možnosti:** webová stránka, Facebook, Instagram

SŠ



- **Charakteristika:** Mladiství studující školu s uměleckým zaměřením, kteří mají zájem o divadelní řemeslo.
- **Věk:** 15 – 19 let
- **Společenský statut:** studenti
- **Doprovod:** vyučující
- **Občerstvení:** chlebičky, koláčky, voda, limo
- **Oděv:** formální - společenské kalhoty, halenka, šaty, košile
- **Komunikační možnosti:** webová stránka, Facebook, Instagram

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.1.8 Zhodnocení situační analýzy Divadla PLUTO

Zhodnocení rozšířeného marketingového mixu

Divadlo PLUTO je jediná soukromá scéna komedie v Plzeňském kraji, což je skutečnost, na níž by se měl klást větší důraz, jelikož přináší divadlu konkurenční výhodu. Na rozdíl od ostatních divadel není hlediště situováno klasickým způsobem, ale jedná se o seskupení stolů a židlí, takže diváci mohou být snadno zapojeni do děje představení. Zároveň divadlo nabízí možnost volby ležérnějšího stylu oblečení a občerstvení se přímo v průběhu hry.

Cenově se Divadlo PLUTO pohybuje lehce výš než ostatní menší divadla, protože nemá žádnou stálou finanční podporu, proto vstupenky nemohou být dotovány tak, jak je tomu u veřejných divadelních scén. Z hlediska lokace není toto divadlo situováno v centru města, čímž se liší od konkurence, přesto je však velice snadno dostupné MHD.

Z hlediska komunikačních nástrojů jsou v současné době využívány poměrně aktivně dvě sociální sítě – Facebook a Instagram, příspěvky jsou však nahodilé. Stejně tak tomu je u venkovní reklamy. Nově navržený komunikační plán by měl pomoci marketingovému oddělení stanovit pravidla, s jakými budou jednotlivé příspěvky přidávány tak, aby byla reklama co nejefektivnější, což se samozřejmě týká i venkovní reklamy.

Zhodnocení analýzy konkurence

Za největšího konkurenta lze považovat Divadlo Josefa Kajetána Tyla, které má v Plzni dlouholetou tradici a umí efektivně komunikovat na sociálních sítích i pomocí venkovní reklamy. Z hlediska zaměření svých her je druhým největším konkurentem Divadlo DIALOG, které zároveň může konkurovat nižší cenou vstupenek.

Zhodnocení externích faktorů

Za nejzásadnější externí faktor ovlivňující Divadlo PLUTO byl zvolen nouzový stav vyhlášený v České republice, jako reakce na pandemii. Komunikační plán byl proto uzpůsoben tak, aby pomohl divadlu v této nelehké situaci, kdy bylo nuceno předčasně ukončit sezónu a zároveň přinesl kýžený efekt do příští divadelní sezóny.

Zhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastějšími návštěvníky divadla jsou starší ženy. Nejrozšířenějším způsobem získání informací o divadle je doporučení rodiny a přátel, proto je třeba zachovat nastavenou úroveň her a služeb divadla, na které jsou diváci zvyklí a následně ho proto doporučují dále. V tomto směru by měl komunikační plán pomoci rozšířit povědomí o divadle i do jiných sfér a přilákat tak nové zákazníky.

Zhodnocení pozorování

Na základě pozorování bylo zjištěno, že diváci Divadla PLUTO vyhledávají jeho představení zejména pro uvolnění a pobavení se buď s rodinou, nebo se svými přáteli. V divadle panuje přátelská, uvolněná atmosféra a diváci se nestydí zapojit do dějové linky, když jsou k tomu vyzváni.

Zhodnocení segmentace

Divadlo má mnoho různých skupin zákazníků, stanoveny byly však tři základní segmenty, které jsou nejdůležitější. Cílem komunikačního plánu je zlepšit komunikaci s cílovými segmenty a zvýšit tak návštěvnost představení a povědomí o divadle.

3.2 Stanovení cílů komunikačního plánu

Cíle komunikačního plánu pro Divadlo PLUTO budou vycházet ze situační analýzy provedené v předchozí kapitole, tedy 3.1, z výsledků dotazníkového šetření a pozorování probíhající v divadle v období únor – březen 2020 a také z cílů diplomové práce popsanych v úvodu.

Hlavním **strategickým cílem Divadla PLUTO je stát se do roku 2023 jedničkou mezi soukromými scénami komedie**. Pro naplnění tohoto strategického cíle bylo vytvořeno 5 dílčích cílů, které k němu mají z dlouhodobějšího hlediska přispět.

Stanovené dílčí cíle jsou následující:

Cíl č. 1: Zvýšit povědomí o existenci internetových stránek a aktuálních informací na nich o 50 % oproti současným statistikám.

Cíl č. 2: Zvýšit počet fanoušků na facebookové stránce vždy o 20 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.

Cíl č. 3: Zvýšit počet fanoušků na instagramovém profilu vždy o 10 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.

Cíl č. 4: Zvýšit počet diváků mladších než 34 let o 15 % v příští divadelní sezóně 2020/2021 oproti současným statistikám.

Cíl č. 5: V reakci na současnou krizi vytvořit možnost online sledování představení vždy jedno představení za měsíc.

Všech pět dílčích cílů je zaměřeno na komunikaci a slouží k naplnění hlavního strategického cíle. První z nich je zaměřen na informování veřejnosti a využití internetových stránek. Druhý a třetí cíl se týkají sociálních sítí, tedy Facebooku a Instagramu a povědomím zákazníků o jejich existenci. Čtvrtý cíl je zaměřen na omlazení publika oproti současnému stavu. Poslední, tedy pátý cíl se zaměřuje na současnou situaci, které bylo divadlo vlivem pandemie vystaveno, na udržení zájmu diváků.

3.3 Tvorba sdělení, stanovení rozpočtu a výběr nástrojů komunikačního mixu

Tato kapitola se bude zabývat tvorbou sdělení pro jednotlivé komunikační cíle, které byly stanoveny v kapitole 3.2. V teoretické části této diplomové práce jsou tyto 3 prvky komunikačního plánu rozděleny zvlášť, pro praktické účely jsou však spojeny dohromady, jelikož je mezi nimi úzká vazba.

Nejprve dojde k návrhu a tvorbě sdělení, následně bude k jednotlivým sdělením stanoven rozpočet a v závislosti na rozpočtu dojde k výběru nástrojů komunikačního mixu, kterými se tyto sdělení budou komunikovat.

3.3.1 Tvorba sdělení

Vytvořená sdělení cílí na všechny tři hlavní segmenty identifikované v kapitole 3.1.3 – tedy pravidelní diváci, nepravidelní diváci a základní a střední školy. Každé sdělení bude komunikováno skrze vybrané nástroje komunikačního mixu. Jedná se nejen o informativní text, který bude sdílen na webových stránkách, sociálních médiích a rovněž pomocí tištěné reklamy, ale také o event marketing a přímý marketing. Každé sdělení bude graficky zpracováno pro větší atraktivitu pomocí online grafických nástrojů.

Následující tabulka zahrnuje souhrnný seznam sdělení, které budou detailně rozpracovány v dalších kapitolách.

Tabulka 5 - Přehled sdělení

Návštěvnost webu	Počet fanoušků FB	Počet fanoušků IG	Mladší diváci	Současná situace
<input type="checkbox"/> Proč navštěvovat	<input type="checkbox"/> Proč být fanouškem FB	<input type="checkbox"/> Proč být fanouškem	<input type="checkbox"/> Věrnostní kartička pro studenty	<input type="checkbox"/> Vzkazy od herců
<input type="checkbox"/> Odběr novinek	<input type="checkbox"/> Soutěžní otázka	<input type="checkbox"/> Den s hercem	<input type="checkbox"/> Chci do Pluta	<input type="checkbox"/> Online přenosy

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3.2 Stanovení rozpočtu

V současné době je největší část nákladů na propagaci vynakládána do venkovní reklamy, konkrétně na polepy laviček, kdy je třeba platit jejich pronájem. A dále na tisk plakátů a DL letáků.

Jelikož je cílem tohoto komunikačního plánu praktické budoucí využití Divadlem PLUTO, bude stanoven nový rozpočet, který nebude vycházet pouze z minulých zkušeností. Na základě teoretické části je rozpočet sestaven metodou cílů a úkolů. Jedná se o náročnější metodu, divadlo si však nemůže za své současné finanční situace dovolit dopředu vymezit velké množství finančních prostředků. Po domluvě s vedením Divadla PLUTO byla stanovena maximální hranice 20.000 Kč, které mohou být použity na realizaci komunikační kampaně pro příští divadelní sezónu 2020/2021.

Do rozpočtu není započtena odměna vedoucí marketingu vzhledem ke skutečnosti, že je za tuto činnost hodnocena fixní měsíční částkou. Dále není v částce 20.000 Kč započteno grafické zpracování jednotlivých sdělení, protože je tak učiněno v rámci praktické části této diplomové práce.

3.3.3 Výběr nástrojů

Aby bylo dosaženo všech požadovaných dílčích cílů a následně i strategického, je třeba zvolit takové nástroje, které osloví všechny cílové segmenty a zároveň nepřesáhnou stanovený rozpočet. Komunikační média, která byla využívána k oslovení zákazníků doposud, budou využívána i nadále, avšak efektivněji a s jistými úpravami.

Jedná se tedy o následující komunikační nástroje:

Webová stránka – správa webové stránky je v kompetenci marketingové manažerky, která může web libovolně upravovat a přidávat tam obsah. Pro nastavení možnosti odebírat novinky, viz níže cíl č. 1, byla kontaktována společnost, jež web vytvořila a takováto funkce je možná zajistit za cca 10.000,- Kč. Zpočátku se tedy jedná o vyšší investici, avšak v budoucnu může být tento druh online marketingu přínosný. Další náklady na provoz webové stránky již nejsou.

