

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Event management vybrané kulturní akce

Event management of chosen cultural event

Kateřina Bóriková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina BÓRIKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0574P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Event management vybrané kulturní akce**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky event managementu.
2. Představte nositele eventu a charakterizujte samotný event.
3. Zpracujte projektový plán pro úspěšné uspořádání vybraného eventu.
4. Zhodnoťte proveditelnost plánu z hlediska nákladů a možností jeho financování.
5. Formulujte závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2007, 814 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LATTENBERG, Vivien. *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem: Příručka pro organizátory*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 264 s. ISBN 978-80-251-2397-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 9788024736112.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Čechurová

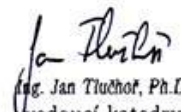
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Event management vybrané kulturní akce“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2014

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lence Čechurové za užitečné rady, odborný a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Marcele Mašínové a Tomáši Kilbergrovi za poskytnutí informací potřebných k vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	6
1 Event management	7
1.1 Typy eventů	8
1.2 Kulturní eventy	10
2 Divadelní léto pod plzeňským nebem	12
3 Projektový plán	14
3.1 Projekt.....	14
3.2 Stanovení cílů	14
3.3 Cílová skupina	15
3.4 Harmonogram prací	16
3.5 Časový plán	22
3.6 Plán zdrojů.....	24
3.7 Řízení rizik	31
4 Event marketing a marketingový mix eventů	34
4.1 Event marketing.....	34
4.2 Marketingový mix eventů.....	34
5 Doplnění projektového plánu	44
5.1 Stanovení cílů	44
5.2 Řízení času.....	44
5.3 Organizační struktura	50
5.4 Řízení rizik	51
6 Finanční zhodnocení	54
Závěr	56
Seznam tabulek	57
Seznam obrázků	57
Seznam použitých zkratk	58
Seznam použitých zdrojů	59
Seznam příloh	65

Úvod

Téma „event management vybrané kulturní akce“ bylo autorkou vybráno z důvodu jejího zájmu a zainteresovanosti do kulturního dění, zejména toho na divadelní scéně ve městě Plzni. Tento koníček ji dovedl až k pracovnímu poměru v Divadle Josefa Kajetána Tyla (DJKT) a díky tomu mohla navázat kontakt s pořadatelem festivalu Divadelní léto pod plzeňským nebem.

Za pojmem event management se neskrývá nic jiného, než pořádání akce a z toho důvodu je cílem této práce zhodnocení stávajícího projektového plánu vybraného eventu a při zjištění metodických nedostatků navrhnout zlepšující opatření, která by mohla být organizátorům nápomocna při plánování a realizaci již sedmého ročníku festivalu v roce 2014 i dalších ročníků v následujících letech. Ke splnění hlavního cíle jsou nápomocny dílčí cíle práce, kterými je podrobné rozpracování jednotlivých činností, specifických pro pořádání divadelního festivalu. Na základě vytvořeného harmonogramu prací je sestaven časový plán akce.

V první kapitole této práce je definován pojem event management, a to zejména na základě cizojazyčné literatury, jelikož v českých zdrojích se problematice pořádání akcí zatím nevěnuje velká pozornost. Čtenář se zde dozví o různých typech eventů a větší pozornost bude věnována právě eventům kulturním. V další kapitole se nachází charakteristika samotného eventu Divadelní léto pod plzeňským nebem a jeho nositele, občanského sdružení PaNaMo.

Následující kapitola obsahuje teoretický popis projektového plánu a všechny jeho podstatné části. Veškeré fáze projektu jsou ihned aplikovány na vybraný event na základě řízených rozhovorů s ředitelkou festivalu Ing. Marcelou Mašínovou, bývalým členem produkčního týmu Tomášem Kilbergrem, uvaděčkou Janou Hříchovou a na interních dokumentech festivalu. V poslední části této práce se nacházejí autorčina doporučení, která by měla být organizátorům nápomocna v úspěšném pořádání akce. Pro zpracování teoretické části práce je využito rešerše české i zahraniční literatury, na kterou navazuje deskripce stávajícího projektového plánu. Ke zpracování dat, týkajících se časového plánování, je použit speciální program Microsoft Project 2010.

1 Event management

Na začátku této bakalářské práce je vysvětleno, co to vlastně event management znamená. V české literatuře se tento pojem příliš nevyskytuje, proto budou jednotlivé pojmy vysvětleny odděleně.

Složitě je samotné přeložení anglického pojmu event. Ve výkladových slovnících můžeme nalézt pro tento pojem výrazy jako např.: zážitek, událost, představení či příhoda. (Langenscheidt, 2013). „*Obecně je jako event označováno to, co se odehrává v určitém čase na určitém místě*“ (Russell, Whitehead in Šindler, 2003, s. 21). Zcela jednoznačně je event spojen s výjimečným a neopakovatelným zážitkem, který je vnímán všemi smysly (Šindler, 2003). „*Eventy můžeme charakterizovat jako jedinečné, dočasné, speciálně naplánované, řízené a organizačně zabezpečené akce nebo události*“ (Kotíková, Schwartzhoffová, 2008, s. 8).

Druhá část slovního spojení, management, je vysvětlován jako „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“ (Bělohávek, 2001, s. 24).

Jestliže dojde ke spojení eventu a managementu, vzniká cílevědomá lidská činnost. Event management pak lze definovat jako proces kontroly a řízení lidí na určitém místě za předem daným účelem. Z toho tedy vyplývá, že eventy jsou akce s předem stanoveným cílem, kterého se organizace prostřednictvím managementu snaží dosáhnout (Raj, Walters, Rashid, 2009). Pro event management je také velmi důležité řízení potřebných zdrojů, rizik, plánování financí a jejich kontrola a následné vyhodnocení akce. (Shone, Parry, 2004; Bowdin, 2011)

Charakteristickými znaky projektu jsou tedy jedinečnost, řízení zaměřené na dosažení cíle, časové vymezení a stanovený rámec zdrojů. Stejně charakteristiky platí i pro pořádání eventu. Z toho důvodu bude autorka vycházet z definice pro projektový management podle Kerznera, kde je projektový management brán jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizace specifických cílů a záměrů.*“ (Svozilová, 2011, s. 19)

1.1 Typy eventů

Eventy můžeme dělit na interní a externí. Záleží na tom, pro koho je pořádáme. Jestliže se zaměříme na firemní zaměstnance, jedná se o interní. Jsou-li cílovou skupinou naši obchodní partneři či klienti, budeme pořádat externí akci. (Lattenberg, 2010)

Jelikož celá oblast event managementu je velmi mladá a stále se rozvíjí, liší se názory autorů i na typologii eventů. Ve Spojených státech amerických rozdělují eventy na firemní, sociální, zábavné, kongresy a výstavy, občanské a neziskové (Goldblatt, 1999). V Evropě je rozšířené dělení eventů dle obsahu, doprovodného zážitku, místa, konceptu a podle cílové skupiny.

Klíčové rozdělení akcí dle obsahu je následující:

- **pracovní** – slouží zejména k podávání informací a získání nových zkušeností mimo firemní prostředí
- **informativní** – předání informací zábavnou formou (představení nové řady produktů)
- **zábavně orientované** – mohou sloužit jako určitý druh benefitu pro zaměstnance, do této kategorie spadá i autorkou vybraný event Divadelní léto pod plzeňským nebem

Dále lze akce dělit podle konceptu na:

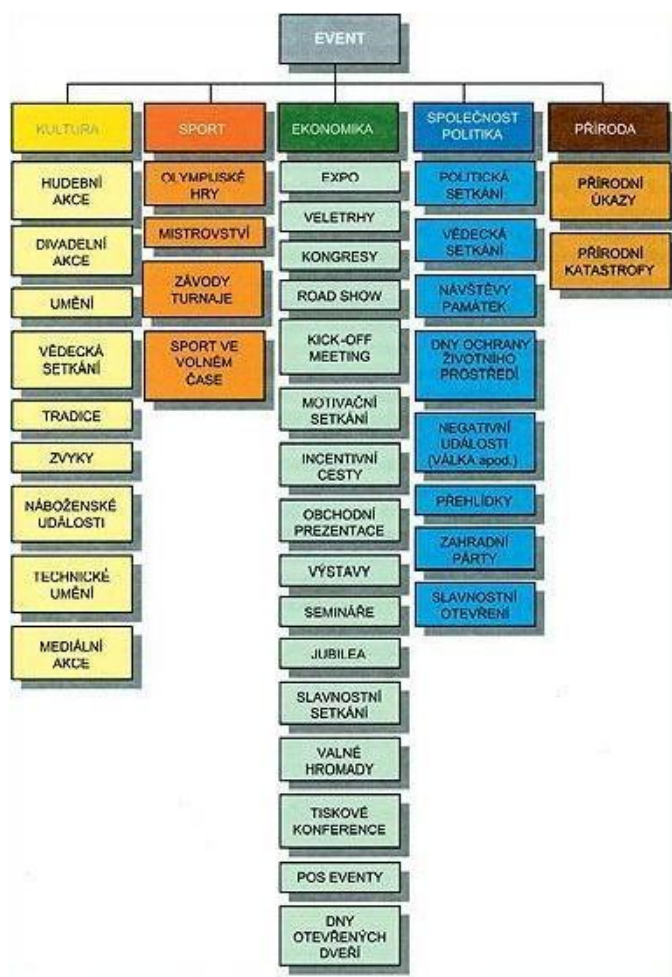
- **eventy využívající příležitosti** (položení základního kamene dceřiné společnosti)
- **produktové** – cílem je oslovit potenciálního zákazníka novou značkou (představení nové herní konzole Microsoft Xbox 360)
- **imagové** – vedou k posílení image společnosti (Pilsner fest - hudební festival bez vstupného, díky kterému vstoupne image Plzeňského Prazdroje v očích návštěvníků)
- **eventy zaměřené na know-how podniku** (Author Král Šumavy – Author jako výrobce jízdních kol je hlavním sponzorem cyklistického závodu)
- **kombinované výše uvedených** (Coca Cola vánoční kamión – využití vánočních svátků ke zvýšení povědomí o firmě)

Další oblastí, která je patrná na první pohled, je dělení podle místa konání, a to na:

- **vnitřní eventy** – jsou situovány především do koncertních či sportovních hal, hotelů, divadel a hradů
- **venkovní akce pod otevřeným nebem** (open-air) – často se konají v amfiteátrech, na stadiónech nebo náměstích. Zde je samozřejmě velkým rizikem nepřízeň počasí. (Šindler, 2003, Cimler a kol., 2006)

V neposlední řadě se eventy dělí podle doprovodného zážitku do pěti kategorií: kultura, sport, ekonomika, společnost a politika, příroda (Šindler, 2003). Členění těchto hlavních kategorií je znázorněno na obrázku č. 1., kde jsou podstatné pro účely této práce kulturní eventy, které podrobně autorka popisuje v následující kapitole.

