

**Masarykova univerzita**  
**Ekonomicko-správní fakulta**



**Podklady pro marketingové plánování**  
**společnosti Quadrom o. s.**

Práce opravovaná tutorem do předmětu Marketing ve veřejném sektoru

Zpracovali: Bc. Lucie Filipová, UČO 171974  
BcA. Matteo Difumato, UČO 398655

Počet slov: 9 059

Brno, leden 2013

## Obsah

Úvod .....	4
Představení organizace .....	4
Logo .....	5
Matice širší sortimentu .....	5
SWOT analýza .....	8
Mikroprostředí.....	8
Makroprostředí .....	9
Matice plus – minus .....	10
Ansoffova matice .....	12
Tržní penetrace .....	13
Rozvoj trhu.....	13
Rozvoj produktu.....	13
Diverzifikace .....	14
Marketingové strategické plánování .....	15
Porterova analýza pěti sil .....	15
Stávající konkurenti.....	16
Potenciální konkurenti.....	17
Dodavatelé.....	17
Kupující.....	18
Substituty.....	18
Komunikační audit .....	18
Komunikační nástroje: Interní komunikace .....	19
Komunikační nástroje: Externí komunikace .....	19
Cílenost komunikačních nástrojů na cílové skupiny externí komunikace .....	20
Komunikace s donory a sponzory .....	20
Plánování a zpětná vazba .....	21

Hlavní problémy v komunikaci .....	21
Návrhy možných řešení problémů v komunikaci.....	21
Mediální plán při příležitosti zahájení jarní sezóny 2013 .....	22
Posouzení prostředí pro komunikaci .....	22
Popis cílového publika .....	22
Stanovení mediálních cílů .....	22
Výběr mediálního mixu.....	24
Nákup médií .....	24
Fundraisingový audit.....	24
Seznam možných zdrojů .....	24
Okruh možných dárců .....	25
Roční rozpočet.....	25
Nejvhodnější fundraisingové metody.....	27
Plán sponzorství .....	27
Quadrom o. s. jako sponzor.....	28
Portfolio plánu sponzorství Quadrom o. s.....	28
Závěr.....	29
Seznam použitých zdrojů .....	31

## Úvod

Cílem této práce je předložit podklady nutné pro vypracování marketingového a mediálního plánu společnosti Quadrom o. s. tak, aby v hyperkonkurenčním prostředí byla v rámci diverzifikovaných statusů a účinného plánování schopna odolat mezifiremním bojům a přetrvat v neziskovém prostředí, resp. snaží se docílit, jak co nejefektivněji najít komerční prostředky v rámci zachování neprofitabilnosti a nedravého ducha v jinak dravém světě. Plánem práce je přitom nejen objevit místo „na trhu“ pro tuto společnost, avšak zároveň provést její jistě potřebný audit.

Práce je strukturována do kapitol a podkapitol dle věcného zadání.

## Představení organizace

Společnost Quadrom o. s. (občanské sdružení) vznikla iniciativou neoficiálních divadelních tvůrců při pražské DAMU v srpnu roku 2004 registrací na Ministerstvu vnitra dle § 19 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a dle zákona č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, kde bylo registrováno dne 20/8/2004 pod č.j. VS/1-1/58 249/04-R [1].

Od začátku si kladla za cíl sdružovat zejména experimentální tvorbu a navíc měla jako primární účel své činnosti zrekonstruovat budovu bývalých městských jatek v Moravské Ostravě na pomezí ulic Janáčkova a Porážková. Jelikož budova dlouho chátrala a ocitla se v rukou vlastníka z jiného města (brněnská společnost Bauhaus), cíl této organizace byl od začátku vyvíjet občanské a bojkotové aktivity se snahou upozornit na neutuchající a alarmující stav této historické a památkově chráněné budovy, ať již pořádáním besed nebo jiných doprovodných akcí vyvolaných aktivitami jinak upozaděné občanské společnosti. Teprve časem se začala pořádat různá atypická a experimentální divadelní představení, stejně jako se na pořad dostala vydavatelská a publikační činnost, vyvíjená zejména předsedou o. s. V druhém plánu vznikla později myšlenka zrealizovat přímo v Ostravě sídlo nové a dosud neinstitutionalizované vysoké umělecké školy, a to Akademie moravsko-slezských umění; opět se snahou upozornit na šedou eminenci spjatou s nedostavěnou polyfunkční budovou na ul. 28. října, rovněž v Moravské Ostravě. Objekt byl nedostavěn ještě za minulé éry a dodnes je trnem v oku řadě Ostravanů. Toto občanské sdružení navázalo v minulosti spolupráci s jinými občanskými subjekty, z nichž jmenujme pražské Studio Citadela nebo ostravské divadlo Stará Aréna.

Název sdružení je odvozen z italského slova „qua“ (zde) a řeckého slova „drom“ (dráha) a má představovat vizi ideálního divadla o čtvercovém půdorysu s vzestupným hledištěm na všech čtyřech stranách, s jevištěm uprostřed a se vstupy pro herce i diváky v bodech čtverce A, B, C a D (symbolizuje to také logo společnosti, viz dále). Tato ideální představa by měla být naplněna právě v budově městských jatek, na čemž se neustále pracuje (dle posledního vyjádření města se uvažuje o vykoupení objektu od Bauhausu a vybudování zázemí právě pro neziskovou sféru).

„Sídlo společnosti bylo na Mongolské ul. v Ostravě (40A/1667), kde realizovala několik divadelních projektů pod hlavičkou konsorcia Porubské divadlo, změnou majitele však došlo k uzavření prostor a organizace dnes tak oficiální sídlo nikde nemá (ve stanovách je mimo tuto adresu ještě uvedena adresa jatek a budoucího sídla akademie v ostravském skeletu).

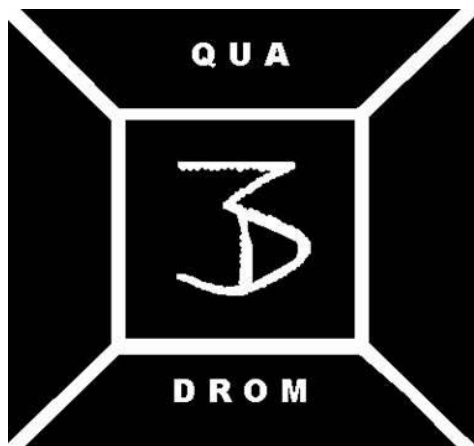
Sdružení má dva orgány: členské shromáždění a radu. Členské shromáždění je vrcholným orgánem o. s. a má na starosti např. změnu stanov, zatímco Rada volí či odvolává předsedu nebo kontroluje hospodaření organizace. Volební období je tříleté. Vstup do sdružení je

bezplatný a neplatí se ani členské příspěvky. Sdružení je otevřené na několika úrovních, a to také participací na jiných projektech, které nemusí nutně souviset s domácím posláním sdružení“ [1]. [2].

## Logo

Již jsme se zmínili o logu/značce, které vycházejí z ideálního pojetí divadla a jeho uspořádání jeviště a hlediště (obrázek níže). Musíme zde podotknout, že v Česku dosud takové divadlo neexistuje – logotyp má tedy podtrhnout výjimečnost takovéto vize. Číslo 3 a písmeno D ve středu symbolizují chybějící třetí dimenzi (v hlubším významu), která se naplňuje realizacemi jednotlivých inscenací. Značka je zároveň dle rozdělení na ikonu, index a symbol vedena právě jako třetí typ, a to symbol, což je nejvýřečnější způsob vyhotovení značky. „Na hlubší úrovni je symbolem značky její archetyp. Existují univerzální „příběhy“ společné celé evropské kultuře, které vysvětlují nejen motivy našeho chování, naše sny, přání a úzkosti, ale i způsob, jak necháváme do našich životů vstoupit značky“ [3, s. 136]. Tento branding a jeho značky, znaky a příznaky mají napovědět hlubší kontexty a konstrukty souvislostí, do nichž organizace spadá. Zdůrazňujeme zde zároveň význam demarketingu, který předpokládá nenásilné marketingové metody a snazší způsoby, jak těchto souvislostí dosáhnout. Logo je totiž zároveň nenásilné, nevtíravé, nebije do očí a na první pohled možná nezaujme. Zároveň však vyjadřuje to, čeho se snaží společnost dosáhnout.

Obrázek 1 – Logo Quadrom o. s.