E-mailing – využití tohoto komunikačního média má velmi nízké náklady, jelikož odesílání e-mailů je zdarma. V případě investování do funkce odebírání novinek na webové stránce, jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, dojde k vytvoření databáze zákazníků, jejíž správa je následně také zdarma.

Tištěná reklama – ačkoliv se tento komunikační kanál může zdát v této době neefektivní, z hlediska věkového složení diváků Divadla PLUTO, je třeba od něj neopouštět. Pro tento komunikační plán bude využito letáčků a plakátů, které budou rozvěšeny nejen v prostorách divadla, ale také na všech současných místech podpory prodeje. Jedná se o informační centrum v centru Plzně, magistrát, úřady jednotlivých městských obvodů i obchodní centra v Plzni. Divadlo PLUTO hostí řadu známých herců, proto je třeba začít s tím při komunikaci s veřejností pracovat. Z tohoto důvodu jsou pro všechna sdělení využívány fotografie z představení, které se v divadle hrají a jsou v nich obsazeny známé tváře. Divadlo již dlouhodobě spolupracuje s tiskárnou Dragon Print v centru Plzně, proto bude pro tento typ reklamy zvolena právě tato společnost. Tabulka č. 6 shrnuje ceny tisku jednotlivých velikostí letáčků a plakátů.

Tabulka 6 - Cena tisku

Druh reklamy	Cena	
	Jednostranný tisk	Oboustranný tisk
Leták		
- A5	3,- Kč	6,- Kč
- A4	4,50 Kč	8,50 Kč
- A3	9,- Kč	17,- Kč
Plakát		
- A2	25,- Kč	/
- A1	50,- Kč	/

Zdroj: dragonprint.cz, 2020

Facebook – dále pro komunikaci slouží Facebook. Jeho provoz je bezplatný, nabízí však možnost propagace jednotlivých příspěvků. Využití placené propagace na Facebooku má mnoho výhod zejména proto, že lze nastavit přesné cílové publikum, kterému se má příspěvek zobrazit a také dobu, po kterou má být příspěvek propagován. Při spuštění propagace příspěvku na 5 dnů při dosahu 300 – 1.000 lidí denně, je cena 125,- Kč.

Instagram – provozování Instagramu je rovněž zdarma, avšak i zde je možnost využít placené propagace. V tomto případě stojí pětidenní propagace příspěvku s dosahem 4.000 – 10.000 lidí 150,- Kč. Dále se využívá spolupráce s herci, kteří v Divadle PLUTO hrají a nebudou si nárokovat honorář, proto je tento komunikační nástroj bez dalších nákladů.

3.3.4 Vypracování akčních plánů k jednotlivým dílčím cílům

Následující kapitola zachycuje popis konkrétních kroků k naplnění dílčích cílů komunikačního plánu Divadla PLUTO. Pro každý cíl jsou zvolena sdělení, komunikační kanály, jimiž budou sdělení komunikována, rozpočet a také časový plán. Na závěr této kapitoly je zpracován souhrnný rozpočet zhodnocující proveditelnost jednotlivých cílů.

3.3.4.1 Cíl č. 1: Zvýšit povědomí o existenci internetových stránek a aktuálních informací na nich o 50 % oproti současným statistikám

První sdělení týkající se důvodu návštěvy webových stránek bude komunikováno pomocí letáčku zobrazeného na obrázku č. 21. Kromě základních informací obsahuje letáček i QR kód jehož naskenováním je zájemce přesměrován přímo na webové stránky divadla. Tento prvek byl dodán zejména z toho důvodu, že v současné době operační systémy chytrých telefonů podporují jejich skenování přímo z fotoaparátu a není třeba stahovat doplňující aplikace. Takto lze velice jednoduše navštívit stránky divadla bez nutnosti zadávání jména do vyhledávače.

Obrázek 21 - Proč sledovat webové stránky?

PLUTO
DIVADLO PLUTO
OC Centrum Doubravka
Masarykova 75
Plzeň

JEDNODUŠE
NASKENUJ

WWW
WWW.DIVADLO-PLUTO.CZ
SLEDUJ NAŠE
WEBOVÉ
STRÁNKY,
AŽ MÁŠ PŘEHLED
O TOM, CO SE V
DIVADLE DĚJE

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro komunikaci sdělení byl vytvořen letáček ve formátu A5, který bude v tištěné podobě distribuován do prostor divadla, na městské úřady, do obchodních center, základních a středních škol a k partnerům, kteří s divadlem spolupracují. Na každý měsíc je počítáno s potřebou 30ks letáčků a při tisku 300ks je cena 900,- Kč.

Zároveň bude v digitální podobě inzerován na Facebooku a Instagramu. Na Facebooku bude jedenkrát měsíčně spuštěna pětidenní kampaň. V tomto případě je vhodné začít s propagací již na začátku letních prázdnin, aby se divadlo dostalo do povědomí veřejnosti, a proto je celkový rozpočet stanoven na 13 měsíců v hodnotě 1.625,- Kč. Na Instagram bude příspěvek přidán vždy o týden déle, aby se divákům stále připomínal.

Druhé sdělení týkající se webových stránek je k dispozici pouze online. Jedná se o možnost přihlášení se k odběru novinek. Jak již bylo zmíněno výše, po konzultaci se společností, jež webové stránky vytvořila, by se tato funkce dala zprostředkovat za zhruba 10.000,- Kč. Výhodou přímého e-mailingu je fakt, že dochází k oslovení cílových skupin, které mají o novinky zájem. Jednalo by se pravidelně o zasílání měsíčního programu a následně o novinky, které se v divadle dějí. Jednak se může jednat o výjimečně zařazené představení, které již není běžně na repertoáru nebo dojde k náhlé změně představení na poslední chvíli kvůli nemoci některého z herců. V souladu s antispamovým zákonem a s GDPR je třeba, aby každý newsletter obsahoval možnost odhlášení, což může firma instalující tuto funkci na webové stránky zaručit.

Obrázek 22 - Odběr novinek



**PŘIHLAS SE K
ODBĚRU NOVINEK**

WWW.DIVADLO-PLUTO.CZ

Zadej svoji e-mailovou adresu a už ti nic neunikne!



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Grafické zpracování jednotlivých novinek, které budou zasílány, není v této diplomové práci zpracováno, protože nelze dopředu vědět, co bude chtít divadlo v příští sezóně komunikovat. Stejně tak nedochází ani ke grafickému zpracování programů, jež budou měsíčně zasílány, protože program není dopředu znám a je zpracováván profesionálním grafikem.

3.3.4.2 Cíl č. 2: Zvýšit počet fanoušků na facebookové stránce vždy o 20 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.

Druhé sdělení je zaměřené na sociální síť Facebook. Pro zachování brandingu divadla, byl vytvořen graficky stejný letáček, kde došlo pouze ke změně loga, informačního textu a QR kódu. Jeho načtením je zájemce přesměrován přímo na Facebookovou stránku Divadla PLUTO. Grafické zpracování letáku je možné vidět na obrázku č. 23.

U tohoto druhu propagace bude probíhat stejná kampaň, půjde tedy o měsíční distribuci tištěných letáčku na výše zmíněná místa. Náklady jsou téměř shodné jako u tisku letáček na webové stránky, pouze rozšířené o 30ks, jelikož jejich distribuce začne o měsíc dříve. Celkem jsou tedy náklady tisku 330 ks A5 letáků 990 Kč.

Obrázek 23 - Proč být fanouškem Facebooku?



PLUTO
DIVADLO PLUTO
OC Centrum Doubravka
Masarykova 75
Plzeň

**JEDNODUŠE
NASKENUJ**

**SLEDUJ NÁS NA
FACEBOOKU
A ZAPOJ SE DO
SOUTĚŽÍ O
VSTUPENKY**

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

I v tomto případě bude spuštěna jednou měsíčně pětidenní placená propagace na Facebooku, jejíž náklady na 12 měsíců činí 1.500 Kč. Aby nedocházelo ke kolizi propagace dvou příspěvků v jednom dni, bude propagace samotné facebookové stránky probíhat o týden později, než webové stránky. Stejně tak tomu bude u Instagramu, kdy příspěvek do hlavního feedu bude přidáván 1x měsíčně týden po propagaci na Facebooku a každý týden do Instagram stories. Stejně tak bude příspěvek týkající se Facebooku sdílen 1x měsíčně na webových stránkách.

Aby se docílilo sledování obou sociálních sítí, tedy jak Facebooku, tak Instagramu, budou na těchto sociálních sítích sdíleny rozdílné obsahy. Obecné informace, jako je měsíční program, důležité změny či zajímavá videa budou sdíleny všude, protože jde především o informování diváků, dále pak však bude mít každá ze sociálních sítí své zaměření.

Jak je již napsáno v informačním letáčku, sledováním Divadla PLUTO na Facebooku se lidé mohou zapojovat do soutěží o vstupenky. V současné době již takovéto soutěže probíhají, jsou však nepravidelné, protože se využívají jen pro představení, která mají

problém s vyprodáním. Novým konceptem soutěží je jejich provádění každých 14 dní, aby si diváci zvykli na jistou periodicitu a naučili se na Facebook chodit s vědomím, že mohou vyhrát vstupenky na představení. Na obrázku č. 24 je možné vidět grafický návrh soutěžní otázky na jedno z představení, které divadlo uvádí – My Fair Lady. V případě dalších soutěží by bylo nutné obrázek vždy přizpůsobit danému představení, tedy vyměnit fotografii a upravit text. Dále je třeba do popisku fotky přidat upřesňující pravidla, která se mohou týkat platnosti soutěže či způsobu vyzvednutí lístků.