Obrázek č. 1: Typy eventů dle doprovodného zážitku



Zdroj: Bruhn, 1997

1.2 Kulturní eventy

„Kulturní akce mohou být významné události“ (Bowdin, 2011, s. 22) a přispívají tak ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji jedince. Kulturním eventem je například světová premiéra Harryho Pottera, předávání Oscarů či pouť do Mekky. Kulturní akce jsou také čím dál více spojovány s cestovním ruchem tím, že díky nim vzniká podnikatelská aktivita, která vede k příjmům pro jejich pořadatele (Bowdin, 2011; Cimler a kol., 2006). Jelikož pro kulturní akce je nejpodstatnější účast člověka jako diváka, mohou tyto události sloužit k přilákání návštěvníků do místa konání a tím i zvýšit zájem o ostatní subjekty v dané lokalitě (hotely, restaurace). Návštěvníci však především očekávají příjemný zážitek, odpočinek nebo nabytí nových zkušeností.

Právě dle účasti návštěvníků lze kulturní eventy dělit na předem plánované (návštěva divadelního představení, koncertu) a spontánní (návštěva muzea, galerie, výstavy) nebo na skupinové či individuální.

Jelikož kulturních akcí je bezpočet, stejně velké množství je i druhů dělení. Kulturní eventy lze dále dělit podobně jako eventy obecně dle místa konání (venkovní, vnitřní) a dle jejich formy. Kulturní akce jsou bez pochyb spojovány s uměním, které může mít řadu podob. Dle forem umění mohou mít kulturní eventy tyto podoby:

- **zařízení s trvalou expozicí** (galerie)
- **zařízení s možností přímo se účastnit umělecké aktivity** (taneční či výtvarné studio)
- **speciální událost, která je pomíjivá** (festival, divadelní představení, koncert) (Event marketing v cestovním ruchu, 2007)

Mezi události s kulturním obsahem můžeme řadit:

- **festivaly a přehlídky** – jsou velmi úzce spjaty s místem jejich konání, nemají masový charakter, jsou určeny pro úzkou cílovou skupinu, a to zejména z důvodu omezené kapacity návštěvníků. Mezi světové události tohoto typu můžeme řadit Mezinárodní filmový festival v Cannes, českým příkladem je Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech.

- **kulturní eventy pro mladé** – představují zejména letní open air festivaly, které jsou veřejností mnohdy negativně vnímány pro jejich velkou hlučnost, požívání alkoholu a drog. Světově známým festivalem pod širým nebem je Love Parade v Německu, který v minulosti přilákal ročně přes jeden milion účastníků. V současné době je podobně proslulým open air festivalem Mácháč v České republice. Dalšími úspěšnými českými festivaly jsou Rock for People v Hradci Králové, Colours of Ostrava, Majáles, který putuje po celých Čechách, nebo Pilsner fest, kde je každoročně vstup zdarma.
- **venkovní představení** – hudební či divadelní akce pořádané v hlavní turistické sezóně, konají se především na kulturně či přírodně zajímavých místech. Právě do této kategorie můžeme zařadit Divadelní léto pod plzeňským nebem nebo známé Letní shakespearovské slavnosti.
- **koncerty, muzikály** – zejména vystoupení slavných zpěváků (Michael Jackson) či skupin (Rolling stones) přilákají desítky tisíc hudebních nadšenců. Nově se do podvědomí diváků dostávají i muzikály, na které cestovní kanceláře pořádají zájezdy.
- **ostatní kulturní akce** – návštěvy muzeí, výstav, různé akce pořádané na hradech a zámcích (Kotíková, Schwartzhoffová, 2008)

2 Divadelní léto pod plzeňským nebem

Projekt Divadelní léto pod plzeňským nebem vznikl v roce 2008 z důvodu zaplnění mezery na trhu nabídky divadelních představení během letních měsíců. Divadelní sezóna končí posledním červnovým představením DJKT a opět začíná až v září festivalem Divadlo. Díky letnímu počasí je možné divadelní inscenace umístit do exteriéru v historickém centru města Plzně. Během července zhlédnou diváci v premiéře a cca 12 reprízách novou divadelní inscenaci a několik repríz představení z předešlého ročníku.

Během dne festival nabízí doprovodný program, který je určen zejména pro rodiny s dětmi. Večer se pak na jevišti setkají herci ze všech plzeňských divadelních souborů, a to jak DJKT, tak i Divadla Alfa. Každoročně přijmou pozvání i pražští a mimopražští herci, které mohou diváci znát z televize, např. Jan Přeučil a Kristýna Leichtová. Představení tak získá na atraktivitě.

Během prvního ročníku tohoto festivalu, který se uskutečnil v roce 2008, byla představena hra Don Juan od Moliéra. Místem divadelního dění byla Proluka v Křížíkových sadech. V druhém ročníku byla uvedena hra Revizor, a to přímo na náměstí Republiky před plzeňskou radnicí. Toto představení bylo na základě hlasování čtenářů Sedmičky vyhlášeno za Kulturní událost 2009.

Třetí ročník se v roce 2010 odehrál před Západočeským muzeem a představil divákům hru Král jelenem od Carla Gozziho. Následující rok přichystal čtvrtému ročníku festivalu nemalou překážku v podobě ztráty významného partnera. I přesto bylo v zahradě hotelu Courtyard by Marriott zinscenováno Shakespearovské drama Marná lásky snaha.

Méně úspěšný 5. ročník, kterému nepřálo počasí a kdy diváky nezaujala méně známá hra, vystřídal zatím poslední šestý ročník. Byla zde uvedena hra Tři mušketýři, která skvěle zapadla do historického centra Plzně a přilákala rekordních 6 000 diváků.

Tento divadelní festival navštíví každým rokem tisíce diváků. Je to zejména díky tomu, že jsou zde k vidění nejlepší světová dramata na velmi zajímavých místech města Plzně. (Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2013a; PaNaMo, 2013b)

Pořadatelé

Pořadatelem Divadelního léta pod plzeňským nebem je občanské sdružení PaNaMo - Paleta Nápadů a Možností, které vzniklo v roce 2004. Jejími členy jsou především kulturní nadšenci. Sdružení se zabývá organizováním různých volnočasových aktivit, které se zaměřují na zvýšení kulturní gramotnosti. Mezi jejich projekty patří Umění na dosah, Můj život s..., což je festival o životě se sociální odlišností, Řemesla nás baví a autorkou vybrané Divadelní léto pod plzeňským nebem.

PaNaMo začínalo jako rodinný podnik. Do povědomí širší veřejnosti se dostalo až v roce 2008, kdy Marcela Mašínová a Vílém Dubnička založili festival Divadelní léto pod plzeňským nebem. Od roku 2010 se sdružení začalo věnovat vzdělávací činnosti pro děti a mládež. V tom samém roce se konal první ročník festivalu Divadelní zima pod plzeňskou střechou.

V současné době je předsedkyní Rady sdružení Ing. Marcela Mašínová, funkci místopředsedkyni Rady zastává Mgr. Dana Šedivá. Ostatními členy jsou Ing. Magdaléna Králová, Pavla Zárybnická, Ivo Jelínek, Eva Vanišová a nejnovější členkou se stala Pavla Čáslavská. (PaNaMo, 2013a)

Od prvního ročníku festivalu je spolupořadatelem Statutární město Plzeň. Z počátku festival potřeboval maximální možnou propagační a finanční podporu města. V současné době je tomu naopak. Po získání čtyřletého grantu již žádnou větší pomoc nepotřebuje a na oplátku přispívá k propagaci města Plzně rozšířením povědomí o Divadelním létě do celé České republiky. (Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2013a)

3 Projektový plán

3.1 Projekt

Kerzner uvádí, že: „projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“ (Svozilová, 2011, s. 22). Základními pilíři projektu tedy jsou čas, náklady a dostupnost zdrojů. Pro úspěšné projektové řízení je nutné, aby podmínky tohoto tzv. trojimperativu byly splněny. (Rosenau, 2007)

3.2 Stanovení cílů

Při pořádání akce je důležité znát její cíl, co akce přinese nejen nám, ale hlavně účastníkům. Musíme myslet na to, že „cílem není utratit rozpočet, ale investovat ho tak, aby se nám vynaložené prostředky vrátily“ (Lattenberg, 2010, s. 13). Určení cílů také slouží k řízení projektu z mnoha důvodů. Na prvním místě umožňují komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem projektu. Jakmile dojde k jejich odsouhlasení, napomáhají komunikaci mezi týmem, který na projektu pracuje, jeho manažerem a sponzory. Cíle definují celý projekt i s jeho výstupy, které jsou očekávány. Poté může docházet k samotnému plánování, zvolení metod, správnému načasování a ke stanovení výše nákladů, které budou zapotřebí k realizaci projektu. Nakonec podle splněných cílů může probíhat kontrola úspěšnosti projektu po jeho uzavření. (Lattenberg, 2010; Svozilová, 2011)

Při stanovení cílů je třeba se řídit pravidlem SMART. Cíle by tedy měly být **specifické** (Specific), **měřitelné**, abychom na konci projektu mohli říci, zda byly splněny (Measurable), **přidělitelné** jednotlivým subjektům, které za ně ponese odpovědnost (Assignable), **dosahitelné** (Realistic) za použití zdrojů, které máme k dispozici a **časově ohraničené** (Time-bound). Každý cíl projektu by také měl být spojen s některým z výstupů. Výstupem neboli produktem může být výrobek či služba, které budou dodány zadavateli projektu. (Svozilová, 2011; Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Hlavním cílem projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem je během čtrnácti dnů trvání festivalu zajistit kvalitní divadelní zážitek pro zvolenou cílovou skupinu a tím i napomoci

ke zvýšení kulturního vzdělání. Vedlejším cílem je stabilizace rozpočtu projektu, díky kterému by byl projektový tým zcela profesionální, rostl by přínos divadelních inscenací a celková image značky Divadelního léta po celé České republice. Dalším cílem je rozšíření divácké základny i mimo hranice města Plzně. V neposlední řadě je cílem spokojený divák, péče o něj a o jeho komfort. (Interní dokumenty, 2014)

3.3 Cílová skupina

S definováním cílů je úzce spjat výběr a rozhodnutí o správné cílové skupině, čímž se zabývá *targeting*. Čím podrobněji budeme znát potřeby a přání potenciálních návštěvníků, tím lépe budeme moci vybrat komunikační mix. (Kotler, 2007) Primární cílovou skupinou jsou lidé, kvůli kterým je event pořádán. Ti, kteří se eventu neúčastní, ale prostřednictvím médií se o něm doslýchají, jsou sekundární cílovou skupinou.