Zdroj: <http://www.quadrom.mysteria.cz>

## Matice šíře sortimentu

Z přiložené tabulky vyplývá, že segmentů (produkčních řad) není příliš, zato je ale silná hloubka produkční řady s převažujícími plus. Stěžejní činnost – divadlo – není uzpůsobeno pouze – jak jinak – pro laickou veřejnost, nevidomé a děti předškolního věku (s výjimkami, pokud se hrají pohádky, které nejsou klíčovou činností divadelního spolku). Podobně jsou na tom i elektronické knihy, které svým zaměřením neuspokojí stejné cílové skupiny a navíc i klasické rodiny s dětmi. Druhá stěžejní činnost – založení univerzity, resp. vysoké umělecké školy v Ostravě – může být nejednou skupinou vnímáno negativně vzhledem k úzkoprofilově chápané problematice. Vzhledem k tomu, že na rozdíl od DAMU či JAMU by se zde měla na vysokoškolské úrovni vyučovat i literatura a měly by být zároveň otevřeny obory

pro handicapované, bilance se dorovnáva. Založení vysoké umělecké školy na Ostravsku s doplácením státu (škola by neměla být soukromá, ale státní) je přesto značně kontroverzní. Naopak dostavění ostravského skeletu je vnímáno veskrze pozitivně i laickou veřejností a naštěstí to také není jediná činnost, kterou se sdružení zabývá. Vztah laické veřejnosti k neziskovým organizacím je vůbec trochu nevyvážený a odtažitý oproti např. skutečnosti v USA, kde hlavními donory nestátních neziskových subjektů (dále jen NNS) jsou právě soukromí dárci. Nadační a publikační činnost je v organizaci teprve v plenkách: nejsou „rozhozené sítě“. V budoucnu by však sdružení rádo pomáhalo ostatním organizacím i jednotlivcům, kteří se nemusí participovat jen na projektech Quadrom o. s. Hloubka produkční řady v tomto segmentu tak jistě má i zde své rezervy. Alternativní výuka cizích jazyků je zvláště v dnešní době velmi důležitá, setkává se tak s občasným zájmem a tvoří jeden z příjmů organizace. Osvětová činnost v souvislosti s budovou bývalých městských jatek, bojkoty, schůzemi, spolčováním nebo ve spojení s experimentálním divadlem je také vnímána veskrze pozitivně téměř všemi cílovými skupinami, stejně jako s tím související ochrana památek a kulturního dědictví. Zprostředkování grantové podpory je bohužel rovněž projektem ve fázi plánování a vývoje, ale své zacílení si jistě - alespoň časem - najde. Znovu zdůrazňujeme nenásilné marketingové metody vyjádřené v principech demarketingu, jelikož cílem Quadrom o. s. není být všem na očích, ale poctivě a takřka nenápadně vykonávat svou činnost (s výjimkou bojkotů a někdy vyhrocené komunikace s představiteli ostravské radnice).

Na následující straně je uvedena dříve zmiňovaná tabulka graficky zobrazující matici šíře sortimentu služeb organizace Quadrom o. s.

**Tabulka 1: Matice šíře sortimentu**

<i>SEGMENT (produkční řady)</i>	klasičtí konzumenti	alternativní konzumenti	laická veřejnost	odborná veřejnost	děti v předškolním věku	žáci základních škol	žáci středních škol	studenti vysokých škol	dospělí	rodiny s dětmi	důchodci	nevidomí	handicapovaní	sociálně znevýhodnění	právníké osoby	
Divadlo	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	12
Elektronické knihy	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	11
Zřízení univerzity	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-	-	7
Nadační a publikační činnost	+	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	8
Výuka cizích jazyků	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	13
Osvětová činnost	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
Zprostředková ní grantové podpory	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	9
Ochrana památek a kulturního dědictví	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
<i>Hloubka produkční řady</i>	8	5	0	8	1	5	8	8	8	5	5	4	7	6	7	

Zdroj: Vlastní zpracování

## **SWOT analýza**

Do této trochu podrobnější analýzy spadá organizační struktura společnosti, její správní rada, zaměstnanci, dobrovolníci, kvalita služeb, dosavadní výsledky, úspěchy a neúspěchy, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence a trh, společnost – její potřeby a vývojové trendy, potenciální klienti, spojenci/spolupracovníci, konkurenti apod. [3, s. 147]. Analýza může být prospěšná pro budoucí marketingové aktivity organizace, protože shrnuje stávající pozitiva a negativa z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí organizace, čímž umožňuje po vyhodnocení určit, jaké nástroje by bylo vhodné v budoucnosti nadále podporovat či dokonce rozvíjet a které by mohly být rizikem a bylo by vhodné je eliminovat.

Níže uvedené silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby vznikly syntézou názorů obou autorů, kombinují tedy pohled zainteresovaného člena organizace a externího posuzovatele.

### **Mikroprostředí**

#### ***Strengths - Silné stránky (S):***

S1: Zkušenosti v oblasti působení o. s.

S2: Pořádání kulturních akcí

S3: Cíle o. s. navázány na potřeby v lokalitě, reagují na problémy v lokalitě (revitalizace budovy bývalých jatek)

S4: Inovativní přístup (experiment)

S5: Vydávání knih

S6: Malá, ale pevná historie

S7: Komunikace s donory na poměrně vysoké úrovni

S8: Hutné a silné projekty

#### ***Weaknesses - Slabé stránky (W):***

W1: Nedostatek financí (finance z darů, nedostatek vhodných grantů, do nichž by spadala činnost o. s., nevhodnost jako žadatele pro strukturální fondy)

W2: Nejistota prostor (v současné době v nájmu, objekt nyní vlastní obchodní společnost z Brna; pokud by město Ostrava zakoupilo nemovitost, není zatím jasné, jak by s ní naložila)

W3: Malý okruh pravidelných dárců

W4: „Mrtvé projekty“, na něž již byl vynaložen čas a úsilí, které ale mohou chybět jinde

W5: Relativně malá prezentace o. s. navenek (je známé v lokalitě, mimo ni již téměř ne)

W6: Malá zacílená skupina (alternativa, experiment)



W7: Obtížné shánění finančních zdrojů

W8: Nedostatečná reklama (z úsporných důvodů probíhá jen na některých místech a v některých médiích)

W9: Nedostatečný zájem o participaci na jednotlivých projektech

W10: Nedostatečná podpora a zájem ze strany města na některých „velkodušných“ projektech

W11: Neexistence pevného zázemí

W12: Malý a omezený počet členů

W13: Široký záběr

W14: Fixní náklady

## **Makroprostředí**

### ***Opportunities – Příležitosti (O):***

O1: Získání nových dárců (např. ze strany obchodních společností)

O2: Spolupráce s NNO z jiných regionů (NNO se stejnou či podobnou činností, spolupráce může být kontinuální nebo jen na konkrétním projektu)

O3: Rozšířit portfolio nabízených „produktů“ a zvýšit si tak počet „konzumentů“

O4: Více spolupracovat i se ziskovými organizacemi nebo společnostmi preferujícími klasické umění

O5: Aktivně i přes nezájem zapojovat město a občanskou společnost na dotáhnutí klíčových projektů do konce

O6: Zajímavost a ojedinělost některých projektů, které mohou posloužit mimo inspiraci i k budoucí spolupráci občanské společnosti a jednotlivých komerčních firem

### ***Threats – Hrozby (T):***

T1: Konkurenční boj o prostředky mezi NNO (prostředky se musí rozdělit mezi velké množství NNO)

T2: Pokles zájmu dárců

T3: Nedobrovolné předání klíčových projektů jiným společností „vis maior“ nebo „ex offio“

T4: Minimální účast na chodu sdružení a na některých akcích

T5: Nadnárodní konglomerace

T6: Současná i budoucí nespolečné profitujících společností zaměřených na zisk na jednotlivých projektech

## Matice plus – minus

Na základě provedené SWOT analýzy byla vytvořena matice plus – minus, která srovnává prvky mikroprostředí (silné a slabé stránky) a prvky makroprostředí (příležitosti a hrozby). Mezi nimi se rozlišuje:

- „silná oboustranně pozitivní vazba: ++,
- silná oboustranně negativní vazba: --,
- slabší pozitivní vazba: +,
- slabší negativní vazba: -,
- žádný vzájemný vztah: 0“ [4, s. 67].

Zmíněná matice je graficky zpracována na následující stránce této práce.

Jak je z výsledku patrné, mělo by se Quadrom o. s. ve svých marketingových strategiích zaměřit zejména na příležitosti. Mělo by více zdůrazňovat jedinečnost vybraných projektů, kterými se nejvíce odlišuje od „konkurence“, svým širokým záběrem a značnou inovativností mohou být velmi zajímavé pro nové dárce. Nejsilnější stránkou organizace jsou její zkušenosti v oblasti působení organizace, což bude také na potenciální dárce působit pozitivně.