Se soutěžemi nejsou spojeny velké náklady, kromě lístků věnovaných do soutěže, protože budou prezentovány online formou na Facebooku. V případě nutnosti se dá frekvence soutěží zvýšit, je třeba však myslet na skutečnost, že by se mělo jednat o přidanou hodnotu a zábavu pro fanouška této sociální sítě, a proto by vedení divadla mělo dopředu zvážit, na jaká představení v měsíci bude soutěž vypsána. Vzhledem ke skutečnosti, že zatím není znám přesný harmonogram představení na další divadelní sezónu, jsou data v časovém plánu orientační a budou přizpůsobena reálným podmínkám při realizaci.

Obrázek 24 - Soutěžní otázka



SOUTĚŽ

V pondělí xx.xx.2020 hrajeme krásný muzikál MY FAIR LADY a nabízíme možnost vyhrát vstupenky. Stačí správně odpovědět na následující soutěžní otázku!

Liza Doolitlová se na ulici živí prodejem:

- a) pečiva
- b) květin
- c) zeleniny

Tentokrát nabízíme jednu vstupenku zdarma a jednu za 350,- Kč prvním 3 soutěžícím se správnou odpovědí.

Své odpovědi nám zasílejte do zpráv Divadla PLUTO!



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3.4.3 Cíl č. 3: Zvýšit počet fanoušků na instagramovém profilu vždy o 10 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.

Pro cíl č. 3 byl rovněž vytvořen grafický návrh letáčku, který je shodný s předešlými dvěma sděleními. I zde však došlo k úpravě loga, informačního textu a QR kódu, jehož načtením je uživatel přesměrován přímo na Instragramový profil Divadla PLUTO. Na obrázku č. 25 je obsahem sdělení možnost nahlédnout do zákulisí divadla, což je hlavní rozdíl mezi touto sociální sítí a Facebookem.

U tohoto druhu propagace bude probíhat stejná kampaň, půjde tedy o měsíční distribuci tištěných letáčků na již zmíněná místa. Náklady jsou v tomto případě naprosto shodné, protože i u tohoto sdělení začne tištěná propagace již v srpnu, jedná se tedy o 330ks A5 letáčků, které přijdou na 990 Kč.

Obrázek 25 - Proč být fanouškem Instagramu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V případě Instragramového profilu nebude spuštěna placená propagace na Facebooku, nýbrž rovnou na Instagramu. Jak již bylo řečeno v úvodu, takováto pětidenní propagace s přesně zvoleným cílovým publikem vyjde na 150,- Kč. Z důvodu poměrně malého počtu sledujících na Instagramu a v návaznosti na cíl č. 4, kterým je přilákat i mladé

diváky, bude tato propagace spouštěna 2x měsíčně. I v tomto případě dojde k propagaci na webových stránkách divadla 1x měsíčně.

Jak již bylo řečeno, každá sociální síť bude pro rozmanitost sdílet jiný obsah. Výhodou Instagramu je možnost využití tzv. Instagram story, které jsou na profilu vidět 24 hodin a následně zmizí. K takovýmto příběhům je možné připojit různé ankety, reakce apod. Jak je možné vidět z obrázku č. 25, hlavním lákadlem pro sledování profilu na Instagramu je možnost nahlédnout do zákulisí divadla, což je první novinkou, která bude sdílena. Před každým představením budou na Instagram story sdílena videa či fotografie ze šaten, kde bude možné vidět herce, kteří se připravují na představení. Vzhledem ke skutečnosti, že v každém představení je i zastoupení mladší herecké generace, bude Instagramový profil jednoduše přístupný a každý, kdo k němu dostane přihlašovací údaje, bude moci sdílet, jak to v zákulisí divadla před představením vypadá.

Druhou událostí, jež se bude na Instagramu odehrávat, je „Den s hercem Divadla PLUTO“. Tento koncept má dvě různá provedení, kterými bude prováděn. V případě mladších herců, kteří mají se správou této sociální sítě zkušenosti, což může být například Kamila Kikinčuková, která je zobrazena na obrázku č. 26, dojde k převzetí Instagramového účtu na celý den. V praxi to tedy znamená, že herec bude místo svého profilu ten den spravovat profil Divadla PLUTO, kde ukáže, jak tráví běžný den. V případě že herec nemá se správou zkušenosti, dopředu natočí videa ze svého dne, která pak poskytne správci Instagramu a ten je bude zveřejňovat za něj. Tento den s hercem se bude konat každých 14 dnů, aby diváci měli možnost poznat co nejvíce talentů, kteří v divadle vystupují. Před každou takovouto událostí bude zveřejněn plakát, který je zobrazený na obrázku č. 26, který bude diváky pár dnů dopředu informovat o tom, s jakým hercem budou virtuálně trávit den. Vzhledem ke skutečnosti, že i mezi herci panuje v divadle uvolněná atmosféra, a všichni chtějí pomoci ho dál rozvíjet, nebude si žádný z herců za toto nárokovat honorář, tudíž dojde k celkem znatelnému ušetření nákladů za provize.

Obrázek 26 - Den s hercem Divadla PLUTO



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3.4.4 Cíl č. 4: Zvýšit počet diváků mladších než 34 let o 15 % v příští divadelní sezóně 2020/2021 oproti současným statistikám.

S tímto cílem souvisejí i předešlé tři, jelikož jejich komunikace bude probíhat zejména online formou, která by měla oslovit především mladší publikum. Tento cíl je zaměřen zejména na segment nepravidelných diváků, protože to jsou lidé v nižší věkové kategorii.

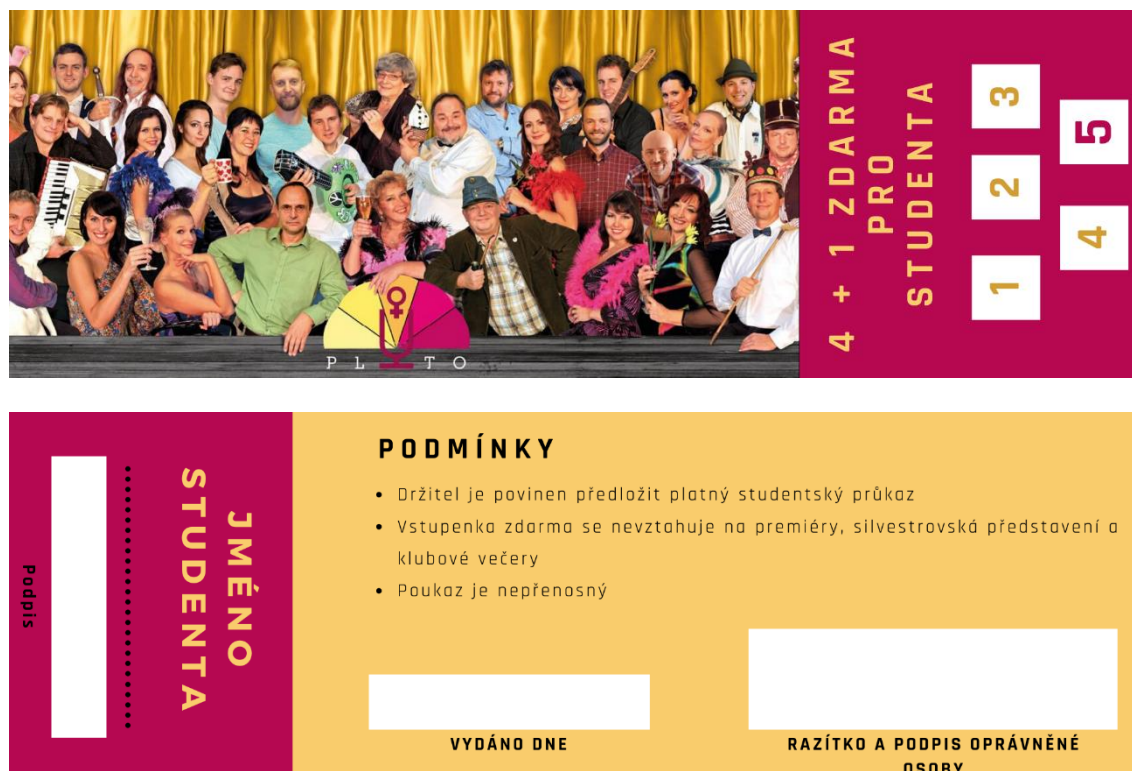
První sdělení je zaměřené pouze na studenty ať středních, či vysokých škol. V současné době divadlo neposkytuje studentské slevy, pouze slevy pro mládež do 15 let, která má zvýhodněné vstupné. V rámci přilákání mladší věkové kategorie, budou vytvořeny věrnostní kartičky právě pro studenty, kteří jsou starší patnácti let. Ti budou muset u pokladny divadla předložit studentskou kartičkou pro prokázání statutu studenta. V případě, že bude mít student zájem o věrnostní kartičku, která je zobrazena na obrázku č. 27, požádá si o její vystavení na pokladně divadla. Jak je vidět na obrázku, na zadní straně je pouze třeba uvést své jméno a podepsat se, následně bude kartička potvrzena datem vydání, oficiálním razítkem a podpisem oprávněné osoby. V případě,

že student přijde koupit vstupenku na některé z představení Divadla PLUTO, předloží svoji věrnostní kartičku a u pokladny dostane do příslušné kolonky razítko. Při páté návštěvě dostane student vstupenku zdarma, která se však netýká představení vypsanych v podmínkách.

Náklady na toto sdělení jsou spojené s tiskem věrnostních kartiček. Pro začátek jich bude vytištěno 40ks na papír velikosti A4, kam se pokaždé vejdou 4 kartičky, tudíž celkové náklady na oboustranný tisk činí 85,- Kč. Pro tyto účely bude rovněž vytvořeno nové malé razítko, jímž budou označovány příslušné kolonky na kartičce. Cena čtvercového razítka s možností textu ve 4 řádcích či vložení loga je 239,- Kč (obchodrazitek.cz, 2020).