Po stanovení primární cílové skupiny přichází na řadu výběr homogenní skupiny, jejíž členové mají shodné zájmy a potřeby. Následná mikrosegmentace obsahuje dělení cílové skupiny na:

- **interní** – vlastníci a zaměstnanci firmy
- **externí** – zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, média a názoroví vůdci (Šindler, 2003)

Dle německých odborníků, kteří prováděli průzkum v roce 1995, jsou nejčastější cílovou skupinou zákazníci, jako další v pořadí jsou interní spolupracovníci, obchodníci a franšízanti, následování externími spolupracovníky, a poté tisk a média. (VokDams, 1995)

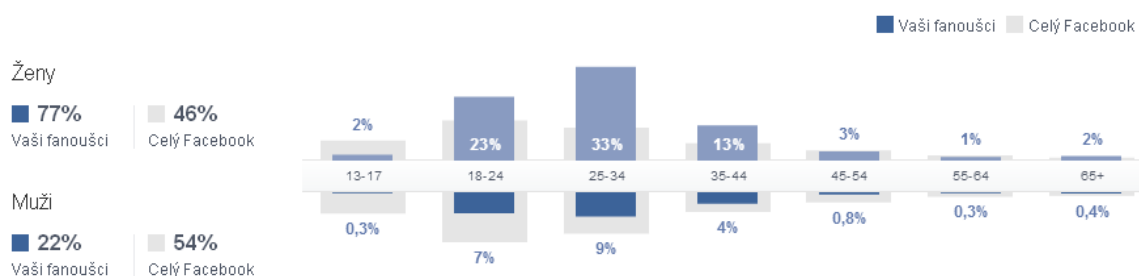
Účastníky je možno též dělit dle:

- **vztahu ke značce** (firmě, službě, produktu) – pozitivní, neutrální či negativní
- **socio-ekonomických a demografických kritérií** – např. pohlaví, věk, vzdělání, příjem
- **spotřebního a nákupního chování**
- **emociálních kritérií** – životní styl. (Šindler, 2003)

Primární cílovou skupinou Divadelního léta pod plzeňským nebem jsou dle socio-ekonomických a demografických kritérií zejména obyvatelé Plzně ze střední příjmové

skupiny s věkem nad třicet let se zaměřením na ženské pohlaví. Správnost zaměření se na ženy jako na cílovou skupinu lze ověřit i na stránce Divadelního léta pod plzeňským nebem na sociální síti Facebook. Jak je možné vidět na obrázku č. 2, fanoušky stránek jsou ze 77 % právě ženy; největší podíl mají ženy ve věku 25-34 let. Větší část diváků tvoří ženy i v DJKT. Bohužel neexistuje žádná oficiální statistika, ale ze zkušenosti autorky jako uvaděčky právě v DJKT jsou to oproti Divadelnímu létu ženy a páry staršího věku, kteří vlastní abonentku již desítky let.

Obrázek č. 2: Demografické údaje fanoušků stránky na sociální síti



Zdroj: Interní dokumenty, 2014

Vztah ke značce má cílová skupina zcela určitě pozitivní, má zájem o kulturní dění a volný čas je ochotna trávit sledováním divadelních představení. Tato cílová skupina vyžaduje zejména kvalitní divadelní představení na atraktivním místě s dobrým hereckým obsazením. V posledních letech je vyžadována i účast alespoň jednoho známého herce z pražských divadel, kterého mohou diváci vidat v televizních seriálech či filmech. (Interní dokumenty, 2014)

3.4 Harmonogram prací

Každý projekt je složen z mnoha po sobě následujících kroků, proto je základem pro jeho řízení sestavení podrobného rozpisu úkolů – Work Breakdown Structure (WBS). Účelem sestavování WBS je rozpoznat veškeré projektové činnosti, rozdělit je do logických balíčků a tím snížit pravděpodobnost, že nějaký úkol bude opomenut. Aby byl projekt úspěšně dokončen, musí projektový tým uskutečnit vše, co je obsaženo ve WBS. (Doležal, Krátký Cingl, 2013; Rosenau, 2000)

Konkrétní harmonogram prací pro Divadelní léto se nachází v příloze A této práce. Sumární činnosti projektu, které jsou dále podrobně rozepsány, jsou následující:

- Finanční zajištění
- Dramaturgické přípravy
- Formativní evaluace
- Produkční přípravy, příprava vedlejšího programu
- Režijní přípravy
- Realizační přípravy
- Výroba scény, kostýmů
- Marketing
- Zahájení předprodeje vstupenek
- Zkoušky, příprava prostoru
- Představení, vedlejší program
- Uzavření projektu (Interní dokumenty, 2014)

Finanční zajištění

Důležitou součástí finančního zajištění akce je příspěvek od projektu Prazdroj lidem. Pro zapojení do tohoto projektu je nutné již v srpnu předcházejícího roku vyplnit žádost o zařazení do programu, poté proběhne první kolo výběrového řízení, kde Rada reprezentantů vybere ty nejzajímavější projekty, kterým by Prazdroj lidem mohl finančně pomoci. Druhé kolo probíhá formou hlasování veřejnosti. Na základě toho je rozhodnuto o výši příspěvku.

Další podstatnou položkou v rozpočtu Divadelního léta pod plzeňským nebem je čtyřletý grant od Odboru kultury města Plzně, který je čerpán od roku 2012 (Mašínová, 2014). O tomto grantovém programu v oblasti kultury bylo rozhodnuto v roce 2011, kdy mezi 24 žadatelů bylo rozděleno celkem 162.920.000 Kč. Dotované oblasti jsou rozděleny do tří kategorií, a to na činnost kulturních organizací, kde se město podílelo na založení, činnost subjektů, které nemají podnikání jako svou hlavní činnost a podílí se na naplňování cílů Programu rozvoje kultury ve městě Plzni na léta 2009-2019, a třetí kategorie obsahuje kulturní projekty, které jsou v projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015. Právě do této kategorie se řadí autorkou vybraný event. PaNaMo jako pořadatel Divadelního léta pod plzeňským nebem žádalo v roce 2011 o grant ve výši 6.100.000 Kč, poskytnuta mu byla částka 3.100.000 Kč. V příloze B se nachází seznam všech schválených i zamítnutých dotací. (Houšková, 2011)

Dramaturgické přípravy

Dramaturgie velmi úzce souvisí s produkcí a je obtížné jednotlivé činnosti zařadit do té či oné kategorie. Dramaturgie „*nevytváří žádné hmatatelné hodnoty, ale proniká všemi složkami divadelní tvorby. Dramaturg vyhledává, vybírá a navrhuje díla, která jsou z hlediska uměleckého i ekonomického vhodná k uvedení na scénu. Vypracovává návrh dramaturgického plánu, tvůrčím způsobem spolupracuje s autory, režisérem na přípravě představení a výchovně působí na členy souboru.*“ (Hořínek, 2008, s. 73)

Ze všeho nejdříve se vybírá režisér, který s sebou přináší konkrétní představení. Na tomto rozhodnutí se podílí zejména umělecký ředitel. Dále je třeba sestavit časový plán představení, tedy hrací dny. Konání festivalu je pevně stanoveno na prvních čtrnáct dní letních prázdnin. Rozhoduje se o dnu premiéry, kolik bude odehráno repríz a představení z loňského ročníku. Následuje schůzka s režisérem a výtvarníkem, na které se dohodne podoba scény. Poté režisér spolu s uměleckým ředitelem vybírají herecké obsazení, kde základnou jsou herecké soubory DJKT. Ředitelka festivalu spolu s finanční manažerkou stanovuje podmínky smluv, schvaluje je a podepisuje. (Interní dokumenty, 2014)

Produkční přípravy

Za produkci se dá označit samotná realizace. Produkce spolu s dramaturgií plánuje hrací dny. Dále má za úkol oslovit koproducenty, kteří se podílí na organizaci jak materiálně, tak finančně. Důležitým a složitým krokem je zábor hracího místa. V roce 2014 se obě divadelní inscenace odehrají na náměstí Republiky. Nejprve je nutné kontaktovat Úřad městského obvodu Plzeň 3 (UMO3) a Správu veřejného statku města Plzně (SVSM), která spravuje a udržuje veřejně přístupný majetek města, kam náměstí Republiky patří. U obou těchto institucí se zažádá o zvláštní užívání veřejné komunikace. Žádost podávaná na UMO3 se nachází v příloze C této práce. Se SVSM dojde k sepsání smlouvy o pronájmu plochy, ve které je stanovena vratná kauce a technické podmínky užívání prostoru. Dále je zapotřebí vyjádření Národního památkového ústavu, co vše se smí na dané ploše provozovat a co je zakázáno. Konečné stanovisko pak dává UMO3. Kdyby magistrát nevyhověl žádosti, organizátoři mají v záloze jiné hrací místo v centru města a i jiný titul.

Je-li pro uskutečnění festivalu nutné uzavření komunikace, je zapotřebí vyjádření Magistrátu města Plzně (MMP) a Policie České republiky. V tomto případě většinou externí firma vytvoří náčrt dočasného dopravního značení a předloží ke schválení Policii České republiky. Tento formulář se přikládá k žádosti o dočasnou uzávěrku komunikace na MMP – odbor dopravy. Ten na základě této žádosti vydá ustanovení; konečné slovo má opět UMO3. Při zasažení do linek městské hromadné dopravy, například přesuny zastávek, výluky či zažádání o bezhlukovou signalizaci, je nutné komunikovat s Plzeňskými městskými dopravními podniky. V roce 2014 však ani jedna ze dvou uvedených inscenací nezasáhne do tratí veřejné přepravy.

Dalším úkolem produkce je zajištění autorských práv k dané inscenaci. Nejprve se zjistí, zde je autor díla zaregistrován u agentury, která sdružuje nositele autorských práv. Práva na vybrané inscenace vlastní agentura Dilia, proto je nutné nahlásit zájem o uvedení daného díla a uzavřít smlouvu. Poplatek za užití autorských práv se platí buďto zálohově dle počtu představení a diváků nebo po ukončení festivalu procentuelně z čistých tržeb.