**Tabulka 2: Matice plus - minus**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Suma	Pořadí
<b>S1</b>	+	++	++	++	+	0	0	+	0	-	0	-	7	1.
<b>S2</b>	++	+	0	+	+	0	+	0	-	0	0	0	5	2.-4.
<b>S3</b>	0	0	-	+	++	-	++	0	0	0	0	-	2	6.-8.
<b>S4</b>	+	0	+	+	-	++	+	0	0	0	0	0	5	2.-4.
<b>S5</b>	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	2	6.-8.
<b>S6</b>	++	+	0	++	+	0	0	0	0	0	0	-	5	2.-4.
<b>S7</b>	+	0	+	+	0	0	+	-	0	0	0	-	2	6.-8.
<b>S8</b>	+	+	0	+	+	++	+	-	--	0	0	-	3	5.
<b>W1</b>	0	0	--	0	0	0	0	0	0	-	+	-	-3	10.
<b>W2</b>	--	0	0	-	-	0	-	+	+	-	0	-	-5	5.-8.
<b>W3</b>	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	12.
<b>W4</b>	-	0	-	-	-	0	-	+	0	0	0	-	-5	5.-8.
<b>W5</b>	-	-	--	--	0	0	--	+	0	0	0	--	-9	1.
<b>W6</b>	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-5	5.-8.
<b>W7</b>	0	0	--	0	0	-	-	0	0	-	0	-	-6	3.-4.
<b>W8</b>	-	0	0	-	-	0	-	+	0	0	0	-	-4	9.
<b>W9</b>	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	+	0	-7	2.
<b>W10</b>	0	0	0	0	--	0	-	0	-	0	0	-	-5	5.-8.
<b>W11</b>	--	0	0	--	-	0	-	+	-	0	0	0	-6	3.-4.
<b>W12</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.
<b>W13</b>	+	+	+	+	-	++	+	-	0	0	-	0	4	14.
<b>W14</b>	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-2	11.
<b>Suma</b>	-1	3	-6	1	-4	4	-1	3	-4	-5	1	-14		
<b>Pořadí</b>	4.	2.	6.	3.	5.	1.	4.	6.	3.	2.	5.	1.		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Ansoffova matice

„Ansoffova matice je analytická technika používaná v marketingu a strategickém řízení. Matice umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a hodnocení souvisejících rizik.

Ansoffova matice má dvě dimenze:

- Vertikálně jsou popsány trhy - existující a nové
- Horizontálně jsou popsány produkty - existující a nové

Matice vypadá následovně: [5]“

Obrázek 2: Ansoffova matice - vzor

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

 managementmania.com

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

„Kombinací obou typů trhů a obou typů produktů vznikají čtyři typy strategií:

- *Tržní penetrace* - firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.
- *Rozvoj trhu* - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty, a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.
- *Rozvoj produktu* - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.
- *Diverzifikace* - jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu“ [5].

Níže jsou uvedeny jednotlivé strategie se zaměřením na sledované občanské sdružení Quadrom.

## **Tržní penetrace**

Aby Quadrom o. s. dokázalo se svými stávajícími aktivitami a produkty více proniknout na existující „trh“, potřebuje posílit marketing svých stávajících aktivit. Jde zejména o posílení povědomí o publikační a divadelní činnosti. Tyto „produkty“ může sdružení propagovat formou letáků umístěných v průběhu experimentálních divadelních představení, které sdružení pořádá, v místě konání představení. Bylo by vhodné vytvořit zvláštní leták propagující divadelní aktivity a zvláštní leták informující o publikační činnosti. Letáky by mohly být distribuovány také do partnerských organizací, kde vzhledem k navázané spolupráci je pravděpodobnost oslovení cílové skupiny, na niž se Quadrom zaměřuje, poměrně velká. Další možností je placená inzerce v místním tisku a v časopisech zaměřených na divadlo a literaturu, zejména moderní.

K dalšímu proniknutí na existující trh může napomoci zvýšení tržního podílu mezi cílovými skupinami „mladí“ a „divadelní experti“. Mladí jsou otevření experimentu, rádi zkouší nové věci. K zaujetí této cílové skupiny budou sloužit zejména divadelní představení, četba u mladých lidí poměrně stagnuje. Je třeba zdůraznit jedinečnost představení a vytvořit plakáty, které budou nápadité, aby mladé diváky na první pohled zaujaly. Naopak divadelní experty zaujme spíše stručný obsah a poselství her, budou preferovat dílo s obsahem, který je osloví, a formou provedení, která nebude úplně všední.

Propagací publikační činnosti sdružení by naopak mohlo dojít dalšímu proniknutí mezi cílovou skupinu „odborná literární veřejnost“. K zaujetí této cílové skupiny lze využít inzerci na internetu či v odborném tisku. Inzerce by měla být krátká a vystihovat hlavní body děl, aby odborníky motivovala k jejich přečtení.

## **Rozvoj trhu**

Jelikož svou činnost vykonává o. s. Quadrom v ostravském divadle Stará Aréna (bývalé Divadlo hudby a poté Komorní scéna Aréna na Masarykově náměstí), nebude možné další rozšiřování a rozvoj trhu bez vybudování zázemí v budově bývalých městských jatek. Všechna tato opatření jsou v jednání a spolek vyvíjí tlak na vedení radnice, aby objekt zpětně odkoupila a zrevitalizovala. V budoucnu by tak mohlo vzniknout v jatkách specifické působiště, nemající s výjimkou Prahy v Česku obdoby. Dalším řešením je vybudování odpovídající reklamní kampaně na sociálních sítích i v městských vitrínách (citylight), které umožní expanzi sdružení i mimo hranice města Ostravy (jedná se zejména o prodej knih a účast na divadelních přehlídkách mimo město). Stejně tak i tento plán však nebude možný bez finanční podpory radnice a participací (komerční i nekomerční) ostatních spolků, ať již ziskových či neziskových, na uvedených projektech. Je třeba tedy vybudovat odpovídající mediální a marketingový plán a komunikační audit a najít i jiné zdroje mimo ostravskou radnici. Situace je ovšem značně komplikovaná tím, že demograficky činnost sdružení patří se svým sídlem pod město Ostravu a fundraising mimo toto město je tak značně omezený, nehledě na to, že nadací a dotačních programů na Ostravsku není dostatek (např. Ministerstvo kultury či Nadace OKD se k našim projektům staví přezíravě).

## **Rozvoj produktu**

V současnosti je stěžejní divadelní inscenací divadelního spolku Quadrom představení s názvem „Na hře závislí“. Na příští rok plánuje divadlo vedle doprovodných programů a kulturních akcí hned tři divadelní premiéry: Jan Kraus – „Nahniličku“, Urs Widmer – „Top

Dogs“ a Matteo Difumato – „Volné pole“. Představení by měla být zaměřena zejména na alternativní a mladé publikum se statusem nekonvenčního interpretačního divadla. Mimo to spolek plánuje vydání tří knih v příštím roce: překlad knihy Lajose Egriho – „Umění dramatického psaní“, publikaci Aldo Nove – „Není Milán jako Milán“ (atypický místopis) a napsání a vydání autorského textu Matteo Difumato – „Mythomania“. Titul „Umění dramatického psaní“ bude svým zaměřením (dosud nepřeložený hodnotný text pro oblast divadelní scénaristické tvorby) určen pro specifickou čtenářskou obec jako jsou dramaturgové, dramatikové, scénáristé, režiséři i herci. Tím se zvýší zájem „publika“ a ohnisko přejde na nové cílové skupiny. Quadrom chce přejít od vydávání elektronických knih ke klasickým tištěným knižním titulům, ovšem za dostupnou cenu (knihy v poslední době zdražily snad více než cokoli jiného). Bohužel jsou všechny tyto projekty závislé na dotačním řízení pro příští rok, a tak realizace jednotlivých „produktů“ nebude víceméně bez finanční spoluúčasti města možná.

## Diverzifikace

Quadrom o. s. by při tvorbě této strategie mohlo uvážit poskytnutí původních divadelních her divadelním souborům, které se zaměřují na inovaci a experiment. Tak by tituly vytvořené pod záštitou sdružení mohly být rozšířeny i do jiných krajů, čímž by se pro divadelní hry otevřel nový trh za hranicemi kraje. Zde by samozřejmě hrál roli také názor autorů.

Inovaci stávajícího produktu, konkrétně výuky jazyků, která v současnosti nemá velký podíl na příjmech sdružení, by bylo možné v případě dostatečné poptávky, vytvořit pod záštitou sdružení dlouhodobější jazykové kurzy pro menší skupiny (maximálně 10 osob).

Pokud by se podařilo realizovat záměr zřídit v Ostravě vysokou školu s uměleckým zaměřením, otevřel by se zcela nový trh. Vzhledem k tomu, že by se ale mělo jednat o veřejnou školu, trh by se neotevřel pro Quadrom o. s. ale spíše pro zřizovatele školy.

Vzhledem k stávající šíři záběru Quadrom o. s. se nejeví jako dobré řešení při tvorbě strategie diverzifikace vytváření nových produktů. Hrozilo by zde nebezpečí, že by bylo takové množství produktů, že by nebyl dostatek lidí, kteří by zajistili jejich kvalitní poskytování.