K propagaci tohoto sdělení dojde online formou, jelikož je cílena zejména na studenty, kteří se pohybují v online prostředí. Nevytvoří se žádný další grafický návrh, ale k propagaci bude využita grafika první strany věrnostní kartičky. Kampaň bude probíhat na Facebooku a Instagramu a její začátek je naplánován na začátek září vzhledem k tomu, že dříve by studenti stejně neměli možnost věrnostní kartičku využít.

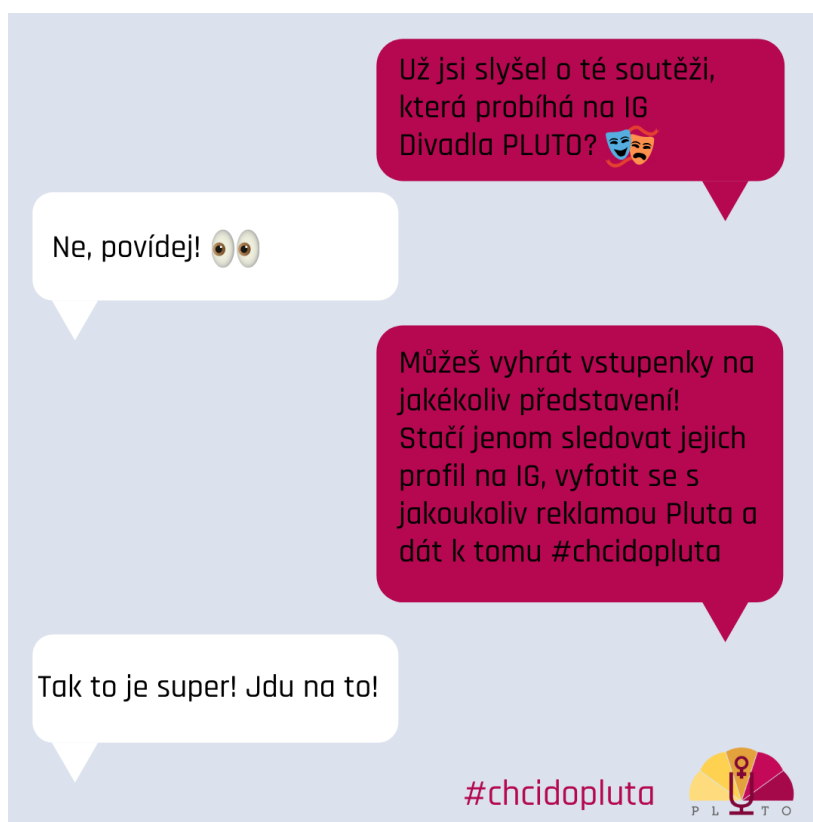
Obrázek 27 - Věrnostní kartička pro studenty



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhé sdělení se zaměřuje obecně na mladší generaci diváků a především pak na uživatele Instagramu. Jedná se o soutěž, která bude vyhlášena vždy na začátku měsíce a bude probíhat na Instagramu necelý měsíc. Cílem této soutěže je zapojit co nejvíce lidí do sledování Instagramového profilu. Podmínky soutěže jsou popsány na obrázku č. 28, kterým bude akce propagována. Jde tedy o soutěž, kde mohou soutěžící vyhrát vstupenky na jakékoliv představení tím, že se stanou fanoušky Instagramového profilu Divadla PLUTO a na svůj profil nahrají jakoukoliv fotku s reklamou divadla, k čemuž připojí #chcidopluta. Tento hashtag byl vybrán proto, že je jedinečný a ještě nikdy nebyl na Instagramu použit, proto bude snadné dohledat, kdo se zúčastnil. Takováto akce bude probíhat vždy od prvního pondělí v měsíci do 25. dne v měsíci a následně budou všichni soutěžící zařazeni do slosování, které proběhne v daném týdnu. Vyhlášení bude probíhat formou spolupráce s některým z herců, kdy dojde k vylosování vítěze na video. Přesné časové rozmezí je v případě této akce důležité zejména proto, aby bylo zřejmé, kdy účastník přidal svoji fotografii a správce soutěže tedy věděl, zda se jedná o aktuální či již minulou soutěžní fotku.

Obrázek 28 - Chci do Pluta



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3.4.5 Cíl č. 5: V reakci na současnou krizi vytvořit možnost online sledování představení vždy jedno představení za měsíc.

Poslední cíl je nejaktuálnější, jelikož se zaměřuje na současnou situaci, kdy je divadlo zavřené, stále si však potřebuje udržet přízeň diváků. V rámci tohoto cíle se začaly plnit jednotlivé akce již 24. března 2020, jelikož bylo třeba reagovat co nejdříve. První z novinek, které divadlo představilo, jsou videa známých herců a osobností, jež jsou s Divadlem PLUTO spjaty. Jedná se o krátká videa, ve kterých herci ukazují, jak tráví karanténu a většinou je video zakončeno přáním brzkého shledání a zachování přízně divadlu. Tyto videa nemají pevně stanovený harmonogram, jelikož je jejich vydání závislé na spolupráci s herci a poskytnutým materiálem. Za měsíc bylo takto nahráno na Facebookové stránky divadla již přes 10 videovzkazů.

Druhou složitější akcí, která je chystána v rámci tohoto komunikačního plánu, jsou online přenosy z divadla. Vzhledem ke skutečnosti, že dochází k postupnému uvolňování vládních opatření, je již možné, aby se v divadle sešlo několik herců osobně. Kromě herců je k online přenosu třeba i zvukového mistra, který bude moci v divadle ovládat techniku a osobu, která bude online přenos natáčet. Původním záměrem bylo odvysílat úryvky z představení *My Fair Lady*, které patří mezi jedno z nejúspěšnějších představení Divadla PLUTO. Bohužel však došlo ke zjištění, že i v tomto případě, kdy se neuvede celé představení, pouze jeho části, je nutné zaplatit autorské poplatky, což je překážka, kterou vedení divadla musí pečlivě zvážit vzhledem ke skutečnosti, že divadlo momentálně negeneruje žádné příjmy, pouze vydaje. V době vzniku tohoto komunikačního plánu je volba představení pro online přenos v jednání, proto nelze přesně určit, o které se bude jednat. Beznákladovou variantou je odvysílání představení, která jsou čistě autorská Divadla PLUTO, a proto nebude třeba z nich nic odvádět. Z hlediska rozpočtu je třeba plánovat tuto akci velice nízkonákladově, právě kvůli výše zmíněným podmínkám. I to je důvod, proč se herci i realizační tým rozhodli nenárokovat si za vystoupení honoráře.

Předběžně je akce plánována na 20. 5. 2020, což je datum, se kterým bude pracováno v rámci tohoto komunikačního plánu. Ve skutečnosti však může dojít k posunu data, protože je třeba, aby nejprve došlo ke schválení ze strany vedení divadla. Pro účely tohoto komunikačního plánu byl vytvořen vzorový letáček s upoutávkou na představení *My Fair Lady*, který lze vidět na obrázku č. 29, dle potřeby bude však samozřejmě upraven aktuálnímu dění.

Obrázek 29 - Upoutávka na online přenos



**ONLINE PŘENOS Z
DIVADLA PLUTO**

f DIVADLO PLUTO

20.5.2020 19:00 U VAŠICH OBRAZOVEK

Online atmosféra Londýna již čeká!



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Propagace akce začne již první týden v květnu, kdy sice ještě nemusí být známo konkrétní datum ani představení, je však třeba veřejnost informovat o tom, že divadlo něco takového chystá. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o online event, budou pro akci využita sociální média a webové stránky. Konkrétně se jedná o využití hlavního facebookového profilu divadla, hlavního feedu na Instagramovém profilu a Instagram story, které je automaticky spojeno s Facebook story. V tomto případě nedojde k distribuci žádné tištěné reklamy, protože je velká pravděpodobnost, že by nebyla efektivní vzhledem ke skutečnosti, že lidé jsou stále ještě doma a do ulic vychází pouze v případě potřeby. V prvním květnovém týdnu, tedy od 4. 5. 2020 – 10. 5. 2020 začne komunikace s diváky na sociálních sítích. Podrobný časový plán přidávání jednotlivých příspěvků je zpracován v kapitole 3.4 Časový plán a realizace kampaně.

Druhá akce tohoto typu je předběžně plánována na 18. 6. 2020. Časový plán je zpracován velice podobně jako u první akce, kdy se začne s diváky komunikovat 14 dní

předem, bude však upraven dle výsledků prvního živého vysílání tak, aby byl dosah co největší. Nutno podotknout, že obě akce se uskuteční ve večerních hodinách, kdy je nejvíce lidí doma, aby byla sledovanost přímého přenosu co největší. Náklady na tyto dva online eventy jsou brány jako nulové vzhledem ke skutečnosti, že pravděpodobně dojde k výběru představení, u kterého není třeba odvádět peníze za autorské poplatky.

V rámci tohoto komunikačního plánu byl zpracován souhrnný rozpočet, který je zobrazen v tabulce č. 7. K propagaci byly využity čtyři hlavní komunikační nástroje – tištěná reklama, webové stránky, Facebookový profil a Instagramový profil. Jak je z tabulky zřejmé, celkový rozpočet byl stanoven na 19.929 Kč, čímž je z finančního hlediska tento plán realizovatelný. Největší finanční položku komunikačního plánu představuje zavedení přihlášení k odebírání informačních e-mailů na webových stránkách divadla. I s touto položkou je však dodržen maximální rozpočet stanovený vedením divadla. Zbylé finance, i přesto, že jich moc není, mohou být použity na dotisk některého ze sdělení.