Produkce má také za úkol najmutí technického personálu, jako jsou zvukaři a osvětlovači. Tito pracovníci musí být profesionálové s praxí v oboru, a proto většina z nich pochází z DJKT. S tím souvisí i zajištění technického vybavení. Jak už bylo zmíněno, na materiálovém zajištění se podílí koproducent festivalu. To, co není schopen obstarat koproducent, se pronajímá nebo půjčuje buď z DJKT nebo od jiných komerčních dodavatelů, například desky na vystavení pódia či tribuna. V poslední fázi produkčních příprav probíhá zajištění místa pro zkoušení v interiéru, které většinou poskytuje MMP v prostorách městské radnice. Někdy však probíhají zkoušky i u herců doma nebo v parcích města. Technická produkce má také na starost oslovení zkušených a z minulých ročníků osvědčených brigádníků. (Kilbergr, 2014)

Do produkčních příprav také spadá organizace vedlejšího programu, která probíhá na základě dramaturgického plánu. Nejprve se koná schůze celého projektového týmu, kde je právě dramaturgický plán sestaven. Poté za vedlejší program nese zodpovědnost Kateřina Fialová, která oslovuje účastníky vedlejšího programu a poté s nimi sepisuje smlouvy. (Mašínová, 2014)

Realizační přípravy

Realizační přípravy obsahují zejména uzavírání smluv. Jako první je zapotřebí sestavit interní směrnice pro veřejné zakázky, dohodnout a stanovit podmínky spolupráce s MMP a s Evropským hlavním městem kultury 2015, o. p. s. (EHMK). Jelikož je město Plzeň spolupřadatelem Divadelního léta pod plzeňským nebem, je nutné uzavření smlouvy, kde jsou stanovena práva a povinnosti MMP jako spolupřadatele. Dále je nutné smluvně ošetřit pracovní vztahy se členy projektového týmu.

V letošním roce se poprvé uskuteční přímý přenos inscenace do ostatních měst České republiky. Pro uskutečnění je zapotřebí oslovit zástupce měst a navázat vzájemnou spolupráci, která bude smluvně ošetřena. V současné době (duben, 2014) je spolupráce s městy v jednání, není tedy jisté, kde se přímý přenos uskuteční. Zatím je předběžně domluveno promítání v rámci vedlejšího programu Colours of Ostrava, ve Zlíně, v pražském divadle Ponoc a německém městě Schenze. Přímý přenos se uskuteční zejména z důvodu snahy o rozšíření Divadelního léta pod plzeňským nebem za hranice města Plzně. Přímé přenosy se zatím praktikují pouze u hudebních festivalů (Open Air Festival v Panenském Týnci, Mezinárodní hudební festival Český Krumlov, Mezinárodní folklórní festival ve Strážnici), a to většinou pouze zvuková reprodukce. Obrazový přímý přenos u divadelního festivalu se nikde jinde neprotikuje. Poslední částí dramaturgických přípravy je sestavení dramaturgického plánu vedlejšího představení. (Kilbergr, 2014)

Výroba scény a kostýmů

Výroba scény se provádí dle návrhů scénografa. Výrobu kostýmů má na starost návrhář či výtvarník. Výroba kostýmů je však velice finančně náročná, a proto neprobíhá zcela tradičně, to je nakoupením látek a ušitím dle návrhů. Na to bohužel v rozpočtu Divadelního léta pod plzeňským nebem nezbyvají finanční prostředky, a proto se snaží o méně finančně náročnou strategii. Proces probíhá tak, že nejprve se vytvoří návrhy, které se však podle daného rozpočtu upraví; materiál se shání v běžných second handech apod. Například mušketýři místo klasických kozaček mají na nohách pracovní obuv, kterou poskytla prodejna pracovních oděvů. V předcházejících ročnících probíhala spolupráce s Integrovanou střední školou živnostenskou, kdy se na ušití kostýmů podílely žákyně

školy. Dalším důsledkem omezeného rozpočtu je fakt, že mušketýři nejezdí ve hře na koních, ale na kolech. (Kilbergr, 2014)

Jednou z možností, jak se vypořádat s finančními nedostatky na výrobu kostýmů, by bylo oslovit širokou veřejnost s žádostí o darování, zapůjčení či koupi (za menší finanční obnos) potřebných materiálů. Mnoho lidí má doma šatní skříň plnou oblečení, které nenosí, a některé kousky by mohly být vhodné právě k ušití kostýmu ať už pro mušketýra nebo jakoukoli jinou postavu z divadelní inscenace. Dále je také nutné provést kontrolu scény a kostýmů z roku 2013 a případně opravit nedostatky.

Příprava prostoru

Dva týdny před začátkem festivalu začíná stavba scény. I tato fáze přináší úskalí a to v podobě výstavby tribuny. Kamión, který přiváží rozebranou tribunu, je příliš těžký a nemůže tak vjet přímo na plochu náměstí. Proto musí zaparkovat na obvodové silnici kolem náměstí a přepravu těžkých a rozměrných součástí na místo výstavby je nutné zajistit pomocí vysokozdvizného vozíku či dodávky. Dále se během příprav prostoru staví terén, stan, který je v roce 2014 součástí scény, a věž, která slouží zvukařům. Nezbytný je také přívod elektřiny, napojení na hydranty a předběžné rozestavení světel. Externí dodavatel (Toi Toi) má na starost závoz sociálního zařízení.

Přímo v hrací den probíhá příprava prostoru dvě hodiny před začátkem představení. Osm brigádníků má za úkol zkontrolovat tribunu, sociální zařízení, odpadky a postavit plot, který zabraňuje kolemjdoucím sledovat představení. Dále je nutné připravit scénu, potřebné rekvizity, osvětlovači staví a namířují světla, zvukaři provádějí rozestavení reproduktorů a zvukové zkoušky. Garderobiérky připravují šatny, které jsou umístěny přímo u hracího prostoru v kontejnerech a provádějí drobné úpravy na kostýmech (žehlení, zašívání). Uvaděčky chystají deky, za nepřízně počasí pláštěnky pro diváky.

Po skončení představení je nutné veškeré zařízení odpojit od elektřiny a přikrýt. Inspektor hlediště, který má na starost brigádníky, kontroluje stav sociálního zařízení a dohlíží na úklid prostoru tak, aby bylo vše připraveno na další hrací den, a celý prostor se uzavře. Uzavření však nezabrání případné krádeži, a proto je přes noc prostor hlídán agenturou. (Kilbergr, 2014)

Ukončení festivalu

Po odehrání posledního představení přichází na řadu úklid a vrácení veškerého materiálu (kostýmy, scéna, tribuna). Je důležité zkoordinovat dodavatele a naplánovat harmonogram složení a odvážení tak, aby úklid proběhl nejlépe během jednoho dne. Úklid místa konání obsahuje například i odstranění nečistot na zemi apod. Poté přichází na řadu přebírání prostoru úředníkem ze SVSM, který kontroluje stav náměstí a vyhodnotí, zda bude kauce vrácena, či budou muset organizátoři zaplatit vzniklé škody, například prasklou dlažební kostku. (Kilbergr, 2014)

S ukončením festivalu souvisí závěrečná evaluaci, při které se pořadatelé Divadelního léta pod plzeňským nebem zaměřují na kontrolu jednak měřitelných indikátorů (stabilizace rozpočtu a vnitřní struktury týmu, počet diváků), ale i na dosažení vymezených cílů (kvalita inscenací, péče o diváka). Součástí této kontroly jsou dotazníky, které pořadatelé rozdávají při jednotlivých představeních divákům a následně vybírají. Prostřednictvím těchto dotazníků jsou zjištěny informace o účinnosti reklamní kampaně a spokojenosti diváka například s výběrem divadelní inscenace.

Závěrečná kontrola se také týká dlouhodobého dopadu festivalu například na zvýšení kulturního vzdělání a povědomí o projektu nejen v Plzni, ale i po celé České republice, zda se daná cílová skupina rozšířila i mimo hranice města Plzeň nebo jestli festival nabyl mezinárodního rozměru. Celková evaluace je uvedena v Závěrečné zprávě, kterou sepisuje ředitelka festivalu. Toto formální ukončení festivalu obsahuje celkové shrnutí průběhu festivalu a zejména poděkování partnerům a sponzorům. Závěrečná zpráva z roku 2013 se nachází v příloze D této práce. (Mašínová, 2014)

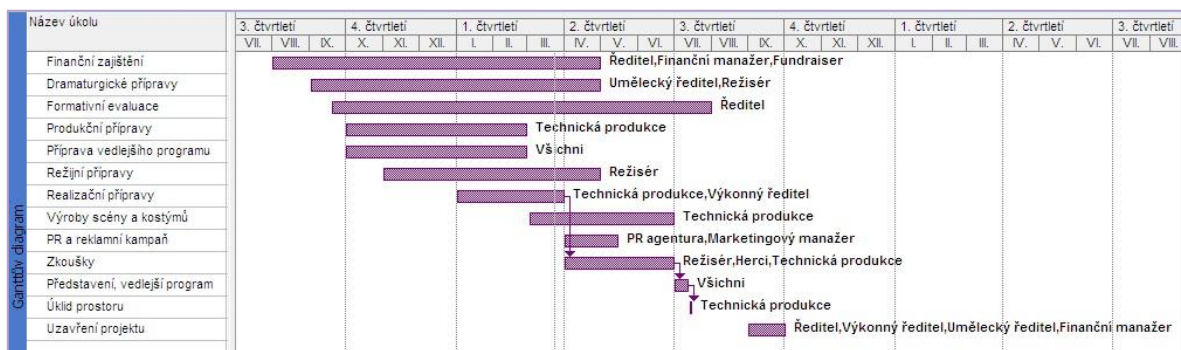
3.5 Časový plán

Časový plán, na rozdíl od harmonogramu prací, udává přehled o časové náročnosti jednotlivých úkolů, které jsou obsaženy v harmonogramu prací, a tím i o celkové délce projektu. Jedná se tedy o „*časový rozpis kroků projektu, který obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat*“ (Svozilová, 2011, s. 137). Plánování času lze provádět pomocí různých nástrojů, například úsečkovými grafy, milníky, síťovými grafy nebo počítačovými programy. V případě, že se

projekt uskutečňuje poprvé, je zapotřebí dobu trvání jednotlivých prací odhadovat (Rosenau, 2000). Jelikož Divadelní léto pod plzeňským nebem se koná již sedmým rokem, organizátoři jsou obeznámeni s časem potřebným pro dané činnosti, avšak chybí jim podrobný časový plán. Z toho důvodu může docházet k nedodržování termínů a opoždění například začátku reklamní kampaně a prodeje vstupenek. (Kilbergr, 2014)

Pro zobrazení celkového trvání projektu autorka sestavila Ganttův diagram. Ganttův diagram zobrazuje časovou osu a úsečky, které znázorňují dobou trvání dané činnosti. Dále lze v diagramu zobrazit lidské zdroje odpovědné za dané oblasti nebo aktuální stav plnění úkolu (Doležal a kol, 2012). Autorka si pro zpracování tohoto diagramu vybrala speciální software Microsoft Project 2010. Jelikož divadelní festival obsahuje několik skupin různorodých činností (dramaturgie, produkce, marketing), jsou pro přehlednost a zjištění celkové doby trvání projektu na obrázku č. 3 zobrazeny souhrnné činnosti a osoby (nebo celé úseky) za ně odpovědné.