**Tabulka 3: Ansoffova matice pro Quadrom o. s.**

		Výrobky	
		existující	nové
Trhy	existující	<p><b>Strategie tržní penetrace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posílení marketingu stávajících aktivit</li> <li>- zvýšení tržního podílu mezi cílovými skupinami "mladí", "divadelní experti" a "odborní literární veřejnost"</li> </ul>	<p><b>Strategie rozvoje produktu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- divadelní premiéry</li> <li>- vydání nových knih</li> <li>- napsání a vydání autorského textu</li> </ul>
	nové		

	nové	<p><b>Strategie rozvoje trhu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vybudování zázemí v budově bývalých městských jatek</li> <li>- vybudování odpovídající reklamní kampaně na sociálních sítích i v městských vitrínách</li> <li>- vybudování odpovídajícího mediálního a marketingového plánu a komunikačního auditu</li> </ul>	<p><b>Strategie diverzifikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytnutí původních divadelních her divadelním souborům provádějícím inovaci a experiment</li> <li>- dlouhodobé jazykové kurzy</li> </ul>
--	------	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

## Marketingové strategické plánování

„Marketingový plán by měl obsahovat:

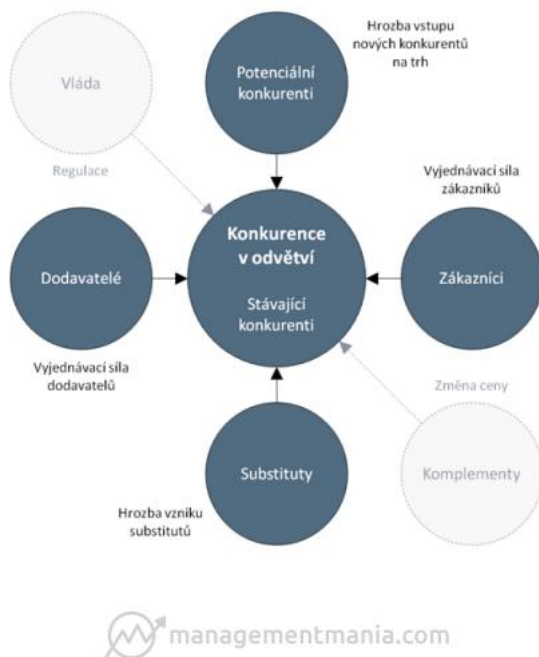
- a) realizační shrnutí, které načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky; poskytuje stručné shrnutí celého návrhu
- b) analýzu současné situace, čerpající informace ze SWOT analýzy
- c) cíle, vymezující, kam se chce organizace dostat
- d) postupy, určující, jak dosáhnout vytyčených cílů
- e) uvedení do praxe, tedy kdo, co a dokdy udělá
- f) rozpočet shrnující, kolik všechno bude stát“ [6, str. 90].

## Porterova analýza pěti sil

„Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

- *Stávající konkurenti* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- *Potenciální konkurenti* – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- *Dodavatelé* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- *Kupující* – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- *Substituty* – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu“ [7].

**Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil - schéma**



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

V našem případě Porterovu analýzu pěti sil použijeme ke zkoumání prostředí, v němž se Quadrom o. s. nalézá. Bude sledováno pět výše uvedených oblastí se zaměřením právě na sledovanou organizaci, čímž dojde k analýze subjektů, které mají na postavení Quadrom o. s. na trhu vliv.

### **Stávající konkurenti**

To, jak si organizace stojí mezi existujícími konkurenty, vymezuje její „jízdni prostor“. Vzhledem k širšímu záběru zájmů sledované organizace je třeba konkurenci rozdělit podle klíčových produktů a činností organizace, protože najít další subjekt, který by měl podobný okruh zájmů, není jednoduché.

Mezi občanskými sdruženími působícími v obdobné oblasti jako Quadrom lze vymezit dva hlavní konkurenty:

- Filmotéka o. s., které provozuje divadlo Stará Aréna,
- centrum nezávislého současného umění Cooltour.

Výše uvedená sdružení ale s Quadrom o. s. na některých projektech spolupracují, konkurence mezi nimi tedy není tak řevnivá jako v jiných oblastech.

Co se pořádání divadelních představení týče, největšími konkurenty jsou ostatní divadla a divadelní soubory. Relevantní jsou ale pouze subjekty působící přímo v Ostravě, u ostatních lokalit je potřeba vzít v úvahu dojezdnost, proto zde míra konkurence značně klesá. Níže jsou uvedena divadla působící na území města a jejich stručná charakteristika:

- „Divadlo Petra Bezruče (moderní i klasické divadelní hry a inscenace),
- Divadlo Jiřího Myrona (provozovatel Národního divadla moravskoslezského, realizace baletních, činoherních, operních a operetních představení),
- Divadlo u Lípy (ochotnické divadlo),
- Bílé divadlo (jevištní i paradivadelní experimenty),



- Komorní scéna Aréna (navazuje na tradici malých generačních divadel),
- Divadlo Antonína Dvořáka (provozovatel Národního divadla moravskoslezského, realizace baletních, činoherních, operních a operetních představení)“ [8].

V seznamu nejsou uvedena divadla bez stálé scény a loutková divadla, která jsou primárně zacílena na jinou cílovou skupinu než představení realizovaná Quadrom o. s. Jak je vidět divadelním experimentem se mnoho konkurentů nezabývá.

Co se literární činnosti pod záštitou sdružení, zde lze za konkurenci označit všechny tituly různých autorů vytvořené v poslední dekádě vydané v elektronické podobě. To, zda byly tvořeny jako elektronické knihy, či byly dodatečně převedeny do elektronické podoby, nerozhoduje.

## Potenciální konkurenti

V předchozím oddílu byli zmíněni stávající konkurenti Quadrom o. s. V této části bude pozornost zaměřena na subjekty, které by mohly na trh, na němž působí sledovaná organizace, vstoupit v budoucnu.

Co se potenciální konkurence týče, neexistují téměř žádné bariéry na trhu. Zakládat občanské sdružení je možné poměrně snadno a nelze bránit jiným osobám, aby založili sdružení stejného nebo podobného zaměření jako Quadrom o. s., pokud budou schopni hradit vstupní a provozní náklady (koupě či pronájem prostor, mzdy apod.). Vzhledem k poměrně úzké vazbě Quadromu na konkrétní lokalitu je ale tato pravděpodobnost poměrně malá.

Pokud by vzniklo v Ostravě jiné občanské sdružení zaměřené na divadelní experiment a publikační činnost, nejdříve by Quadrom téměř neovlivnilo, protože by určitý čas trvalo, než by vešlo do povědomí veřejnosti a získalo si své návštěvníky a příznivce. Koexistence dvou obdobně zaměřených sdružení by ale po určité době byla možná, pokud by sdružení měla různý divadelní repertoár a vydávala odlišné tituly. Sdružení by eventuálně mohla navázat v budoucnosti spolupráci.

Pokud by se podařilo zrealizovat záměr vybudovat vysokou školu s uměleckým zaměřením, byly by potenciálními konkurenty ostatní vysoké školy uměleckého zaměření v České republice, neboť mají společnou cílovou skupinu – zájemce o studium uměleckých oborů. Jako konkurenci lze také označit ostatní vysoké školy na území města Ostrava, protože rozšířením možností vysokoškolského studia by mohli ostatním vysokým školám studenti ubýtn. Konkurencí by samozřejmě byly také soukromé vysoké školy. Vzhledem k tomu, že by se ale mělo jednat o veřejnou vysokou školu, jednalo by se tedy o konkurenci zřizovatele této vysoké školy.

## Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že sledovanou organizací je občanské sdružení, nemluvíme zde o dodavatelích v běžném slova smyslu, ale spíše o poskytovatelích finančních prostředků na fungování organizace. Z tohoto pohledu jsou za potenciální dodavatele považovány následující subjekty: město Ostrava, Ministerstvo kultury, Moravskoslezský kraj, dotace z jiného resortu státní správy (v případě, že by se sdružení podařilo např. získat dotaci ze strukturálních fondů, přišly by mu finanční prostředky prostřednictvím řídicího orgánu či zprostředkujícího subjektu, přičemž oba tyto subjekty jsou subjektem veřejné správy), dárci z řad fyzických i právnických osob. Z předchozích let již má sdružení zkušenost s čerpáním dotací od města Ostrava a se získáváním financí od dárců.

Dalším „dodavatelem“ je vlastník objektu, který Quadrom o. s. využívá pro svou činnost. Tento dodavatel je pro činnost sdružení nepostradatelný, bez něj by bylo nutné hledat nové

prostory pro provoz činnosti sdružení. Stejně tak jsou nepostradatelní dodavatelé telefonních služeb a dodavatelé dalších služeb spojených s chodem sdružení.