Tabulka 7 - Souhrnný rozpočet komunikačního plánu

CÍL		KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJ	ČETNOST PROPAGACE	CELKOVÝ POČET x KČ	CENA	SUMA CÍLE
č. 1	WEB	Tištěná reklama	1x měsíčně	300ks x 3 Kč	900 Kč	12.525 Kč
		Placená propagace FB	1x měsíčně - 5 dnů	13 měsíců x 125 Kč	1 625 Kč	
		Instagram	1x měsíčně v hl. feedu	x	x	
			1x týdně v IG story	x	x	
		Informační e-mail	2x měsíčně	x	10.000 Kč	
č. 2	FB	Tištěná reklama	1x měsíčně	330ks x 3 Kč	990 Kč	2 490 Kč
		Placená propagace FB	1x měsíčně - 5 dnů	12 měsíců x 125 Kč	1 500 Kč	
		Instagram	1x měsíčně v hl. feedu	x	x	
			1x týdně v IG story	x	x	
		Soutěže	1x za 14 dní	x	x	
č. 3	IG	Tištěná reklama	1x měsíčně	330ks x 3 Kč	990 Kč	4 590 Kč
		Placená propagace IG	2x měsíčně - 5 dnů	12 měsíců x 300 Kč	3 600 Kč	
		Facebook	1x měsíčně	x	x	
		Zákulisí divadla	Před každým představením v IG story	x	x	
		Den s hercem	1x za 14 dní	x	x	
č. 4	MLADŠÍ DIVÁCI	Tisk kartiček	Jednorázově	10ks A4 x 8,50 Kč	85 Kč	324 Kč
		Nákup razítka	jednorázově	1ks x 239,- Kč	239 Kč	
		Instagram	1x měsíčně v hl. feedu	x	x	
			1x týdně v IG story	x	x	
		Facebook	2x měsíčně hl. stránka	x	x	
		Instagram (soutěž)	1x měsíčně	x	x	0 Kč
č. 5	SOUČASNÁ SITUACE	Facebook	2x týdně	x	x	0 Kč
		Instagram	1x týdně v hl. feedu	x	x	
			3x týdně IG story	x	x	
		Webová stránka	1x měsíčně	x	x	
CELKOVÝ ROZPOČET KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU						19. 929 Kč

Zdroj, vlastní zpracování, 2020

3.4 Časový plán a realizace kampaně

Časový plán tohoto komunikačního plánu vychází z jednotlivých aktivit, které byly popsány v předchozí kapitole. Pro účely této diplomové práce a následně i praktické využití byl sestaven týdenní časový plán pro cíle č. 1 až č. 4, protože není klíčové, v jakém dnu v týdnu dojde k realizaci propagace. Pro poslední cíl byl zvolen denní časový plán, jelikož se jedná o nejaktuálnější cíl, jehož plnění je nutné začít již na začátku května.

Časový plán je vytvořen pro celou nadcházející divadelní sezónu 2020/2021, přičemž bude třeba po prvních dvou měsících od zahájení sezóny rozhodnout, zdali je plán efektivní na základě průběžných kontrol. Vzhledem ke skutečnosti, že divadelní prostředí má tendenci se měnit, existuje několik faktorů, které mohou stanovený komunikační plán ovlivnit. Jedná se o následující:

- Efektivnost či neefektivnost stanoveného komunikačního plánu za první dva měsíce.
- Nevhodně navržená sdělení.
- Pokles zájmu o kulturu vlivem zhoršení ekonomické situace po pandemii.

Časový plán je barevně rozdělen podle jednotlivých cílů a komunikačních nástrojů, které budou k jejich naplnění využity. Velké „X“ tmavší barvy představuje datum zahájení využití daného komunikačního nástroje a vždy, kromě placené propagace na Facebooku nebo Instagramu, se jedná o jednorázové zveřejnění. Dále každý cíl obsahuje své konkrétní akce, jejichž detailní popis byl uveden v předcházející kapitole.

Tento časový plán bude sloužit marketing manažerce, která bude vykonávat veškeré činnosti spjaté s komunikačním plánem samostatně nebo s přispěním marketingové asistentky. Vzhledem ke skutečnosti, že v marketingovém oddělení divadla jsou pouze tyto dvě osoby, je nepravděpodobné, že by došlo k nesprávnému rozdělení kompetencí a zdvojení šíření sdělení. Sdělení v časovém plánu jsou volena tak, aby v jednom týdnu nebylo navrženo více než 5 sdělení a tudíž nemuselo dojít ke zveřejnění více sdělení ve stejný den.

Realizace komunikačního plánu je spjata s jednotlivými komunikačními nástroji tak, jak je popsáno výše.

Tištěná reklama je navržena tak, aby docházelo k distribuci na domluvená místa 2x měsíčně. Sdělení týkající se webových stránek bude distribuováno společně s pravidelným měsíčním programem a sdělení týkající se sociálních sítí budou distribuována společně v jiném týdnu. Hlavní důvod rozdělení distribuce tištěné komunikace je v možnosti navštívit distribuční místa 2x měsíčně a provést kontrolu stávajících letáčků. Tato komunikace je lehce časově náročnější, jelikož je třeba vyzvednout letáčky v tisku a následně pokrýt distribuční místa, která jsou téměř po celé Plzni, a bude vykonávána marketingovou asistentkou.

Jak již bylo zmíněno výše, správa webových stránek je plně v kompetenci marketingové manažerky, tudíž povinnosti s aktualizací webových stránek spadají do její kompetence. Dle časového plánu se bude do sekce „Novinky“ na stránkách přidávat aktuální sdělení, které je třeba komunikovat. Existuje možnost přidat více sdělení najednou, v reálném prostředí však nebude sdíleno ve stejný den více sdělení, aby návštěvníci nebyli zahlceni informacemi. S tímto souvisí také novinka v podobě zasílání informačních e-mailů, jež budou odesílány 2x měsíčně automaticky, pouze je třeba dopředu definovat jejich obsah, což bude rovněž v kompetenci marketingové manažerky.

Dalším komunikačním nástrojem je Facebook. V tomto případě bude využíváno placené i neplacené propagace. V případě placené propagace se vždy jedná o pětidenní kampaň, která bude spuštěna na začátku týdne. Facebook nabízí možnost nastavení začátku propagace, proto je vhodné v tomto případě udělat přípravu o víkend, aby v pondělí mohla propagace začít. Stejně tak se dají naplánovat i běžné příspěvky, takže opět je vhodné provést přípravu přes víkend, čímž odpadnou povinnosti spojené s touto sociální sítí během týdne. Toto se samozřejmě netýká komunikace s diváky ohledně soutěží, které budou vyhlášeny. Správa Facebooku je také v kompetenci marketingové manažerky.

Posledním komunikačním nástrojem je Instagram. I v tomto případě připadá odpovědnost naplánování přidávání příspěvků marketing manažerce, které by měl pomoci připravený časový plán. Na této sociální síti dojde k placené propagaci 2x měsíčně a přidávání příspěvku nelze dopředu naplánovat, lze si však příspěvek připravit do konceptů a následně jej pouze ve vhodnou chvíli sdílet. V rámci plnění cíle č. 4, bude Instagramový účet poskytnut vždy na omezenou dobu herci, který bude mít na daný den naplánovanou ukázkou svého běžného dne. V případě krátkých story před představením bude buď marketing manažerka přítomna v divadle, materiál jí bude

zaslán nebo opět dojde ke krátkodobému zapůjčení účtu někomu, kdo se v divadle právě vyskytuje.

Veškeré sociální sítě i webovou stránku je vhodné pravidelně kontrolovat, protože dojde jistě i ke zveřejňování sdělení, která nejsou zahrnuta do tohoto komunikačního plánu. Kontrolu a aktualizaci veškerých online aktivit by bylo vhodné provádět jednou týdně, nejlépe v neděli večer, jelikož v pondělí jsou naplánovány začátky dalších sdělení.

Z důvodu velikosti časového plánu je v tabulce č. 8 zobrazen harmonogram pouze pro první dva cíle. Komplettní časový plán je k nahlédnutí v příloze D. Jak již bylo řečeno, jedná o se týdenní časový plán, který obsahuje dvě průběžné kontroly – jednu na konci října, tedy po dvou měsících od zahájení sezóny a další průběžná kontrola je stanovena na konci února 2020. Průběžné kontroly jsou od sebe vzdáleny čtyři měsíce, tudíž by mělo mít marketingové oddělení dostatek času na revizi a případnou úpravu sdělení po první kontrole.

Tabulka 8 - Časový plán cíle č. 1 a cíle č. 2

		rok 2020																								průběžná kontrola efektivnosti					
CÍL	KOMUN. NÁSTROJ	květen '20				červen '20				červenec '20				srpen '20				září '20				říjen '20									
		týden	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41		42	43	44		
Cíl č. 1	Tištěná reklama																			X							X				
	Placená propagace FB										X					X					X						X				
	Instagram										X					X					X					X					
	Informační e-mail																X				X					X		X			
Cíl č. 2	Tištěná reklama														X				X							X					X
	Placená propagace FB																X				X						X			X	
	Instagram																X				X					X			X		
	Soutěže																				X					X		X			
	Web															X					X						X				

		rok 2021																																			
		listopad '20				prosinec '20				leden '21				únor '21				březen '21				duben '21				květen '21				červen '21							
		45	46	47	48	49	50	51	52	53	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	#	20	21	22	23	24	25	26	
		X							X					X									X					X					X				
			X						X					X								X					X					X					
			X						X					X								X				X					X						
				X					X					X								X				X				X							
					X				X					X								X				X				X							
						X			X					X								X				X				X							
		X	X		X	X			X	X	X	X	X	X								X	X			X	X			X	X						
		X			X				X					X								X				X			X								

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 9 je rozpracován denní časový plán pro poslední cíl. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, pro tento cíl je zvolen denní časový plán zejména z toho důvodu, že se jedná o nejaktuálnější cíl, s jehož realizací je nutné začít již na začátku května.