Obrázek č. 3: Ganttův diagram souhrnných činností



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2014

3.6 Plán zdrojů

Správné a včasné naplánování zdrojů je pro projekt důležité z hlediska sestavení kompletního rozpočtu akce. Tyto zdroje můžeme rozdělit na lidské, hmotné a finanční.

3.6.1 Lidské zdroje

Při sestavování lidských zdrojů je nutné na základě WBS zjistit všechny profese, které budou během projektu zapotřebí. Poté posoudíme, zda firemní zaměstnanci mají dostačující kvalifikaci k požadovaným úkolům, zda budou dostupní z časového hlediska a zda náklady na jejich výkon budou v souladu s rozpočtem. Jestliže nebudou splněny tyto podmínky, bude zapotřebí využít externích pracovníků a odborníků, např. právníků. Lidský faktor je nepředvídatelný, a proto je vhodné mít záložní variantu v případě nemoci nebo nedostatečné kapacity. Při akcích většího rozsahu může být vhodné svěřit celou organizaci do rukou specializované agentuře. (Šindler, 2003; Svozilová, 2011)

„Hlavním výkonným článkem projektu je projektový tým“ (Svozilová, 2011, s. 33). Lidé v projektovém týmu jsou podřízeni projektovému manažerovi, který celý tým řídí a motivuje k dosažení cíle. Prostřednictvím práce těchto osob se uskutečňují cíle projektu (Svozilová, 2011; Newton 2008). Projektový tým je charakteristický tím, že je sestaven právě pro jeden určitý projekt. K dosažení cíle je nutná týmová spolupráce. Té se naučí při tzv. teambuildingu, který se koná na začátku projektu. (Doležal a kol., 2012)

„Odpovědná osoba za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu je projektový manažer“ (Svozilová, 2011, s. 31). Jeho úkolem je sestavení projektového týmu, který mu poté napomáhá s realizací projektu od tvorby plánu až po předání zákazníkovi a závěrečnému vyhodnocení (Svozilová, 2011). Projektový manažer je tedy zodpovědný za vymezení rozsahu všech prací, jejich naplánování a zajištění potřebných zdrojů k jejich uskutečnění. (Newton, 2008)

Jako projektový manažer Divadelního léta pod plzeňským nebem stojí v čele organizační struktury (viz obrázek č. 4) ředitelka festivalu a zároveň předsedkyně Rady občanského sdružení PaNaMo Ing. Marcela Mašínová. Ředitelka je plně zodpovědná za chod festivalu, rozhoduje o strategických záležitostech a zajišťuje financování festivalu prostřednictvím dotací a grantů. S ředitelkou festivalu spolupracuje umělecký ředitel Vilém Dubnička,

který současně režíruje většinu představení a zastává funkci fundraisera¹. Umělecký ředitel má plnou odpovědnost za uměleckou úroveň festivalu. V případě, že sám není režisérem inscenace, vybírá vhodného režiséra a podílí se na výběru herců. Pod uměleckého ředitele spadá umělecká rada, která je jeho poradním orgánem a podává návrhy a doporučení ředitelce festivalu.

Produkční záležitosti festivalu má na starost výkonný ředitel Jiří Konečný, který je přímým podřízeným ředitelky festivalu. Náplní jeho práce je kontrola dodržování stanoveného rozpočtu a odpovědnost za marketingovou komunikaci. Dále také zastřešuje přímé přenosy, které má na starost Jan Příhoda a Jiří Mašek.

O finanční stránku festivalu se stará finanční manažerka Pavla Čáslavská, která sestavuje rozpočet a zodpovídá za vyúčtování dotací a grantů. Finanční manažerka slouží jako poradní orgán ředitelky festivalu a spolupracuje s fundraiserem. Fundraiser má na starost stávající finanční partnery a vyhledávání nových zdrojů.

Reklamní stránku festivalu má na starost Jáchym Klimko. Náplní jeho práce je zejména kontakt s partnery a sponzory. Klimko současně zastává funkci marketingového manažera, který plánuje reklamní kampaně spolu s rozpočtem a hlídá dodržování mezních termínů. Dále se také účastní spolu s režisérem schůzky s grafikem, kterému poté zadává práci. Při samotné realizaci projektu koordinuje distribuci volných vstupenek a plánuje využití reklamních ploch a tím i hlídá propagační závazky vůči komerčním a mediálním partnerům. Za předprodej vstupenek zodpovídá Kristýna Vítovcová, která má zároveň na starost vedlejší program Open Art.

Další součástí marketingu je grafik, který připravuje podklady pro tisk, na základě konzultace s marketingovým manažerem vytváří návrhy kampaně a připravuje grafiku pro oficiální webové stránky události a stránku na sociální síti Facebook. Dalším členem marketingového týmu je copywriter. Jeho prací jsou veškeré texty na webových stránkách a facebookovém profilu. Jejich prostřednictvím komunikuje s diváky a reaguje na jejich dotazy a připomínky. Celkově spravuje webové stránky i stránku festivalu a realizuje

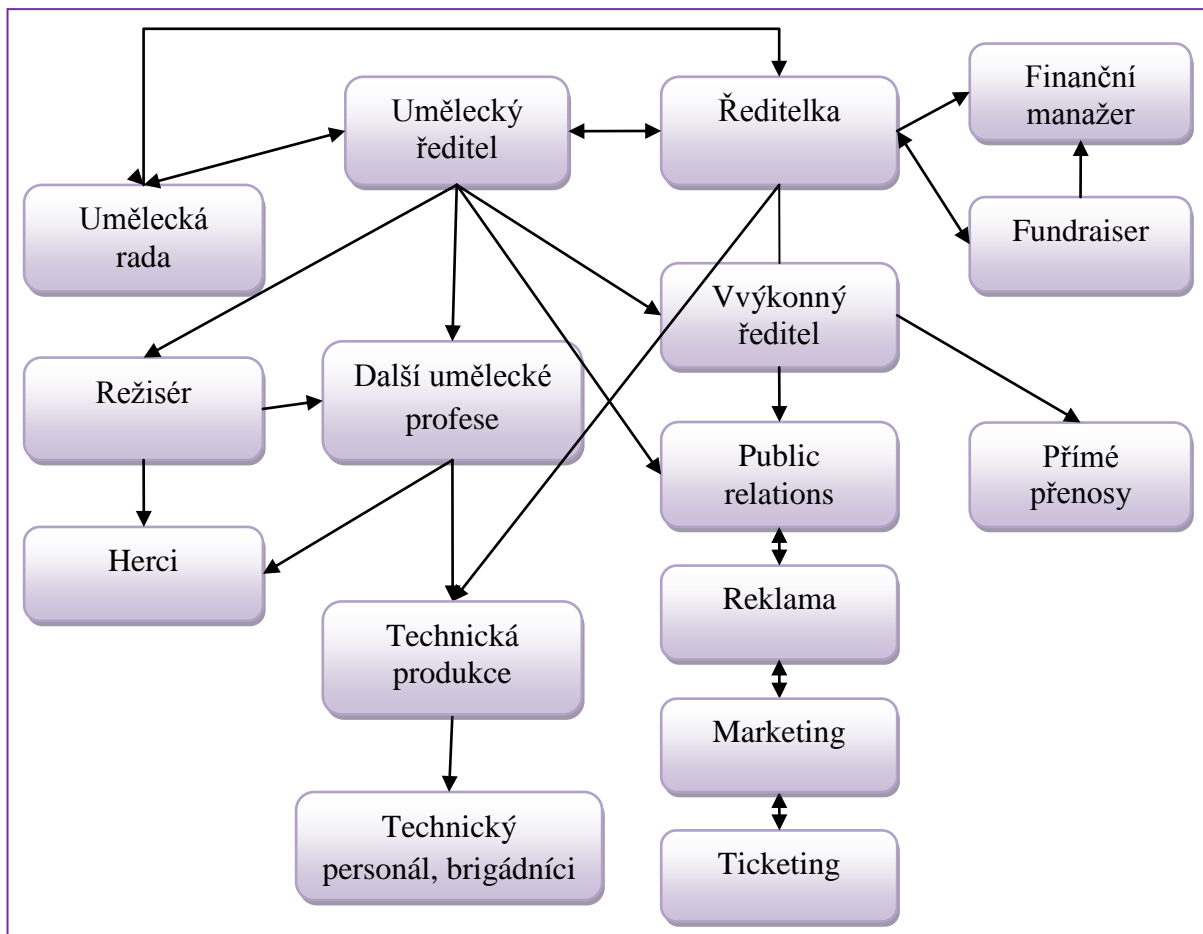
¹ Fundraiser se zabývá získáváním zdrojů, především finančních. (Šedivý, Medlíková, 2011)

distribuci volných vstupenek. V neposlední řadě je součástí marketingu webový administrátor, který propaguje webovou prezentaci festivalu.

Public relations (PR) jako část marketingové komunikace má na starost specializovaná agentura Public Eye. Náplní její práce je návrh a realizace PR kampaně, což zahrnuje tiskové zprávy a komunikaci s novináři. Dále také Public Eye navrhuje celkovou marketingovou strategii. Reklamu, další část marketingové komunikace, zajišťuje Jáchym Klimko, který navrhuje a poté provádí realizaci reklamní kampaně.

Pro realizaci festivalu je velmi důležitá technická produkce, která zodpovídá za veškeré technické vybavení, zajištění hracího místa a potřebných povolení. Dále spolupracuje s uměleckými profesemi na výrobě scény, scénografických prvků a kostýmů. (Interní dokumenty, 2014)

Obrázek č. 4: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumenty, 2014

Jak lze z tohoto diagramu vyčíst, manažerská struktura není dostatečně pevná a působí chaoticky. Celková organizační struktura je nepřehledná, členové týmu nemají vždy pouze jednoho nadřízeného a tím pádem není pevně stanoveno, kdo za jednotlivého podřízeného nese odpovědnost. O strategických záležitostech se většinou vede diskuze, při které dochází k názorovým střetům jednotlivých individualit. Velkou část odpovědnosti nese přímo ředitelka festivalu, která nejen že se stará o finanční zajištění, ale také působí jako vedoucí technické produkce

Projektový tým je složen z 5-6 uměleckých pracovníků, jako je dramaturg, výtvarník kostýmů, scénograf, choreograf či hudební skladatel, z 5 techniků – inspicienta, zvukaře, osvětlovače a dvou pomocných osvětlovačů a z dalších umělců, kteří zajišťují vedlejší program festivalu. V neposlední řadě je v týmu 15-25 herců, kteří se vybírají vždy podle daného představení. Hereckou základnou jsou herci z plzeňských souborů DJKT, kteří se příliš neobměňují. Tito lidé jsou členy projektového týmu po dobu tří měsíců. Přímou v období realizace projektu (jeden měsíc) jsou součástí týmů pomocní technici a pořadatelé z řad studentů (cca 25), kteří spadají pod technickou produkci. Tyto mladé členy týmu nikdy není problém sehnat díky jejich velkému zájmu o projekt.