V neposlední řadě je nutné zmínit dodavatele, kteří sdružení zajišťují tisk knih, plakátů, vstupenek.

## **Kupující**

I zde se nebude jednat o kupující v tom smyslu, v jakém obvykle slovo chápeme, ale spíše o klienty služeb poskytovaných Quadrom o. s. Za „kupující“ je možné považovat všechny návštěvníky divadelních představení, a to jak stávající, tak potenciální.

Vzhledem k tomu, že sdružení vydává také publikace, bude dále zákazníkem každý, kdo si některou z publikací vytvořenou či distribuovanou prostřednictvím sdružení zakoupí.

Kupující zaplatí za produkty a služby sdružení, čímž přispějí na jeho provoz. Takto mohou zároveň ovlivnit kvalitu poskytovaných produktů a služeb, protože s čím větším rozpočtem sdružení operuje, tím náročnější a zajímavější projekty může sdružení realizovat. Spokojenost kupujících je jedním z cílů aktivit sdružení. Proto také při tvorbě cenové politiky stanovuje takové ceny, aby byly dostupné také např. studentům.

Kupující v případě Quadrom o. s. pocházejí z řad odborné i laické veřejnosti. Obě tyto skupiny mohou spotřebovávat nabízené produkty a služby současně, ale každá je bude posuzovat z jiného úhlu pohledu.

## **Substituty**

Pojem substitut označuje obdobné plnění jako nabízí Quadrom o. s. poskytované jinými subjekty.

V části „stávající konkurenti“ jsme definovali subjekty, které působí na trhu a jsou konkurencí pro sledované sdružení. Tyto subjekty nabízí substituty. Pokud chápeme návštěvu divadelního představení jako jednu činnost, je zde hrozba substitutů relativně velká, protože divadelních představení je velké množství nejen v Ostravě, ale také v divadlech v jiných městech. Pokud ale tuto oblast zúžíme na experimentální divadelní představení, okruh substitutů se nám značně zužuje. Běžná kamenná divadla nezařazují experimentální představení příliš často a sdružení, která se na tuto oblast zaměřují, není tolik, aby měl návštěvník vždy možnost vybrat si z velkého množství uváděných titulů. Kdybychom ovšem tuto kategorii posuzovali z celorepublikového hlediska, museli bychom počítat s experimentálními soubory operujícími ve velkých městech jako např. Praha či Brno.

Za substituty elektronických publikací lze považovat jiné elektronické publikace i tištěné knihy. Pokud bychom ale tyto publikace rozdělili dle žánrů, množství substitutů by značně kleslo.

Kdybychom ale považovali návštěvu divadelního představení pouze jako volnočasovou aktivitu, otevřelo by se nám nepřeberné množství substitutů od sportovních aktivit, přes zájmové kroužky až po návštěvu památek. Takovéto vymezení substitutů je ale příliš široké.

Pokud pomineme substituty zmíněné v předchozím odstavci, je možné říci, že hrozba substitutů je relativně nízká na území města Ostravy a střední v celorepublikovém kontextu.

## **Komunikační audit**

Mimo zkoumanou nákladovost, cílové skupiny, plánování komunikačních aktivit, samotné komunikační nástroje a zkoumání jejich efektivity včetně její zpětné vazby je třeba uvést,

že v rozpočtu Quadrom o. s. je nutné vzhledem k teprve rozvíjející se organizaci vždy najít prostředky na komunikaci, ať již v interním či externím prostředí, na propagaci, reklamu (tisk) i PR, i kdyby se mělo jednat jen třeba o symbolické částky. Chtěli bychom zde také podtrhnout význam public relations, který je dnes již samozřejmostí, a znovu také demarketingu, internet marketingu (virtuální marketing) a také nekonvenčního marketingu či New public managementu.

### **Komunikační nástroje: Interní komunikace**

Jelikož v organizaci v podstatě až na nucenou spřízněnost s donory není žádná hierarchie a nikdo na tom vyloženě netrvá, nemusejí se ani pořádat pro leckoho „obtěžující“ a povinné schůze. Komunikace probíhá na sociálních sítích, kde formou uzavřených skupin s tvůrčím duchem a v kreativní atmosféře sdílíme aktuální informace o projektu (někdy je jejich naplňování celostátní záležitostí na vícero místech), vyměňujeme si e-maily a nepravidelně také voláme (toto je zatím nejdražší způsob komunikace stejně jako cestování mezi městy). Při samotné finalizaci projektu se skupina většinou schází v rámci jakési nonkonformní společenské události, kterou je potřeba potvrdit následnou přízní. Pravidelně také sledujeme rozličné webové servery, kde se tu a tam objeví důležité informace. Celému procesu však chybí jednotná utříbenost a řád, které by sdružení určitě potřebovalo. Spoléháme se často na spolehlivost, která však nemusí být vždy a všude na správném místě.

### **Komunikační nástroje: Externí komunikace**

Pokud jde o komunikaci s externími dodavateli, řekněme tedy nejčastěji potenciálními i reálnými diváky, probíhá na více úrovních. Divadlo má jednak svůj program v tištěné podobě, aktualizovaný pravidelně na webu, dále pak programky, bulletiny, tiskové a výroční zprávy (zasílané např. školám či jiným vzdělávacím institucím). Dále jsme se pokoušeli o umístění citylightů, které nás však vyšlo velmi drahó a nebylo vůbec efektivní (dělali jsme malý test, kolik lidí si všimne poměrně zajímavého poutavého plakátu na frekventované tramvajové zastávce a zjistili jsme, že je míjen takřka bez povšimnutí) – do budoucna by bylo jistě dobré navázat spolupráci s městem, aby nám své plakátovací plochy pronajala se slevou. Samotné divadlo Stará Aréna má svůj plakátovací sloup přímo před vstupem, je však v současnosti málo využit, snad kvůli špatné organizaci propagace. Přitom je to jediná skutečná a efektivní reklama, které má divadlo k dispozici zadarmo. Snad na sebe nechce příliš upozorňovat a nebýt tak příliš v centru dění, poněvadž divadlo má omezenou kapacitu (70 míst). O diváky totiž není nouze ani na tu méně podařenou akci, což je rozhodně dobře. Občas se objeví nějaký spot v nekomerčním rozhlasu či v některém z kulturních pořadů v televizi. Ani v tomto se však divadlo rozhodně nevnucuje a nechce se divákům „dostat pod nehty“, protože je zaměřené zejména na mladé alternativní publikum (které například nemá televizi). I zde tedy platí stará dobrá prověřená „šuška“, kdy se o projektu prostě mluví mezi mladými lidmi, kteří jsou zvědaví na výsledek a zkrátka dorazí na akci. Renomé dobré pověsti tak nemůže být v podstatě zničeno. Aktivně využíváme i pro externí komunikaci webových stránek a rozšířených sociálních sítí, protože řada lidí dnes tráví spoustu času u internetu. Zakládáme fanouškovské stránky nebo si zde reklamu platíme (příklad viz níže).

## **Cílenost komunikačních nástrojů na cílové skupiny externí komunikace**

Klasické rozdělení na odbornou a laickou veřejnost bychom zde spíše posunuli na konzervativní a alternativní auditorium (týká se i prodeje elektronických knih a jiných doprovodných projektů). Zatímco ti alternativní diváci přijdou vždy, větší problém bude s těmi konzervativními, kteří by místo zakouřeného prostoru viděli raději operu se vším „soap“. Přestože naše aktivity neutváříme tak, abychom klasické diváky odradili, na naše akce prostě přijdou málokdy. Jelikož však chceme vybudovat abonentní systém ne nepodobný ostatním ostravským divadelním stánkům, věříme, že takovéto diváky potkáme alespoň v budoucnu. Rádi bychom totiž znali jejich náhled na experimenty či alternativu. Mohou se mezi nimi totiž objevit další potenciální sponzoři.

Jak jsme uvedli v předchozím odstavci, komunikaci cílíme především prostřednictvím internetu. Zde je ukázka, jak vypadala marketingová kampaň na knihu „Na hře závislí“, která proběhla v měsíci květnu r. 2012 (knihy a následná inscenace jsou mimo jiné namířené i proti závislosti na internetu):

628.948

*Zobrazení*

227

*Kliknutí*

0.036%

*CTR (%) (Míra prokliku)*

782,56 Kč

*Náklady*

1,24 Kč

*Částka za tisíc zobrazení (CPM, průměrná cena za tisíc zobrazení)*

3,45 Kč

*Částka za kliknutí (CPC, průměrná cena za proklik)*

Jak je vidno, dosah této minikampaně byl obrovský. Reklamu, v tomto případě na Facebooku, viděla téměř desetina národa a částka za její útratu byla takřka směšná. Jelikož však na odkaz kliklo pouze 227 lidí (z celých 628.948), o dosahu zobrazení či povšimnutí můžeme ještě polemizovat. Knihu si ve finále na základě kampaně nekoupil nikdo, ale v tomto případě to dáváme za vinu nepřipravenosti linku a nepropracovaným variacím platebních metod či chybějící synopsi o knize. Pro příště budeme moudřejší, avšak hodnotu reklamy na internetu rozhodně nepodceňujeme už jen proto, že jednotlivé linky se mohou pro oblíbenost sdílet (virální marketing). Zkusíme možná příště zapojit video nebo nějaký jiný poutavý flash prvek.