Tabulka 9 - Denní časový plán cíle č. 5

Cíl č. 5	květen 2020																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
FB - hl. stránka				X				X					X					X		X		online přenos	X										
FB story				X		X				X				X					X	X	X												
IG - hl. feed								X				X						X															
IG story				X		X				X				X					X	X	X			X									
Webová stránka												X																					

	červen 2020																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
FB - hl. stránka				X				X				X				X			X			online přenos	X										
FB story	X		X		X				X		X				X	X	X																
IG - hl. feed				X				X				X																					
IG story	X		X		X				X		X				X	X	X						X										
Webová stránka								X																									

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.5 Zhodnocení efektivity propagace

Ke zhodnocení efektivity propagace jsou nastaveny tři základní tabulky. Jedná se o:

- Kontrola časového plánu,
- Kontrola efektivity sdělení,
- Kontrola splnění jednotlivých cílů.

První kontrolka tabulka se týká časového plánu, protože bez jeho dodržení není možné jednotlivé cíle naplnit. Druhá tabulka se týká efektivity jednotlivých sdělení, jestli jsou účinné k naplnění jednotlivých cílů. Poslední tabulka se týká obecného splnění jednotlivých cílů, jež může být vyhodnocena až na konci divadelní sezóny 2020/2021.

3.5.1 Kontrola časového plánu

Pro účel kontroly časového plánu byla vytvořena tabulka č. 10. Tabulka je barevně rozdělena dle jednotlivých cílů a u každého cíle jsou uvedena sdělení, která se budou komunikovat směrem k veřejnosti. Pro každé sdělení je uvedena forma propagace, jedná se tedy buď o tištěnou reklamu či online sdělení a pro obě z těchto forem propagace je v tabulce uvedeno pole pro plán a skutečnost. Bude se tedy porovnávat počet sdělení, která byla naplánována dle komunikačního plánu s reálným počtem zveřejněných sdělení. Tabulka je rozdělena do měsíců, takže k vyhodnocení časového plánu bude

docházet vždy po měsíci. Tabulka zároveň obsahuje pole pro procentuální vyjádření splnění časového plánu, aby byla možnost porovnávat jeho dodržení v jednotlivých měsících.

Tabulka 10 - Kontrola časového plánu

CÍL	SDĚLENÍ	FORMA PROPAGACE	POČET SDĚLENÍ	MĚSÍC																						
				5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6									
č. 1	WEB	Proč sledovat webové stránky?	Tisk - vyvěšení	Plán	/	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/	/																			
		Online - zveřejnění	Plán	/	/																					
			Skutečnost	/	/																					
	Splněno na (%)				/	/																				
	Odběr novin	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																						
		Skutečnost																								
Online - zveřejnění	Plán	/	/	/	/																					
	Skutečnost	/	/	/	/																					
Splněno na (%)				/	/	/	/																			
č. 2	FB	Proč být fanouškem Facebooku?	Tisk - vyvěšení	Plán	/	/	/																			
			Skutečnost	/	/	/																				
		Online - zveřejnění	Plán	/	/	/																				
			Skutečnost	/	/	/																				
	Splněno na (%)				/	/	/																			
	Soutěžní otázka	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																						
		Skutečnost																								
Online - zveřejnění	Plán	/	/	/	/																					
	Skutečnost	/	/	/	/																					
Splněno na (%)				/	/	/	/																			
č. 3	IG	Proč být fanouškem Instagramu?	Tisk - vyvěšení	Plán	/	/	/																			
			Skutečnost	/	/	/																				
		Online - zveřejnění	Plán	/	/	/																				
			Skutečnost	/	/	/																				
	Splněno na (%)				/	/	/																			
	Den s hercem	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																						
		Skutečnost																								
Online - zveřejnění	Plán	/	/	/	/																					
	Skutečnost	/	/	/	/																					
Splněno na (%)				/	/	/	/																			
č. 4	MLADŠÍ DIVÁCI	Věrnostní kartička pro studenty	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																					
			Skutečnost																							
		Online - zveřejnění	Plán	/	/	/	/																			
			Skutečnost	/	/	/	/																			
	Splněno na (%)				/	/	/	/																		
	Chci do Pluta	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																						
		Skutečnost																								
Online - zveřejnění	Plán	/	/	/																						
	Skutečnost	/	/	/																						
Splněno na (%)				/	/	/																				
č. 5	SOUČASNÁ SITUACE	Online přenos	Tisk - vyvěšení	Plán	Nepoužívá se tištěná propagace																					
			Skutečnost																							
		Online - zveřejnění	Plán			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
Skutečnost			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
Splněno na (%)						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.5.2 Kontrola efektivity sdělení

Ke kontrole efektivity jednotlivých sdělení v rámci plnění cílů byla sestavena tabulka č. 11. Tabulka je i v tomto případě rozdělena barevně dle jednotlivých cílů a ke každému cíli je přiděleno sdělení. V této tabulce je hodnotícím kritériem efektivity jednotlivých sdělení počet interakcí vzhledem k jednotlivým sdělením.

První cíl, který je zaměřen na zviditelnění webových stránek, obsahuje dvě sdělení. Jednak se jedná o samotný důvod sledování webových stránek, jenž bude měřen procentuálně vzhledem k současným statistikám, kdy dle dotazníkového šetření o jejich existenci ví a aktivně je využívá pouze polovina respondentů. Druhým sdělením, jež by mělo s návštěvností webových stránek pomoci je zavedení odběru novinek, kdy bude progres sledován na základě nově přihlášených uživatelů.

Druhý cíl zaměřený na Facebook bude hodnocen na základě nového počtu sledujících každý měsíc. Před začátkem spuštění kampaně bude aktualizován aktuální počet sledujících a z něj budou vycházet hodnoty, kterých je třeba dosahovat, aby bylo sdělení úspěšné. Jedná se tedy o růst fanoušků vždy o 20 oproti předcházejícímu měsíci. Druhé sdělení spojené s Facebookem, je zapojení diváků do soutěžních otázek. Toto sdělení bude hodnoceno na základě počtu diváků zapojených do jednotlivých soutěží.

Třetí cíl spojený s druhou sociální sítí, tedy Instagramem, má rovněž dvě sdělení, která je třeba průběžně hodnotit, aby se dala považovat za úspěšná. Prvním z nich je nárůst počtu fanoušků na této sociální platformě. Stejně jako u Facebooku, i zde bude před začátkem kampaně aktualizován počet sledujících a na základě toho budou stanoveny hodnoty do sekce „plán“, které bude třeba dodržovat, aby bylo sdělení efektivní. Konkrétně se jedná o nárůst počtu fanoušků vždy o 10 oproti předchozímu měsíci. Druhým sdělením jsou dny s hercem Divadla PLUTO, jejichž úspěšnost bude hodnocena na základě počtu fanoušků sledujících Instagram story.

U čtvrtého cíle přilákání mladších diváků do divadla, je první sdělení založeno na počtu vystavených věrnostních kartiček pro studenty. V tomto případě je kontrola velmi jednoduchá a pouze stačí, aby paní pokladní vedla zápis o jejich vystavení. Druhé sdělení týkající se soutěže na Instagramu bude hodnoceno na základě počtu zveřejněných fotografií s #hcidopluta. U kontroly efektivnosti tohoto sdělení je třeba dávat pozor na datum zveřejnění fotografie, aby nedošlo k dvojímu započtení. Na konci divadelní sezóny 2020/2021 by mělo dojít k průzkumu věkového složení diváků

a v případě efektivnosti sdělení, naroste počet diváků mladších než 34 let alespoň o 15 %.

Poslední cíl ohledně online přenosů bude hodnocen za efektivní na základě počtu sledujících, kteří se daný den připojí a budou představení online sledovat.

Tabulka 11 - Kontrola efektivty sdělení

CÍL	SDĚLENÍ	EFEKTIVITA SDĚLENÍ	POČET SDĚLENÍ	MĚSÍC																					
				5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6								
č. 1	WEB	Proč sledovat webové stránky?	Procento diváků, kteří vědí o existenci webu	Plán	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/																			
		Splněno na (%)	/	/	/																				
	Odběr noviniek	Počet uživatelů přihlášených k odběru	Plán	/	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/	/																		
		Splněno na (%)	/	/	/	/																			
č. 2	FB	Proč být fanouškem Facebooku?	Počet nových fanoušků na FB	Plán	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/																			
		Splněno na (%)	/	/	/																				
	Soutěžní otázka	Počet fanoušků odpovídajících na soutěžní otázky	Plán	/	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/	/																		
		Splněno na (%)	/	/	/	/																			
č. 3	IG	Proč být fanouškem Instagramu?	Počet nových fanoušků na IG	Plán	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/																			
		Splněno na (%)	/	/	/																				
	Den s hercem	Počet fanoušků sledující IG story	Plán	/	/	/	/																		
			Skutečnost	/	/	/	/																		
		Splněno na (%)	/	/	/	/																			
č. 4	MLADŠÍ DIVÁCI	Věrnostní kartička pro studenty	Počet vystavených věrnostních kartiček	Plán	/	/	/	/																	
			Skutečnost	/	/	/	/																		
		Splněno na (%)	/	/	/	/																			
	Chci do Pluta	Počet zveřejněných fotografií s #chcidopluta	Plán	/	/	/																			
			Skutečnost	/	/	/																			
		Splněno na (%)	/	/	/																				
č. 5	SOUČASNÁ SITUACE	Online přenos	Počet diváků sledujících online přenos	Plán			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
			Skutečnost			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		Splněno na (%)			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.5.3 Kontrola splnění jednotlivých cílů

Ke kompletnímu vyhodnocení splnění jednotlivých cílů byla vytvořena tabulka č. 12, která zobrazuje komunikační cíle stanovené v kapitole 3. 2. – Stanovení cílů komunikačního plánu. Tuto tabulku je možné použít až po ukončení divadelní sezóny 2020/2021, kdy budou známy výsledky účinnosti sdělení. V případě, kdy dojde po průběžných kontrolách k upravení jednotlivých cílů, je nutné upravit i tuto tabulku dle aktuálnosti. Pokud dojde ke splnění veškerých stanovených cílů, lze označit komunikační plán za úspěšný.