Celý realizační tým je plný kulturních nadšenců, ale bohužel ne vždy profesionálů vzdělaných v daném oboru. Zejména v marketingovém oddělení je mnoho nejasností, jednotliví členové týmu zastávají více pozic a nikdo není skutečný marketér. I tak jsou nedostatečně finančně ohodnoceni, což je důsledkem omezeného rozpočtu. Zlepšení mzdových podmínek pro organizátory je jednou z priorit Divadelního léta pod plzeňským nebem do příštích let. (Interní dokumenty, 2014)

3.6.2 Hmotné zdroje

„Za hmotné zdroje považujeme všechny prostředky nutné pro vlastní realizaci jednotlivých eventů“ (Šindler, 2003, s. 68). Patří sem zejména vhodný prostor, kde se akce bude konat a potřebné vybavení (židle, stoly, výzdoba atd.). Mezi klasická místa pro indoorový event řadíme kulturní domy, hotely a konferenční centra. Méně tradiční prostory jsou divadla, kinosály, muzea, galerie a ostatní historické budovy. Při pořádání outdoorové akce je možná na vhodném místě výstavba stanu. Jedná-li se o vícedenní akci, je třeba myslet

na dopravu a ubytování účastníků, infrastrukturu a potřebnou techniku (osvětlení, ozvučení apod.). V neposlední řadě musíme zajistit catering, který ve velké míře ovlivňuje celkový dojem hostů z akce. (Lattenberg, 2010; Šindler, 2003)

Většinu hmotných zdrojů projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem zajišťuje nejvýznamnější koproducent, Divadlo Alfa. Napomáhá zejména svým technickým vybavením pro zvukaře a osvětlovače, poskytuje možnost využití divadelních dílen či ubytovny pro mimoplzeňské herce a členy projektového týmu. Divadlo Alfa však s rostoucími nároky na techniku už nevystačí, a tak dochází ke komerčnímu pronájmu techniky. Další hmotné zdroje, které jsou při realizaci festivalu důležité (občerstvení pro diváky) zajišťuje externí dodavatel (kavárna). Toalety jsou zajištěny pomocí mobilního WC Toi Toi.

Do budoucna chce Divadelní léto pod plzeňským nebem sjednat koproducentský vztah s DJKT, které má mnohem větší technické zázemí než Divadlo Alfa. Z této spolupráce může těžit i DJKT tým, že projekt Divadelní léto pod plzeňským nebem přiláká nové diváky, kteří během divadelní sezóny do běžného kamenného divadla nezavítají. (Interní dokumenty, 2014)

3.6.3 Finanční zdroje

„Kolik budeme do realizace eventu investovat, je obvykle společně s počtem a typem akcí dáno rozpočtem“ (Lettenberg, 2010, s. 36). Sestavení rozpočtu je tak nedílnou součástí projektového plánu. U pořádání eventů je velmi těžké přesně vyčíslit výši nákladů. Proto se většinou stanoví maximální hranice, kterou by rozpočet neměl překročit. Po předložení celkového rozpočtu následuje jeho schválení a rozdělení nákladů z věcného a časového hlediska. Nejdůležitější skupiny věcných nákladů jsou náklady na plánování, přípravu, realizaci a následné náklady, které přicházejí po ukončení projektu. Náklady projektu také můžeme dělit na přímé (práce, materiál, externí služby, pojištění), režijní (platy managementu, daně) a ostatní (rezervy na případná rizika, provize obchodníkům). (Šindler, 2003; Svozilová 2011)

Jelikož organizátoři Divadelního léta pod plzeňským nebem nejsou schopni získat jednoho silného komerčního partnera, rozpočet má více zdrojů a není příliš stabilizovaný. Velkou část příjmů činí grant od Odboru kultury města Plzně ve výši 700.000 Kč. Téměř 50 % rozpočtu tvoří příjem z realizace projektu a to prodej vstupenek a programů (průměrná cena vstupenky je 290 Kč). Další granty a dotace tvoří příspěvek od Nadace 700 let města Plzně a od EHMK ve výši 100.000 Kč. (Interní dokumenty, 2014)

Stejně jako v roce 2013 i v roce 2014 se organizátoři Divadelního léta pod plzeňským nebem rozhodli zúčastnit programu Prazdroj lidem. Tento projekt společnosti Plzeňský Prazdroj už po dvanáct let financuje příspěvkové a neziskové organizace a napomáhá tak ke zvýšení životní úrovně obyvatel plzeňského kraje (Plzeňský Prazdroj, 2014). V letošním roce Prazdroj lidem přispěje ve výši 250.000 Kč. (Interní dokumenty, 2014)

V roce 2014 bude poprvé zprostředkován přímý přenos představení do jiných měst České republiky, očekávaná odměna za tento přenos činí 150.000 Kč. O dorovnání rozpočtu se postarají koproducenti a mediální partneři akce. Plánovaný rozpočet pro rok 2014 je zobrazen v tabulce č. 1, podrobně pak v příloze E této práce. (Interní dokumenty, 2014)

Tabulka č. 1: Rozpočet 2014

Položka	Částka v Kč
Náklady	
Spotřeba materiálu	180.000
Spotřeba energií	30.000
Reprezentace	15.000
Cestovní dle zákona	100.000
Služby	2.675.000
Osobní náklady	750.000
Náklady celkem	3.750.000
Výnosy	
Vstupné, programy	1.400.000
Dary, dotace	850.000
Prodej reklamy a pronájmu reklamních ploch	500.000
Partnerství s dalšími subjekty	150.000
Grant	700.000
Odměny za přímý přenos	150.000
Výnosy celkem	3.750.000
Hospodářský výsledek	0

Zdroj: Interní dokumenty, 2014

Jelikož občanské sdružení PaNaMo je nevládní nezisková organizace a tak její hlavní činností nemůže být jakákoli výdělečná činnost, není ani cílem jeho projektu Divadelní léto vytvoření zisku. Na tomto nemění nic ani Nový občanský zákoník, ve kterém je občanské sdružení nahrazeno spolkem. Tato transformace bude provedena automaticky, občanské sdružení však musí provést změnu názvu, který musí obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo „z. s.“. Tuto změnu je nutné provést do 1. ledna 2016. Dále je nutná změna stanov dle ustanovení Nového občanského zákoníku. (Podnikatel.cz, 2014)

3.7 Řízení rizik

Výraz riziko pochází z italského *risico*, což označovalo jakési nebezpečí při lodní dopravě a plavci se mu museli vyhnout. V současné době pojem riziko zahrnuje „*nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání*“ (Smejkal, Rais, 2010, s. 90). Riziko může mít nespočetně podob. Mezi základní řadíme ekonomické riziko, politické, bezpečnostní a právní, rizika předvídatelná a nepředvídatelná.

Abychom se výše zmíněných rizik vyvarovali, provádíme jejich analýzu. Během této analýzy definujeme hrozby a pravděpodobnost, že se uskuteční. Jako hrozbu můžeme označit různé živelné katastrofy, krádeže či chybu lidského faktoru. Dále analyzujeme aktiva (movitý a nemovitý majetek – peníze, informace, know-how) a dopad na ně v podobě stanovení rizik a jejich závažnosti.

Po analýze rizik přichází na řadu řízení rizik (risk management). „*Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů*“ (Smejkal, Rais, 2010, s. 112). Mezi oblasti, kde dochází k řízení rizik, můžeme zařadit právě řízení projektu. (Smejkal, Rais, 2010)

Působení rizik v projektu ohrožuje všechny tři pilíře projektového řízení – produkt, náklady a harmonogram. Riziko projektu je „*neurčitý jev nebo podmínky, jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu*“ (Svozilová, 2011, s. 279). Tato rizika můžeme dělit na odchylky (rozdíl mezi plánem a skutečným stavem), předvídatelná rizika (běžná rizika, která můžeme odhadnout), nepředvídatelná rizika (pravděpodobnost ani rozsah nelze odhadnout), na nejistotu a chaotické vlivy. (Svozilová, 2011)

Divadelní léto pod plzeňským nebem je velmi rozsáhlý projekt s velkým množstvím možných rizik, avšak v práci budou uvedena jen vybraná. Pro analýzu rizik vybraného projektu bylo autorkou vybráno dělení na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika.

U ovlivnitelných rizik jsou uvedeny možnosti, jak se organizátoři snaží jim předejít. Lze mezi ně řadit:

- **nedostatečné finanční zajištění** - lze ovlivnit jen z části. Organizátoři se mohou zapříčinit o získání různých partnerů a sponzorů, už ale neovlivní, zda budou v daném roce poskytovány granty.
- **nedostatečný zájem o festival ze strany diváků**. Tomu lze předcházet účinnou reklamní kampaní a výběrem zajímavé divadelní inscenace s kvalitním hereckým obsazením. Od výběru titulu se odvíjí i místo konání, které má také velký vliv na diváckou účast.
- **pojistná událost** – riziko nehody diváka na elevaci. Toto riziko lze minimalizovat spolehlivým dodavatelem, který zajistí atestaci tribuny. I přesto může dojít k nečekané události, zapříčiněné například selháním materiálu, z toho důvodu jsou diváci pojištěni. (Mašínová, 2014)

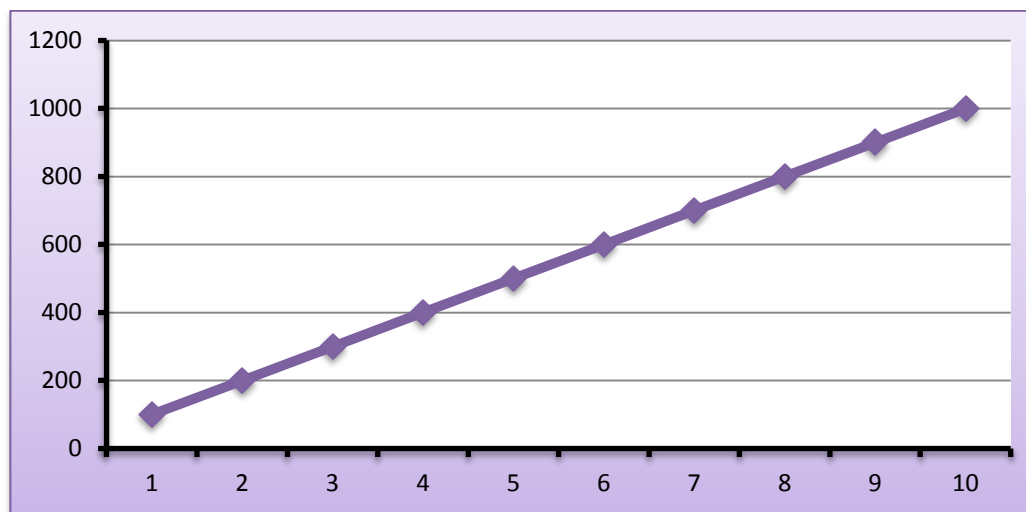
Vybraný event má i nespočet neovlivnitelných rizik, přičemž organizátoři věnují pozornost jen některým a mají u nich vymyšlené řešení vzniklé situace. Jsou to následující:

- **neschválení žádostí o zvláštní užívání veřejné komunikace** – včasný zábor hrací plochy a v záloze více variant, ovšem taktéž na pozemku města
- **nízká návštěvnost z důvodu nedostatečné kupní síly diváků**
- **demonstrace či pochody nepřizpůsobivých občanů v centru města** – případné odložení začátku představení
- **nemoc některého z hlavních organizátorů akce**
- **onemocnění či úraz jednoho z hlavních představitelů divadelní inscenace** – v krátkém časovém úseku nastudování role jiným hercem
- **nepřízeň počasí** – při lehkém dešti, který v letních měsících není tak chladný, uvaděčky divákům zapůjčují pláštěnky. Má-li být dle předpovědi pouze krátká přeháňka, může být začátek o několik desítek minut posunut nebo představení přerušeno. Dojde-li na nejhorší a představení musí být zrušeno před začátkem nebo půl hodiny po, je divákům nabídnuta vstupenka na jiný hrací termín nebo vrácení peněz. Musí-li být představení zrušeno až po půl hodině po začátku, vstupné již bohužel nemůže být vráceno. (Mašínová, 2014; Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2014c)

Během uplynulých šesti ročníků festivalu však nikdy nedošlo ke zrušení představení tak, aby muselo být divákům vráceno vstupné. Je to zejména z toho důvodu, že by se festival stal ztrátovým. Průměrná tržba za vstupné a prodej programů na jedno představení je 100.000 Kč, což je velmi podstatná položka v rozpočtu akce, a proto se vždy organizátoři snaží přizpůsobit vzniklým podmínkám a odehrát alespoň polovinu představení. Kdyby přece jen muselo dojít ke zrušení představení a vrácení vstupného, v časovém plánu inscenace jsou vyhrazeny tři rezervní dny, kdy by bylo toto představení nahrazeno a nedošlo by ke ztrátě tržeb. K takovému přerušení hry může dojít pouze při prudkých bouřkách, kdy hrozí nebezpečí divákům na elevaci i hercům, například pádem kulis. (Hříchová, 2014)

V případě, že ani náhradní termíny představení by nepokryly vzniklou ztrátu, která je pro neziskovou organizaci skutečně markantní, rozpočet by musel být dorovnán během následujícího ročníku festivalu tím, že by bylo naplánováno více hracích dní (Hříchová, 2014). Na obrázku č. 5 je znázorněna velikost ušlého zisku v závislosti na počtu zrušených představení.

Obrázek č. 5: Velikost ztráty (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 Event marketing a marketingový mix eventů

4.1 Event marketing

Jako tomu bylo u event managementu, i slovní spojení event marketing vyvolává u řady odborníků dohady. Šindler se přiklání k definování slov event a marketing odděleně a vychází tedy ze vzorce „*event marketing = event + marketing*“ (Šindler, 2003, s. 23). Marketing můžeme definovat velmi snadno a to jako „uspokojování potřeb ziskově“ (Kotler, Keller, 2007, s. 35). Pojem event byl již definován v první kapitole této práce.

„Event marketing je možno vymezit jako marketingové aktivity, které se snaží pomocí netradičních akcí (events) upoutat pozornost potenciálních nebo stávajících zákazníků, partnerů, veřejnosti a v neposlední řadě i médií a prostřednictvím zinscenovaných zážitků podpořit image firmy nebo jejich produktů.“ (Kotíková, Schwartzhoffová, 2008, s. 14)

Na základě výše uvedených definic lze říci, že event marketing je spojen s výjimečnou událostí, prožitkem, který účastníci vnímají všemi smyslovými orgány, a v podstatě se jedná o komunikační nástroj (Šindler, 2003). Oproti tomu event management je celkové pořádání akce. Jeho součástí je řízení zdrojů (lidských, hmotných, finančních), rizik a právě i event marketingových aktivit.

4.2 Marketingový mix eventů

K tomu, aby bylo dosaženo marketingových cílů, slouží marketingový mix. Mezi nástroje marketingového mixu jsou běžně zařazovány tzv. 4P: **výrobek** (product), **cena** (price), **umístění** (place), **propagace** (promotion) (Kotler, 2007). Především ve službách lze základní 4P rozšířit o další 3P: **lidé** (people), **spolupráce** (partnership) a **nabídka balíčků** (packaging) (Zamazalová, 2010). V oblasti event marketingu jsou tyto „3 P“ navíc rozšířeny o **doplňkové služby** (programming), které jsou popsány v podkapitole produkt (Bowdin, 2011).

Hlavním marketingovým cílem zvoleného eventu je vybudování silné značky Divadelní léto pod plzeňským nebem, kterou zákazníci snadno identifikují a probudí v nich silné emoce. To povede ke zvýšení prodeje vstupenek a zvýšení podílu mimoplzeňských diváků. Tím bude splněn cíl, že návštěvnost jednoho ročníku neklesne pod hranici 6 000 diváků. Cílem marketérů je vytvořit část kampaně speciálně pro nejsilnější diváckou skupinu.

Dalšími cíli je získání silných mediálních partnerů nad rámec regionu a maximálně využít místo konání k propagaci akce. V neposlední řadě je cílem realizovat analýzu konkurence a podle toho zvolit účinnější propagační místa. (Interní dokumenty, 2014)

Aby hlavní cíle odpovídaly pravidlu SMART, měly by znít následovně:

- zvýšení podílů mimoplzeňských diváků v roce 2014 o 20 %
- zvýšení prodeje vstupenek v roce 2014 o 10 %
- udržení návštěvnosti sedmého ročníku nad hranicí 6 000 diváků

Za výše uvedené cíle je odpovědný marketingový manažer a jsou časově ohraničeny počátkem plánování projektu (srpen 2013) až po jeho ukončení (září 2014). (vlastní zpracování, 2014)

4.2.1 Produkt

„Produkt je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu“ (Světlík, 2005, s. 101). Slouží k uspokojování hmotných i nehmotných potřeb a přání.

Produkt můžeme rozdělit do tří úrovní – **základní, vlastní a rozšířený**. Základní produkt je důvodem, proč si daný produkt koupit, je přínosem pro spotřebitele. Vlastní produkt obsahuje kvalitu, funkce, balení, design a název značky. Rozšířený produkt poskytuje služby navíc (Kotler, 2007). Vašítková k základnímu produktu ve službách přidává **doplňkový produkt**, který obsahuje poskytování informací a poradenství (jak se dostanu na místo konání, kdy a kde si mohu zakoupit vstupenky, jaká je jejich cena), **péči o zákazníka a jeho bezpečnost** (občerstvení během představení, toalety), **přebírání objednávek a účtování** (rezervace a způsob placení za vstupenku) a **speciální služby** (bezbariérový přístup v první řadě hlediště). (Vašítková, 2008)

V projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem představuje základní produkt divadelní představení a kulturní zážitek, který s sebou přináší. Pro diváky může být atraktivní svým umístěním. Jelikož každý ročník uvádí novou hru na novém zajímavém místě, na diváky čeká vždy něco nového, budou se tedy rádi vracet. Přínosem pro návštěvníky je zvýšení kulturního povědomí. Pro někoho návštěva takovéto akce může mít dopad i na jeho sociální život.

Vlastní produkt je dán kvalitou zvolené inscenace, úrovní hereckých výkonů a schopnostmi organizátorů. Součástí vlastního produktu je i pověst značky Divadelní léto pod plzeňským nebem. Rozšířený produkt tvoří zejména doprovodný program festivalu. Pro diváky je během představení přichystáno občerstvení a je zde možnost zakoupení reklamních předmětů (tričky, odznáčky). Již několik let současně s Divadelním létem pod plzeňským nebem probíhá projekt Open Art, který umožňuje široké veřejnosti, která má zájem o umění, se přímo podílet na jeho vzniku. Tento vzdělávací projekt má za cíl pomoci mladým lidem objevit svůj talent a napomoci jim v jejich osobním rozvoji. Výhodou účasti na tomto projektu je to, že všichni jsou zapojeni do různých prací napříč uměleckými profesemi a každý účastník tak může najít to, čemu se v budoucnu bude chtít věnovat. Open Art se během své existence může pyšnit několika schopnými produkčními, kteří vzešli právě z tohoto projektu.

Stěžejní částí Open Art je projekt Open Theatre, kde se zájemci mohou přímo účastnit vzniku celého festivalu z pozice všech zainteresovaných profesí (zvukař, osvětlovač, scénograf, návrhář kostýmů, divadelní kritik apod.). Účastníci mohou být součástí veškerého dění kolem festivalu, jak dramaturgických příprav, tak zasedání projektového týmu nebo marketingové kampaně.

Již dva ročníky obohatilo vedlejší program představení OK OK, které se odehrálo v Muzeu loutek. Tato netradiční divadelní hra autorů Ant Hamptona a Gert-Jan Stama byla uvedena poprvé v České republice. Jedná se o interakci s diváky, kteří předem nic netuší a jsou zapojeni do představení. Součástí doprovodného programu je i zpřístupnění hracího prostoru, rekvizit a vybavení amatérským souborům a neziskovým organizacím, které se zde během dne věnují práci s dětmi a mládeží. Dále v rámci doprovodného programu jsou k vidění pěvecká, taneční či šermířská vystoupení se zapojením široké veřejnosti prostřednictvím workshopů. (Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2013a)

4.2.2 Cena

„Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena určuje hodnotu výrobku či služby zákazníkovi. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit“ (Světlík, 2005, s. 130). Cena má tu výhodu, že ji lze celkem často měnit, na rozdíl od ostatních částí marketingového mixu. Také jako jediná přináší podniku zisk, ostatní položky přinášejí náklady. (Světlík, 2005)

Mezi cenou produktu a jeho poptávaným množstvím je velmi úzký vztah. Nelze však s jistotou říci, že nízká cena zapříčiní nárůst poptávaného množství. V některých případech může mít opačný účinek a spotřebitele příliš nízká cena odradí. Proto je při stanovení ceny důležité znát, jakou hodnotu má produkt pro zákazníka a srovnat ji s ekonomickými požadavky podniku. (Světlík, 2005)

Cenu pro návštěvníky Divadelního léta pod plzeňským nebem představuje cena vstupenky. Základní vstupné je už několik let 290 Kč, snížené vstupné pro studenty a seniory je 250 Kč, místa v prvních dvou řadách stojí 350 Kč. V loňském roce bylo zavedeno rodinné vstupné za sníženou cenu 830 Kč pro dvě dospělé osoby a dvě děti do 15 let. To ale bohužel nenašlo velké uplatnění zejména z toho důvodu, že představení se odehrávají v pozdních večerních hodinách a to pro děti není příliš vhodné. (Interní dokumenty, 2014)

4.2.3 Distribuce

Distribuce „obsahuje sérii kroků zahrnujících dodávku produktů (výrobku, sužeb, myšlenek aj.) od výrobce (producenta) ke koncovému spotřebiteli“ (Zamazalová, 2010, s. 225). Nejedná se tedy pouze o hmotné přemístování zboží, ale i nehmotný tok informací či peněz.