## **Komunikace s donory a sponzory**

Komunikace s potenciálními donory a sponzory je velmi důležitá. Hlavním důležitým donátorem a mecenášem bylo v minulém roce statutární město Ostrava; komunikace probíhala jak formální cestou (podávání oficiálních žádostí o grant či dotaci), tak i neformálně prostřednictvím různých schůzek a telefonické domluvy. Vzhledem k tomu, že ne naší vinou došlo ke konci roku k částečnému nedorozumění ohledně vyúčtování, byli bychom rádi, kdyby nedošlo k ukončení spolupráce. Financování je totiž velmi podstatná část fungování našeho sdružení a bez ekonomické podpory můžeme většinu naší činnosti ukončit. Jedním z řešení v případě kolapsu by mohlo být přeorientování našich aktivit pod hlavičku městské

části obvodu Moravská Ostrava a Přívoz, jejichž prostředky a programy jsou však značně omezené. Měl by to vyřešit fundraisingový audit a sponzorský plán, který je dále součástí naší práce.

## **Plánování a zpětná vazba**

Zde plynule navazujeme na další plánování a zpětnou vazbu. Přestože jsme městu a potažmo jeho představitelům na naše akce nabízeli formou oficiálního delegování volné vstupenky, nikdo z nich se na naše představení nepřišel podívat. Je to velká škoda, protože náhledem do divadelní dílny by se jistě vytvořily nezbytné mantinely jak v reflexi naší dosavadní spolupráce, tak vidinami naší případné spolupráce příští. Zpětná vazba nám tak chybí především od vedení města, které spíše zajímá samotné vyúčtování a finanční stránka projektu, nikoli již jistě nedocenitelné multiplikační efekty např. ohledně oživení centra města, které kupř. vybudováním centra Nová Karolina značně skomírá. Plánování příštích aktivit je bez jeho účasti takřka nemožné a vlastně i scestné, poněvadž neúčastí a bez ověření „on stage“ nemá smysl přesvědčovat o smysluplnosti našeho projektu, který je jinak živý pro představitele (pasivní či aktivní příjemce) alternativní kultury Ostravy. V organizaci naopak panuje dostatečný příjem i výdej reflexe, v tomto necítíme slabinu: herci a jiní tvůrci blogují, aktivně se podílejí na dodatečném spoluvytváření výsledného „produktu“, zvou na představení atp. To se týká i příjemců vydané energie, tedy diváků. Slabinu tedy vnímáme v nedostatečném zájmu ze strany radnice, která se svou účastí podílí spíše na klasických „soap“ operách, řekněme společenských akcích, kde se mohou více blýsknout před objektivou fotografů a zviditelnit tak svou finanční participaci na ostatních projektech.

## **Hlavní problémy v komunikaci**

Zmínili jsme zde dohromady tři klíčové problémy:

- a) větší ucelenost, jednotu a řád organizace v jednotlivých komunikačních kanálech,
- b) větší zájem ze strany divadla starat se o výlepový plakátový sloup před vstupem,
- c) větší zainteresovanost ze strany mecenášů o participaci na projektech a skutečný, hlubší zájem o dění v organizaci, porozumění jejímu chodu a jejich zpětnou vazbu.

## **Návrhy možných řešení problémů v komunikaci**

Ad a) pokud úspěšně projdeme grantovým/dotačním řízením na r. 2013, zpřísníme kritéria pro finální vyúčtování dotace a ujasníme role ekonomického a tvůrčího vedení.

Ad b) přesvědčíme vedení divadla, aby pravidelně aktualizovalo reklamní sloup a nenechávalo zbytečně plochy prázdné.

Ad c) zprůchodníme komunikační kanál organizace (divadlo) X donátoři a přesvědčíme je o nutnosti podílet se na kulturních návštěvách akce, aby vedení města jasně pochopilo princip fungování alternativního divadla/spolku.

## **Mediální plán při příležitosti zahájení jarní sezóny 2013**

Přestože se většinou zahajuje sezóna v divadlech na podzim, s vítáním jara je u nás spojeno zahájení zkoušení tří inscenací, o kterých jsme se již zmínili výše. Vzhledem k tomu, že „Na hře závislí“ byla mimo doprovodné kulturní programy vůbec první inscenace Staré Arény, realizace dalších na jaře a v létě 2013 bude taková malá událost. Zahájíme tímto (doufáme) repertoárový cyklus, který bude takřka pravidelný, a za cíl si budeme klást minimálně 3 inscenace ročně.

### **Posouzení prostředí pro komunikaci**

Prostředí pro komunikaci má značné rezervy. Přestože o diváky není naštěstí nikdy nouze, přestěhování Komorní scény Aréna do nových prostor Městské knihovny způsobilo fakt, že málo Ostravanů skutečně ví, že se v prostorách Staré Arény něco děje. A to nemluvíme o okrajových městských částech jako je Ostrava-Jih nebo Poruba, kde je problémem cestování do centrálních částí města. Problém vzniká i v případě auditoria či čtenářské obce, kde, jak jsme již uvedli, dávají konzervativní diváci přednost Národnímu divadlu, příp. Divadlu Petra Bezruče či právě Komorní scéně Aréna (resp. hledají knihy na ověřených serverech či knihkupectvích). Jelikož premiéra první inscenace vznikla teprve nedávno, málo lidí také skutečně ví, že ve Staré Aréně se dělá i „klasické“ divadlo a soubor (který není nijak vymezen a je nárazový stejně jako v případě sousedního Cooltouru) přechází pomalu k repertoárovému stylu.

### **Popis cílového publika**

S tím souvisí i již zmíněné cílové skupiny, které bychom chtěli snad až na nevidomé a jinak handicapované postupně rozšiřovat. Jelikož je prostředí hodně „začouzené“ a patří vyloženě mladým alternativám či kreativcům, nepředpokládáme rovněž, že naše divadlo navštíví např. rodiny s dětmi, které půjdou raději do Loutkového divadla. Ovšem jak jsme již uvedli, budeme rádi, když klasičtí diváci zamíří také na naše inscenace a rozšíří si tak obzory o novou původní a nepodbíživou českou dramaturgii. Zlom by mohl nastat v případě realizace textu „Nahniličko“ od Jana Krause, která bude vůbec prvním představením této hry mimo Prahu a jistě přiláká i diváky z řad konzervativců. Nejinak tomu bude v případě „Top Dogs“ od Urse Widmera, jehož realizaci chceme navázat spoluprací s jednotlivými „kancelářskými“ firmami typu Tieto, GE Money Bank a spoustou jiných firem, které mají v Ostravě sídlo a které návštěvou tohoto představení mohou značně přehodnotit náhled na svou práci (pojednávám o kancelářských myších).

### **Stanovení mediálních cílů**

#### **a) Frekvence**

1. premiéra: jaro 2013, 2. premiéra: léto 2013, 3. premiéra: podzim 2013.

V těchto časových periodách budeme pravidelně odkazovat na webové stránky [www.quadrom.mysteria.cz](http://www.quadrom.mysteria.cz) a [www.staraarena.cz](http://www.staraarena.cz), kde budeme informovat o jednotlivých představeních s cílem uplatnit virální marketing pomocí osvědčené facebookové reklamy.

Zároveň budeme domlouvat za smluvní ceny umístění plakátů po celé Ostravě (všude jen, kde to bude možné) a reportovat o dění v médiích, které budou našim počínům nakloněny.

#### **b) Dosah a váha**

Je takřka nemožné v městě velikosti Ostravy dosáhnout na všechny občany města. Direct mailing (mimo e-maily plánujeme také rozsáhlou propagační akci poštovní s cílem zavést abonentní systém) se postará o „vědomí“ našich akcí s jediným akčním programem, a to nikterak neupřednostňovat městský obvod Moravská Ostrava a Přívoz, ale obsáhnout co možná všechny jeho i okrajové části. Počítáme tak s minimálním 40 % dosahem vzhledem k divadelní konkurenci, která už má „své jisté“.