Tabulka 12 - Vyhodnocení splnění cílů

VYHODNOCENÍ SPLNĚNÍ CÍLŮ		
	CÍL	CÍL SPLNĚN
Cíl č. 1	Zvýšit povědomí o existenci internetových stránek a aktuálních informací na nich o 50 % oproti současným statistikám.	ANO/NE
Cíl č. 2	Zvýšit počet fanoušků na facebookové stránce vždy o 20 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.	ANO/NE
Cíl č. 3	Zvýšit počet fanoušků na instagramovém profilu vždy o 10 oproti minulému měsíci v období září 2020 – červen 2021.	ANO/NE
Cíl č. 4	Zvýšit počet diváků mladších než 34 let o 15 % v příští divadelní sezóně 2020/2021 oproti současným statistikám.	ANO/NE
Cíl č. 5	V reakci na současnou krizi vytvořit možnost online sledování představení vždy jedno představení za měsíc.	ANO/NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Závěr

Komunikace se zákazníky je klíčovým prvkem úspěšného fungování společností na trhu. V oblasti kulturních organizací tomu není jinak, protože v dnešní době, kdy mají lidé nepřeborné možnosti trávení svého volného času, je na trhu velká konkurence. Cílem diplomové práce bylo sestavit takový komunikační plán, který pomůže Divadlu PLUTO s komunikací se svými zákazníky a odlišit se tak od své konkurence, která je v Plzni znatelná.

Přestože je v názvu diplomové práce, že se jedná o komunikační plán a marketingový plán, byl na základě teoretických východisek a velikosti subjektu spojen v jeden. Na základě provedené situační analýzy, jejíž součástí bylo i dotazníkové šetření a pozorování v divadle, bylo sestaveno pět komunikačních cílů, které by svým naplněním měly přispět k realizaci dlouhodobého strategického cíle. Pro komunikační plán byl vedením divadla vymezen rozpočet 20.000 Kč na celou příští divadelní sezónu 2020/2021.

Jednotlivé komunikační cíle se zaměřují na různé věkové skupiny diváků, protože cílem divadla je přilákat všechny věkové kategorie. První z komunikačních cílů je zaměřen na zatraktivnění a zvýšení návštěvnosti webových stránek, k čemuž bylo navrženo založení funkce odběru novinek na webových stránkách. Další dva jsou zaměřené na zvýšení počtu fanoušků na dvou nejrozšířenějších sociálních sítích, Facebooku a Instagramu. Každá z těchto sociálních sítí sdružuje jinou skupinu potenciálních návštěvníků, proto je důležité komunikovat na obou platformách vhodným způsobem. Pro Facebook byly v rámci zvýšení fanoušků navrženy pravidelné soutěže o lístky a pro Instagram byl navržen „Den s hercem PLUTA“, jehož cílem je přiblížit divákům herce divadla a jejich běžný život. Čtvrtý cíl vychází z požadavku vedení divadla omladit publikum, čehož by mělo být dosaženo soutěžemi na sociálních sítích a věrnostními programy pro studenty. Poslední cíl reaguje na současnou situaci, do které se divadlo dostalo vlivem vládního nařízení uzavřít divadla vlivem pandemie, a to zachovat si přízeň diváků i v těchto časech pomocí online přenosů.

Pro každý z těchto cílů byla vytvořena sdělení, s jejichž pomocí se budou jednotlivé aktivity komunikovat a každé sdělení bylo rovněž zpracováno graficky, aby mohlo být v praxi využito bez nutnosti dodatečných nákladů. Dalším krokem bylo zpracování

rozpočtu pro naplnění každého z cílů, kdy celkový rozpočet komunikačního plánu vyšel na 19.929 Kč, čímž nebyl překročen stanovený limit a plán je z finančního hlediska realizovatelný.

Pro všech pět cílů a sdělení s nimi spojenými byl vytvořen týdenní časový plán pomocí MS Excel. Tato tabulka vyznačuje týdny, ve kterých je třeba komunikovat určitá sdělení tak, aby došlo k co největší efektivitě. Pro poslední cíl zaměřující se na současnou situaci byl zároveň vypracován denní časový plán, protože je to cíl, který je třeba začít plnit od začátku května, proto si vyžaduje přesnější časové určení.

V závěrečné podkapitole byly sestaveny tři kontrolní tabulky, jejichž cílem je vyhodnocovat efektivitu komunikačního plánu. První tabulka týkající se kontroly časového plánu obsahuje pro každé sdělení zvolenou formu propagace a její skutečné plnění oproti plánu v jednotlivých měsících. Druhá tabulka zaměřující se na efektivitu sdělení rovněž hodnotí přínos jednotlivých sdělení ve skutečnosti a podle plánu. Poslední tabulka byla vytvořena pro vyhodnocení splnění cílů a lze ji použít až po skončení divadelní sezóny 2020/2021. V případě, že dojde ke splnění veškerých komunikačních cílů, lze označit komunikační plán za úspěšný.

Seznam použitých zdrojů

Tištěná literatura

- Andrews, J. C., & Shimp, T. A. (2017). *Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications*. (10th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*. London: Rhineogold Publishing Limited.
- Divadlo PLUTO (2020). *Účetní výkazy v roce 2018*. Interní dokument podniku Divadlo PLUTO se sídlem v Plzni.
- Divadlo PLUTO (2020). *Účetní výkazy v roce 2019*. Interní dokument podniku Divadlo PLUTO se sídlem v Plzni.
- Frey, P. (2011). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press.
- Hazdra, A. et. al. (2013). *Skvělé služby. Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Hesková, M. (2012). *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2007). *Creative Arts Marketing*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Jackson, N., & Angliss, K. (2018). *A practical guide to event promotion*. Oxon: Routledge.
- Jesenský, D. et. al. (2018). *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. (2. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s.
- Kelley, L. D., Jugenheimer, D. W., & Sheehan, K. B. (2015). *Advertising Media Planning. A Brand Management Approach*. (3rd ed.). New York: Routledge.
- Knight, P. (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. (2nd ed.). London: Thomson.
- Kolb, B. M. (2013). *Marketing for Cultural Organisations. New strategies for Attracting Audiences*. (3rd ed.). New York: Routledge.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performance Arts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. et. al. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Leko Šimić, M., Štimac, H., Mikrut, M. (2018). Theatre marketing: young audience perceptions and behaviour. *Cultural management: Science and Education*, 2(1), 31-46. DOI: 10.30819/cmse.2-1.02

Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11. Dostupné z: https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/communication_lunenburg_2010.pdf

Parente, D. E., & Strausbaugh-Hutchinson, K. L. (2014). *Advertising Campaign Strategy*. (5th ed.). Boston: Cengage Learning.

Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*: Praha: Grada Publishing a.s.

Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications: A European Perspective*. Essex: Pearson Education Limited.

Příkrylová, J. et. al. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.

Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2010). *Reklama. Jak dělat reklamu*. (3. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s.

Wirtz, J., & Lovelock, Ch. (2016). *Services marketing. People, Technology, Strategy*. (8th ed.). Hackensack: World Scientific Publishing Co. Inc.

Elektronické zdroje:

Canva (2020). *Canva.com*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.canva.com/>

Divadelní spolek Jezírko (2020). *Divadelní spolek Jezírko*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://www.jezirko.info/>

Divadelní spolek Jezírko (2020). *Facebook*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.facebook.com/Divadeln%C3%AD-spolek-Jez%C3%ADrko-104985426210781/>

Divadlo ALFA (2019). *Divadlo alfa theatre*. Dostupné 2. 3. 2020 z <http://www.divadloalfa.cz/index.php/cz/>

Divadlo ALFA (2020). *Facebook*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.facebook.com/divadloalfa/>

Divadlo Dialog Plzeň (2019). *Divadlo DIALOG*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://www.divadlodialog.cz/>

Divadlo Dialog Plzeň (2020). *Facebook*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.facebook.com/divadlodialog.cz/>

Divadlo PLUTO (2020). *Divadlo PLUTO*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://www.divadlo-pluto.cz/>

Divadlo PLUTO (2020). *Facebook*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.facebook.com/DivadloPluto/>

- DJKT (2019). *DJKT, Divadlo J. K. Tyla v Plzni*. Dostupné 2. 3. 2020 z <https://www.djkt.eu/>
- DJKT (2020). *Facebook*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.facebook.com/djktplzen/>
- Dragon Print (2016). *Dragon Print*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.dragonprint.cz/cenik/>
- Farooq, U. (2018). *MarketingTutor.net*. Dostupné 10. 2. 2020 z <https://www.marketingtutor.net/5-cs-of-marketing-situation-analysis/>
- Google (2020). *Google Analytics*. Dostupné 13. 2. 2020 z <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>
- Internetem bezpečně (2018). *Internetem bezpečně*. Dostupné 16. 2. 2020 z <https://www.internetembezpecne.cz/internetem-bezpecne/socialni-media/facebook/>
- Management Mania (2018). *Management Mania*. Dostupné 16. 2. 2020 z <https://managementmania.com/cs/webova-stranka-internetova>
- Media Guru (2020). *Media Guru*. Dostupné 16. 2. 2020 z <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/socialni-site-social-media/>
- Obchod razítek (2020). *Repress*. Dostupné 26. 4. 2020 z <https://www.obchodrazitek.cz/razitko-colop-printer-q-17.html>
- Petrtyl, J. (2017). *Marketing Mind*. Dostupné 12. 2. 2020 z <https://www.marketingmind.cz/persona/>
- Qikni (2013). *QR kód*. Dostupné 20. 4. 2020 z <https://www.qikni.cz/generovani-qr-kodu.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Srovnání marketingového a komunikačního plánu	18
Tabulka 2 - Ceny produktů Divadla PLUTO.....	47
Tabulka 3 - Cena vstupenek konkurence	59
Tabulka 4 - Srovnání online marketingových aktivit	60
Tabulka 5 - Přehled sdělení	77
Tabulka 6 - Cena tisku	79
Tabulka 7 - Souhrnný rozpočet komunikačního plánu	93
Tabulka 8 - Časový plán cíle č. 1 a cíle č. 2	96
Tabulka 9 - Denní časový plán cíle č. 5.....	97
Tabulka 10 - Kontrola časového plánu	98
Tabulka 11 - Kontrola efektivity sdělení	100
Tabulka 12 - Vyhodnocení splnění cílů.....	101

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model marketingové komunikace	16
Obrázek 2 - Komunikační proces	17
Obrázek 3 - Struktura marketingového a komunikačního plánu.....	21
Obrázek 4 - Logo Divadla PLUTO	48
Obrázek 5 - Březnový a dubnový program představení.....	53
Obrázek 6 - Foyer Divadla PLUTO	54
Obrázek 7 - Divadelní sál.....	55
Obrázek 8 - Organizační struktura Divadla PLUTO.....	56
Obrázek 9 - Mapa konkurenčních divadel	57
Obrázek 10 - Věková skladba publika	63
Obrázek 11 – Komunikační kanály existence divadla	64
Obrázek 12 - Spojitost věku a komunikačních kanálů.....	65
Obrázek 13 – Frekvence návštěv představení Divadla PLUTO	66
Obrázek 14 - Frekvence využití kulturních služeb.....	66
Obrázek 15 – Důvod návštěvy	67
Obrázek 16 – Důvod návštěvy dle věku.....	68
Obrázek 17 - Využití webových stránek	69
Obrázek 18 - Segment pravidelní diváci	72
Obrázek 19 - Segment nepravidelní diváci	73
Obrázek 20 - Segment základní a střední školy	74
Obrázek 21 - Proč sledovat webové stránky?	80
Obrázek 22 - Odběr novinek	82
Obrázek 23 - Proč být fanouškem Facebooku?.....	83
Obrázek 24 - Soutěžní otázka.....	84

Obrázek 25 - Proč být fanouškem Instagramu?	85
Obrázek 26 - Den s hercem Divadla PLUTO	87
Obrázek 27 - Věrnostní kartička pro studenty	88
Obrázek 28 - Chci do Pluta.....	89
Obrázek 29 - Upoutávka na online přenos.....	91

Seznam příloh

Příloha A: Webové stránky Divadla PLUTO

Příloha B: Vzor dotazníku

Příloha C: Struktura pozorování

Příloha D: Časový harmonogram

Příloha A: Webové stránky Divadla PLUTO

The screenshot shows the homepage of the Divadlo PLUTO website. At the top, there is a navigation bar with links: [Novinky](#), [Program](#), [Repertoár](#), [O divadle](#), [Pluťáci](#), [Klub přátel](#), [Půjčovna kostýmů](#), and [Kontakt](#). The main content area features a large group photo of the cast members. Below the photo, there are two show listings for "MY FAIR LADY" by Lernerova a Loeweho. The first listing is for Wednesday, 26/4 at 14:00, and the second is for Monday, 27/4 at 19:00. Both listings have a "KOUPIŤ VSTUPENKU" button. Below these, there is a listing for "SLAMĚNÝ KLOBOUK aneb Helenka bude rýsa" for Thursday, 29/4 at 19:00, also with a "KOUPIŤ VSTUPENKU" button. At the bottom of the main content area, there are two red banners: "Oficiální prohlášení 7.4.2020 1/4" and "Oficiální prohlášení 7.4.2020 2/4".

The screenshot shows a page on the Divadlo PLUTO website, likely the "O divadle" page. It features a map of the theater's location in Písek, Czech Republic. The map shows the theater building at Masarykova 1201, 312 00 Písek 4-Doubravka. A pop-up window provides details: "Divadlo PLUTO", "Masarykova 1201, 312 00 Písek 4-Doubravka", "4,6 ★★★★★ Recenze: 148", and a "Zobrazit větší mapu" link. Below the map, there is a gallery of four small images showing the interior of the theater, including the stage and audience seating. The navigation bar at the bottom is identical to the one in the first screenshot.

Příloha B: Vzor dotazníku

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro diplomovou práci, která se zabývá marketingovým a komunikačním plánem Divadla PLUTO. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut. Děkuji za spolupráci!

Barbora Burianová

Datum: _____

Představení: _____

1. **Jak jste se o Divadle PLUTO dozvěděl/a (více možných odpovědí):**
 - Doporučení od rodiny/přátel
 - Facebook
 - Internet (webová stránka)
 - Venkovní reklama (letáky, polepy laviček)
 - Reklama (tisk, televize, rádio)
2. **Jak často navštěvujete představení Divadla PLUTO:**
 - Dnes poprvé
 - 1x měsíčně
 - 1x za 3 měsíce
 - 1x za půl roku
 - 1x ročně
3. **Jak často navštěvujete kulturu (např. kino, divadlo, koncert, besedu atd.):**
 - Několikrát týdně
 - Několikrát měsíčně
 - Několikrát ročně
4. **Jaký je důvod Vaší návštěvy tohoto, svým formátem ojedinělého, divadla (více možných odpovědí):**
 - Chci poznat jinak pojaté představení
 - Doporučení přátel/rodiny
 - Stolová úprava hlediště s možností občerstvení během představení
 - Možnost volby ležernějšího stylu oblečení
5. **Víte, že má Divadlo PLUTO facebookovou stránku:**
 - Ano a jsem fanouškem
 - Ano, ale nejsem fanouškem
 - Ne
6. **K čemu využíváte webové stránky Divadla PLUTO (více možných odpovědí):**
 - Aktuální informace o programu
 - Prohlížení repertoáru (foto, videa)
 - Nákup vstupenek
 - Nevyužívám
7. **Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:**
 - Muž
 - Žena
8. **Uveďte, prosím, Váš věk:**
 - Mladší než 15 let
 - 15-24 let
 - 25-34 let
 - 35-44 let
 - 45-64 let
 - 65 a více let
9. **Jste:**
 - Student
 - Pracující
 - Nezaměstnaný
 - Senior
10. **Pokud máte nějaký námět na změnu, vylepšení nebo nejste s něčím v divadle spokojeni, zde je prostor pro Váš komentář.**

Příloha C: Struktura pozorování

Pozorování

Datum:

Představení:

Začátek pozorování:

Konec pozorování:

Věkové složení:

Pohlaví:

Příchod do sálu:

Občerstvení:

Oděv:

Páry/skupinky:

Nálada/atmosféra:

Reakce na herce:

Pozornost:

Zábava:

Příloha D: Časový harmonogram

		rok 2020																																				
		květen '20		červen '20		červenec '20		srpen '20		září '20		říjen '20		listopad '20		prosince '20																						
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53		
CÍL	týden																																					
Cíl č. 1	KOMUN. NÁSTROJ																																					
	Tištěná reklama																																					
	Placená propagace FB																																					
	Instagram																																					
	Informační e-mail																																					
Cíl č. 2	Tištěná reklama																																					
	Placená propagace FB																																					
	Instagram																																					
	Soutěže																																					
	Web																																					
Cíl č. 3	Tištěná reklama																																					
	Placená propagace IG																																					
	Facebook																																					
	Zákulisí divadla																																					
	Den s hercem																																					
	Web																																					
Cíl č. 4	IG - slevy																																					
	FB - slevy																																					
	IG - soutěž																																					
	IG - video																																					
Cíl č. 5	Instagram																																					
	Facebook																																					
	Webové stránky																																					

průběžná kontrola efektivnosti komunikačního plánu

Abstrakt

Burianová, B. (2020). *Komunikační a marketingový plán vybraného kulturního zařízení* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: marketing, komunikační plán, marketingový mix v kultuře, soukromé divadlo, Divadlo PLUTO

Diplomová práce je zaměřena na zpracování komunikačního a marketingového plánu jediného soukromého divadla komedie v Plzni, Divadla PLUTO. Z důvodu velikosti subjektu byly oba plány spojeny v jeden. Hlavním cílem diplomové práce je sestavit komunikační plán pro nadcházející divadelní sezónu 2020/2021, který bude finančně nenáročný a přiblíží divadlo k jeho strategickému cíli, tedy stát se do roku 2023 jedničkou mezi soukromými scénami komedie. Diplomová práce je podložena teoretickými poznatky české i zahraniční literatury spojenými s oblastí komunikačního plánu. Na teoretickou část navazuje praktická část, která se již soustřeďuje na samotnou tvorbu komunikačního plánu. Ten vychází ze situační analýzy, jejíž součástí je i dotazníkové šetření a pozorování v divadle, a na jejímž základě jsou následně vytvořeny komunikační cíle. K jednotlivým cílům jsou poté vytvořena sdělení, rozpočet, vybrány komunikační nástroje, sestaven časový plán, způsob realizace a na závěr zhodnocení kampaně.

Abstract

Burianová, B. (2020). *Communication and marketing plan of the selected cultural facility* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: marketing, communication plan, marketing mix in culture, private theater, Theater PLUTO

The diploma thesis is focused on the elaboration of the communication and marketing plan of the only private comedy theater in Pilsen, Theater PLUTO. Due to the size of the subject, the two plans were merged into one. The main goal of the diploma thesis is to compile a communication plan for the upcoming theater season 2020/2021, which will be financially inexpensive and will bring the theater closer to its strategic goal, i.e. to become number one among the private scenes of comedy by 2023. The diploma thesis is based on theoretical knowledge of Czech and foreign literature associated with the field of communication plan. The theoretical part is followed by a practical part, which focuses on the creation of the communication plan. It is based on a situation analysis, which also includes a questionnaire survey and observation in the theater, and on the basis of which communication goals are subsequently created. Communication messages, budgets, communication tools are selected for individual goals, a timetable is drawn up, implementation and, finally, an evaluation of the campaign.