#### **c) Kontinuita reklamní kampaně**

Vrátíme se ke klasické „šuškanď“ a dobré pověsti, které mají své nezastupitelné místo. O tom, že se něco děje a že je to dobré, totiž informují lidé sami, a je to ta nejověřenější a nejlevnější kampaň, jaká vůbec může být. Zároveň se však na ni nemůžeme spoléhat – už jen proto, že v divadle či přímo v naší organizaci se mohou poměry změnit a lidé už nemusejí být ochotní dělat reklamu zdarma. Proto v kombinaci s Facebookem, plakáty a direct mailingem chceme docílit např. i toho, aby naše akce přitáhly i auditorium mimo samotnou Ostravu (domlouváme v horizontu např. představení pro školy). Reklamní kampaň musí být kontinuální – nejsme zastánci jejího umělého zesílení, poněvadž o akcích se musí vědět průběžně, stejně tak o jejich průběhu a společenském dopadu. Nebráníme se proto ani referencím v tisku, inzertních novinách či kulturních servisech a ostatních serverech, kde je prostor pro zviditelnění takřka nekonečný.

#### **d) Pokrytí**

Ostrava 2015 – to byla původní myšlenka obnovit prostory Arény pro účast Ostravy na velkolepé celoevropské kulturní akci. Přestože se konečný záměr nevydařil, místo koncentruje tvůrce z celé nejen Severní Moravy a dává i bez nutnosti finančního vkladu možnost se umělecky prezentovat. Tato myšlenka má říci, že dosah kulturních akcí není pouze regionální, ale také celorepublikový či mezinárodní.

#### **e) Náklady**

*Facebooková kampaň* – 3 000 Kč (na celý rok, resp. sezónu 2013) – jde skutečně o minimální náklady a velmi efektivní propagaci, vezmeme-li v úvahu vylepšení odkazů, na které bude reklama přeměrovávat. Nebráníme se ani jiným sociálním sítím, např. seznamce Badoo.

*Plakáty a příp. citylighty* – 25 000 Kč. Přestože bychom na tisk a následné výlepy obětovaly více prostředků, nejsme si úplně jisti jejich efektivitou a návratností. Chceme vyhledat méně nákladného tiskového partnera.

*Direct mailing* – 10 000 Kč – zahrnuje tisk propagačních materiálů a náklady na poštu.

## **Výběr mediálního mixu**

Internetové stránky: stránky sdružení [www.quadrom.mysteria.cz](http://www.quadrom.mysteria.cz), stránky Staré Arény [www.staraarena.cz](http://www.staraarena.cz), jednotlivé profily na [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

Tisk: *Kulturní servis Plus, Mladá fronta DNES, Moravskoslezský deník, bulletin Centra kultury a vzdělávání*, po dohodě i jiné.

Rozhlas a televize: po dohodě, nelze předjednat vzhledem k poněkud monopolnímu přístupu ostatních konkurenčních kulturních institucí.

Venkovní letáky a plakáty, poutače, citylighty: A4, A3, A2 a jiné.

## **Nákup médií**

Propagace na sezónu 2013 by měla předběžně stát 38 000 Kč vč. DPH.

## **Fundraisingový audit**

V Quadrom o. s. nemá konkrétní osoba na starosti pouze aktivity související s fundraisingem, nemá tedy vlastního fundraisera. Takový člověk by jistě byl pro organizaci přínosem, ale u organizací této velikosti, které mají omezené prostředky, nebývá vlastní fundraiser příliš běžný. To ale neznamená, že Quadrom není v oblasti fundraisingu vůbec aktivní.

## **Seznam možných zdrojů**

Při sestavování seznamu možných zdrojů byly brány v úvahu aktivity, které již Quadrom vyvinul, i potenciální zdroje. Seznam je uveden níže:

- granty a dotace statutárního města Ostrava,
- granty Moravskoslezského kraje,
- dotace od Ministerstva kultury ČR,
- dotace ze strukturálních fondů,
- dary od fyzických či právnických osob,
- sponzorství,
- sbírky občanských sdružení,
- zdroje z vlastní činnosti (tržby ze vstupného na divadelní představení, tržby za elektronické knihy).



Dle plánu financování organizace na rok 2013 bude nejvíce prostředků získáno z dotace od statutárního města Ostrava (44 % příjmů organizace), veřejné finance tedy budou tvořit hlavní příjmy organizace. Dále se počítá s financemi od dárců (39 % příjmů), prostředky získanými vlastní činností organizace (11 % příjmů) a je třeba započíst také vlastní zdroje (6 % příjmů). Vzhledem k tomu, jak velký podíl tvoří veřejné zdroje, je třeba se zaměřit na získávání prostředků ze soukromých zdrojů. V následující kapitole je proto rozveden plán sponzorství, který se zaměřuje hlavně na fyzické a právnické osoby v nestátní sféře.

### **Okruh možných dárců**

Jako potenciální dárci lze označit zejména fyzické a právnické osoby z blízkého okolí. Organizace není mimo statutární město Ostrava zatím příliš známá. Proto lze okruh možných dárců vymezit takto:

- právnické osoby z města Ostrava, popř. z Moravskoslezského kraje, pokud se zaměřují na podporu organizací činných v oblasti kultury a zejména divadla,
- fyzické osoby ze statutárního města Ostrava,
- odborníci se zájmem o oblast experimentu a alternativy v divadle,
- studenti studující některý z uměleckých oborů (spíše symbolické dary),
- umělci podílejících se na některých akcích Quadrom o. s.,
- Ministerstvo kultury ČR.

### **Roční rozpočet**

Na rok 2013 organizace počítá s výdaji ve výši 284 503 Kč. Výdaje se skládají zejména z položek souvisejících s plánovanými inscenacemi (osobní náklady, pronájem techniky a zařízení, scénografie a kostýmy, cestovné účinkujících z Brna a Prahy a jejich ubytování, autorské poplatky, výroba programů, pořízení záznamů z představení). Dále se jedná o provozní výdaje (kancelářské potřeby, telefonné, provoz webových stránek, poštovné, nájemné včetně energií, administrativní náklady) a náklady spojené s propagací nově připravovaných inscenací i organizace jako takové (internet, tištěné materiály, plakáty, letáky, programy, bulletiny, propagace v tisku a ostatních médiích, výlepková služba, distribuce letáků a plakátů).

Struktura výdajů a jejich procentuální podíl na celkových výdajích organizace jsou uvedeny v tabulce níže.

#### **Tabulka 4: Struktura výdajů Quadrom o. s.**

Náklady celkem	284 503,00 Kč	100,00%
Kancelářské potřeby	2 500,00 Kč	0,88%
Knihy, časopisy, publikace (nákup)	3 334,00 Kč	1,17%
Cestovné	7 500,00 Kč	2,64%
Spoje (poštovné, telekomunikační služby, internet)	20 000,00 Kč	7,03%
Ubytování	20 000,00 Kč	7,03%
Nájemné vč. služeb (zahrnuje i spotřebu energií)	20 000,00 Kč	7,03%
Pronájem techniky a zařízení	16 667,00 Kč	5,86%
Inzerce a reklama	11 667,00 Kč	4,10%
Propagace	8 334,00 Kč	2,93%
Výlep, distribuce	16 667,00 Kč	5,86%
Autorské poplatky	50 000,00 Kč	17,57%
Výroba např. knihy, publikace	6 667,00 Kč	2,34%
Výroba záznamového média	4 167,00 Kč	1,46%
Honoráře	50 000,00 Kč	17,57%
Lektorné	10 000,00 Kč	3,51%
Scénografie, kostýmy	25 000,00 Kč	8,79%
Administrativní náklady	12 000,00 Kč	4,22%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je z tabulky vidět, nejvýznamnější nákladovou položkou jsou honoráře a scénografie a kostýmy. Tyto prostředky souvisí převážně s konáním divadelních představení.

Prostředky na pokrytí výše uvedených výdajů budou získány od statutárního města Ostrava, z darů, z příjmů z vlastní činnosti a z vlastních zdrojů tak, aby byly výdaje a příjmy vyrovnané.

**Tabulka 5: Struktura zdrojů Quadrom o. s.**

Zdroje celkem	284 503,00 Kč	100,00%
Dotace statutární město Ostrava	126 500,00 Kč	44,46%
Dary	112 000,00 Kč	39,37%
Příjmy (vstupenky, prodej)	30 000,00 Kč	10,54%
Vlastní zdroje	16 003,00 Kč	5,62%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve zdrojích je nutné zaměřit se hlavně na položku dary, je třeba, aby o sobě organizace dala natolik vědět, aby plánované částky skutečně dosáhla, popřípadě ji převýšila, a nehospodařila tedy s deficitem, který by mohl být pro menší organizaci likvidační.

## Nejvhodnější fundraisingové metody

Některé z doporučených metod již Quadrom o. s. využívá. Ostatní zde jsou uvedeny pro zvážení do dalších let.

- **Sponzorství** – tato oblast je dále rozvedena v následující kapitole této práce.
- **Internet** – kampaň na Facebooku či na jiných sociálních sítích, informace na stránkách sdružení Quadrom o. s. [www.quadrom.mysteria.cz](http://www.quadrom.mysteria.cz), či na stránkách Staré Arény [www.staraarena.cz](http://www.staraarena.cz), kde probíhají divadelní představení.
- **Venkovní letáky, plakáty, případně citylighty** – tyto prostředky zatím nejsou příliš efektivní, přesto si organizace uvědomuje jejich potřebnost. Pokud by se podařilo najít méně nákladného tiskového partnera či tisk zajistit pomocí sponzorství, jistě by došlo k významné úspoře nákladů organizace.
- **Direct mailing či osobní kontakt** – oslovení firem v okolí s cílem najít nové dárcce.
- **Inzerce ve vybraných periodikách** – jednalo by se zejména o tisk, s nímž má organizace zkušenosti z dřívější doby, tedy o Kulturní servis Plus, Mladou frontu DNES, Moravskoslezský deník, bulletin Centra kultury a vzdělávání.
- **Rozhlas a televize** – zejména lokální rozhlas a televize by mohly napomoci k získání dárců.
- **Žádost o dotaci z rozpočtu statutárního města Ostravy** – tento prostředek již Quadrom o. s. úspěšně využívá a bude v tom pokračovat i nadále.

## Plán sponzorství

Plán sponzorství je třeba vytvořit pro případ, že by došlo k výpadku dotací z veřejných subjektů (v tomto případě zejména dotace od statutárního města Ostravy) a sdružení by tak zbylo k zajištění své činnosti pouze vlastní zdroje a finance od dárců.

Jako sponzorství označujeme poskytnutí finanční částky bez požadavku na její vrácení či bezplatné poskytnutí jiných aktiv subjektu, aby tento subjekt mohl rozvíjet své aktivity. Jedná se o oboustranně prospěšný vztah – subjekt obdrží prostředky na svůj rozvoj, sponzor může svého daru marketingově využít a zviditelnit se. Nejpopulárnějšími oblastmi pro sponzoring jsou dnes zejména velké sportovní akce a akce přenášené televizí, hodně se mluví také o sponzoringu politických stran a kampaní, ale mnozí sponzoři hledí spíše na oblast, do níž investují, než na vlastní reklamu. Někteří sponzoři mají zavedenu politiku pomoci rozvoji oblasti, v níž působí (v oblasti kultury, vzdělání, regionálního rozvoje).

Sponzorství může proběhnout jednorázově (v případě Quadrom o. s. např. sponzoring nového představení) či může probíhat dlouhodobě.

### **Quadrom o. s. jako sponzor**

Vzhledem k tomu, že Quadrom o. s. zatím není finančně úplně samostatné, nelze jej zatím stavět do role sponzora jiných subjektů.

### **Portfolio plánu sponzorství Quadrom o. s.**

Pro portfolio plánu sponzorství byly vybrány níže uvedené nástroje.

#### **Jednorázové sponzorství**

Jedná se o nejméně spolehlivý prvek portfolia. Tím, že sponzor přispěje na jednu akci, zajisté napomůže její hladší realizaci. To ale nevyřeší problém shánění finančních prostředků na další akci. Strategie pro získání jednorázového sponzora je zaujmout jej tématem a obsahem inscenace, popřípadě alternativním pojetím.

#### **Navázání dlouhodobé spolupráce**

Quadrom o. s. může navázat dlouhodobý vztah sponzor – sponzorovaný subjekt hned s několika subjekty. Pokud by se jednalo o menší lokální podnikatele a firmy, byl by tento vztah založen zejména na pravidelných částkách poskytovaných na aktivity Quadrom o. s. Tyto částky by zřejmě nebyly příliš vysoké, ale v případě, že by sponzorů bylo více, jistě by byly v bilanci příjmů zajímavou sumou. Strategií pro hledání takových sponzorů je zdůraznění snahy o rozvoj lokality, rozvoj kultury na území statutárního města Ostravy a odstranění stereotypního a přežitého označování Ostravy jako „hornického města“. Pokud by se jednalo o mladšího sponzora, mohlo by jej zaujmout experimentální divadlo.

Pro Quadrom o. s. by bylo nevýhodnější najít tzv. generálního sponzora, tedy sponzora, který by dlouhodobě spojil své jméno se jménem sdružení proto, že se ztotožňuje s jeho cíli a aktivitami, jimiž chce cílů dosáhnout. Toto se ale většinou daří u občanských sdružení, která jsou veřejně více známá, aby sponzorství mělo benefity i pro generálního partnera. Vzhledem k tomu, že Quadrom o. s. je známo spíše na Ostravsku, bylo by možnou strategií oslovit větší obchodní společnosti v lokalitě. Je možné, že při důkladném popisu cílů organizace a benefitů pro sponzora projevila některá firma o sponzorství zájem.

Momentálně je hlavním „sponzorem“ organizace statutární město Ostrava. Zde ale spolupráce probíhá na principu podání žádosti o dotaci z rozpočtu města a její přidělení či nepřidělení. Vzhledem k tomu, že město přispívá na provoz více organizací činných

v oblasti kultury a má daný rozpočet, je zde navázání pravidelného sponzoringu nemožné. Stejná situace panuje také v případě městské části obvodu Moravská Ostrava a Přívoz, tedy v obvodech, kde Quadrom o. s. vykonává svou činnost.

### **Sponzorství marketingových nástrojů**

Specifickým případem navázání dlouhodobé spolupráce by mohlo být navázání vztahu sponzor – sponzorovaný subjekt v oblasti marketingových nástrojů, které Quadrom o. s. již využívá. Firmy, které zajišťují tisk programů, letáků, plakátů a vstupenek, jsou převážně místní (výjimkou jsou EuroAWK a citylighty), jejich sounáležitost s lokalitou je tedy zjevná. Pokud se nejedná o firmy, které bojují o přežití, mohlo by jim být nabídnuto sponzorství formou bezplatného tisku (v případě barevných plakátů např. formou zvýhodněné ceny). Zde bude velmi záležet na preferencích majitelů, zda rádi navštěvují kulturní akce, jestli podporují experimentální a alternativní pojetí divadla. Strategií pro získání těchto sponzorů je rozvoj lokality, zviditelnění svého jména v místě podnikání.

### **Mediální sponzorství**

Quadrom o. s. již média v rámci své marketingové kampaně využívá. Problém je, že ne všechna média oceňují alternativu a experiment, nejedná se úplně o masovou záležitost a počet příznivců je zde mnohem menší než u středního proudu. Ochotu ke sponzoringu v médiích také omezuje finanční stránka věci. Inzerce v tisku a v místním rádiu je poměrně náročná a je více než nepravděpodobné, že by bylo možné tyto subjekty získat jako sponzory. K tomu může přispět ještě fakt, že ne každý je alternativě a experimentu nakloněn, a proto sponzorství odmítne. V oblasti mediální kampaně musí tedy Quadrom spíše spoléhat na vlastní zdroje nebo na kampaň mohou použít sponzorské dary.

V případě, že by některá z připravovaných inscenací vzbudila velkou pozornost mezi širší veřejností, situace by se mohla změnit.

### **Závěr**

Z předloženého textu je jasné, že co se marketingu týče, má Quadrom o. s. jasnou představu o jeho síle a nástrojích, ale uvědomuje si, že vzhledem k omezeným finančním prostředkům má v této oblasti stále jisté rezervy.

Vzhledem k obtížnosti získávání finančních prostředků na provoz pro občanská sdružení, lze za pozitivní označit získání dotace od statutárního města Ostrava. Díky dotaci může sdružení rozvíjet své produkty a služby a také financovat některé marketingové akce.

Do budoucna bude marketing aktivit sdružení hrát i nadále velkou roli v aktivitách Quadrom o. s., přičemž se marketing zaměří také na získání nových sponzorů a donorů.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] *Stanovy občanského sdružení QUADROM*. [online]. Poslední aktualizace ze dne 10. 7. 2012. [cit. 2012-12-15]. Dostupné z <http://www.quadrom.mysteria.cz/stanovy.htm>
- [2] Více informací o sdružení na *Co je to Quadrom?* [online]. Poslední aktualizace ze dne 10. 7. 2012. Dostupné z <http://www.quadrom.mysteria.cz/quadrom.htm>
- [3] SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. 1. vyd. Praha: VŠUP, 2008, 167 s. ISBN 978-80-86863-24-5
- [4] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 9788024727219
- [5] ManagementMania.com. *Ansoffova matice*. [online]. © 2011-2012. Poslední aktualizace 15. 5. 2012. [cit. 2012-12-15]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
- [6] REKTOŘÍK, Jaroslav: *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 9788086929255
- [7] ManagementMania.com. *Analýza 5F*. [online]. © 2011-2012. Poslední aktualizace 20. 6. 2012. [cit. 2012-12-15]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [8] Seznam.cz, a.s. Výsledek vyhledávání. [online]. © 1996–2013. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z <http://www.firmy.cz/kraj-moravskoslezsky/ostrava-mesto?q=divadlo>