Na základě povahy produktu, přání zákazníků a schopnostech firmy se rozhodne o distribuční cestě. Marketéři mohou využívat přímou či nepřímou distribuční cestu, která využívá zprostředkovatelů (mezičlánků). (Zamazalová, 2010)

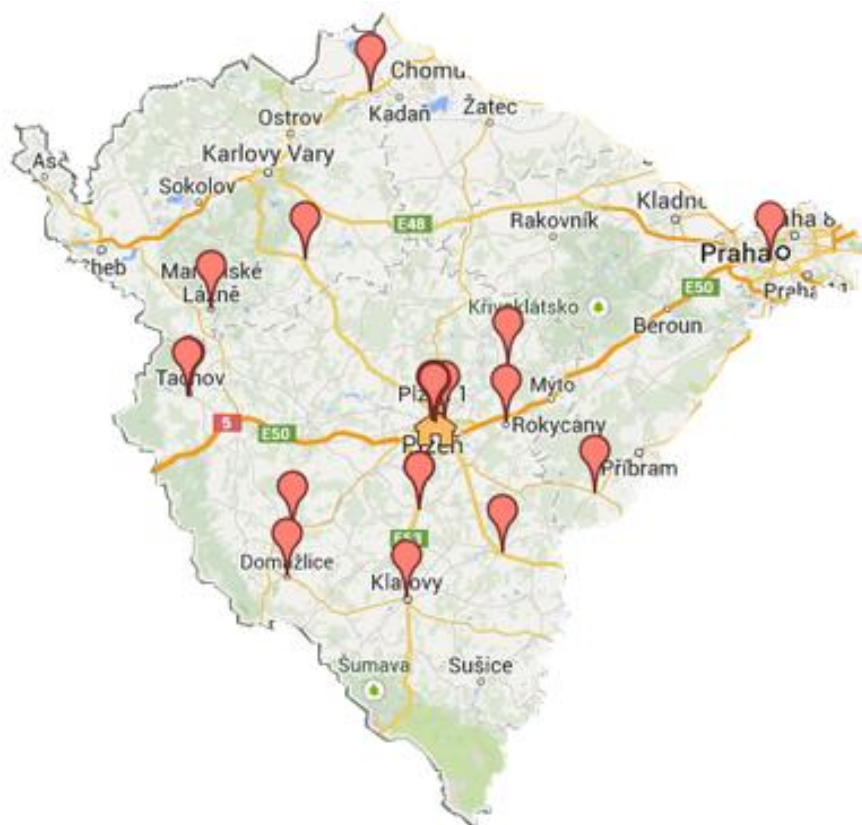
V oblasti eventů mají distribuční cesty tři funkce. Jde o poskytování informací, vytváření balíčků a uceleného systému, díky kterému mohou zákazníci rezervovat, nakupovat a zaplatit za produkt.

Distribuce se liší i dle cílové skupiny eventu. Je nutné rozlišovat, zda je událost pro individuální zákazníky, organizace či zprostředkovatele (cestovní agentury). Distribuční cesty jsou rozdílné u akcích pouze pro zvané, se vstupným, nebo bez vstupného. V prvním případě je distribuce nejsnazší, zde se pouze rozesílají pozvánky a následně potvrzuje účast. Jedná-li se o akci se vstupným, je nutné zajistit předprodej, rezervace a prodej vstupenek. Je-li event určený pro širokou veřejnost a bez vstupného, distribuce se zabývá šířením informací o pořádané akci, a to zejména propojením s komunikačními nástroji. (Kotíková, Schwartzhoffová, 2008)

„Služby jsou vyráběny (poskytovány) ve stejném čase a na stejném místě, kde jsou spotřebovány“ (Zamazalová, 2010, s. 353). Proto v oblasti služeb, kam eventy bez pochyb patří, je brán výklad „Place“ jako místo pořádání akce či prodejní místa vstupenek. Festival Divadelní léto pod plzeňským nebem každoročně mění své místo konání. Společné je to, že se vždy jedná o atraktivní místa v historickém centru města Plzně. Místo konání se vždy musí přizpůsobit vybrané divadelní inscenaci. V loňském roce to bylo náměstí Republiky v pozadí s katedrálou sv. Bartoloměje, kam historické drama Tři mušketýři výborně zapadlo. Jelikož právě náměstí Republiky je jedním z nejatraktivnějších míst pro diváky, i letošní premiéra italské komedie Lhář od Carla Goldoniho bude uvedena právě zde. (Mašínová, 2014; Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2014)

Vstupenky na festival je možné zakoupit v předprodej nebo přímo na místě před začátkem představení. Předprodej vstupenek je zajištěn prostřednictvím Plzeňské vstupenky. Tento portál nabízí rezervování a online prodej vstupenek. Plzeňská vstupenka disponuje i několika prodejními místy v Plzni i mimo ni (viz obrázek č. 3), což umožňuje nákup vstupenky divákům bez přístupu k internetu i těm, kteří nebydlí ani nepracují v Plzni. (Plzeňská vstupenka, 2013)

Obrázek č. 6: Prodejní místa Plzeňské vstupenky



Zdroj: Plzeňská vstupenka, 2013

4.2.4 Marketingová komunikace

„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů“ (Boučková a kol., 2003, s. 222). Marketingová komunikace může být určena jak pro zákazníky, tak i zaměstnance firmy. Důležité je vybrat správný komunikační prostředek dle cílové skupiny. (Zamazalová, 2010)

Reklama

Reklama je *„jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu“* (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630). Hraje velmi důležitou roli, dává veřejnosti na vědomí, že se určitá akce bude konat. Správná forma a načasování reklamního sdělení zajistí hojnou účast dané cílové skupiny a napomůže splnění cílů projektu. (Šindler, 2003)

Při tvorbě reklamní kampaně je nutné definování tzv. „5M“:

- **poslání** (mission) – cíle reklamy (budování image a povědomí o eventu, informování o místu a termínu konání, vzbuzení zájmu účastnit se)
- **peníze** (money) – rozpočet reklamní kampaně
- **sdělení** (message) – formy reklamního sdělení
- **média** (media) – komunikační kanály (reklama v tisku, televizi či rádiu, tištěné materiály, internet)
- **hodnocení** (measurement) – vyhodnocení výsledků (Kotíková, Schwartzhoffová, 2008)

Šestý ročník Divadelního léta pod plzeňským nebem v roce 2013 byl velmi úspěšný, všechna představení byla zcela vyprodána. Z toho lze vyvodit, že reklamní kampaň byla úspěšná. Oproti loňskému roku, kdy bylo na propagaci vyčleněno 11.000 Kč, v letošním roce se organizátoři rozhodli vymezip o 4.000 Kč více. Marketingový tým tedy může sestavit kampaň ještě o něco lepší a rozsáhlejší, než tomu bylo v předchozích letech. Po Plzni bude k vidění několik citylightů, velkoformátových plakátů umístěných na zastávkách MHD a samostatných stojanech, letáky velikosti A3 v dopravních prostředcích MHD, menší letáky umístěné u některých partnerů (např. CrossCafe) a programové letáky.

Díky velké spoustě mediálních partnerů, kteří mají o Divadelní léto pod plzeňským nebem velký zájem, je možné se o tomto kulturním eventu doslechnout i v rádiích, kde jsou k slyšení různé PR zprávy a reklamní spoty. Součástí reklamy je i guerillový marketing, kam lze řadit komunikaci přes facebookové a webové stránky a propagaci v rámci různých kulturních událostí, například filmový festival Finále nebo Skupova Plzeň. (Interní dokumenty, 2014)

Direct marketing

Direct marketing je charakterizován jako „*interaktivní marketingové systém, který používá jedno, nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě*“ (Boučková a kol., 2003, s. 239). Direct marketing znamená přímý kontakt se zákazníkem pomocí např. telemarketingu, pošty, direct mailingu, teleshoppingu

apod. (Zamazalová a kol., 2010). V oblasti eventů vzbuzuje prvotní emoce u zákazníka, které napomáhají k rozhodnutí o účasti na dané události. Prostřednictvím direct mailingu lze zjišťovat základní informace o zvolené cílové skupině, jejich přání a představách o dané službě. Direct mailing může při samotné realizaci eventů sloužit k rozesílání pozvánek. Po skončení akce lze touto cestou získat od návštěvníků zpětnou vazbu a následně zhodnotit úspěšnost projektu. (Šindler, 2003)

Direct marketingu se v projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem využívá zejména při rozesílání pozvánek kritikům a mediálním partnerům. Přilákání divadelních kritiků do hlediště je velmi důležité pro získání odborného názoru na divadelní inscenaci a pro případné pozitivní komentáře v rozhovorech s kritiky, které se pravidelně objevují v novinových článcích. Kritika na hru Revizor z roku 2009, která se objevila v Divadelních novinách, se nachází v příloze F této práce.

Dalším způsobem využití direct marketingu při vybraném eventů je cílené rozdávání dotazníků přímo před představením. Díky tomu organizátoři získávají bezprostřední reakci od diváků a mohou z toho vyvodit závěry o úspěšnosti akce. (Interní dokumenty, 2014)

Public relations

„Public relations je cílevědomé plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace“ (Pelsmacker in Matušínková, 2007, s. 106). Cílem je navázání a udržení dobrých vztahů s médii a širokou veřejností prostřednictvím například článků v tisku, výročních zpráv či setkání s představiteli firmy s využitím silných emocí. (Šindler, 2003; Matušínková, 2007)

Vztahy s veřejností má ve zvoleném projektu na starost specializovaná PR firma Public Eye. V rámci PR kampaně v roce 2013 proběhla celá řada rozhovorů, tiskové konference, soutěže o vstupenky, například na facebookové stránce partnerského CrossCafe. (Interní dokumenty, 2014)

Sponzoring

„*Sponzoringem se rozumí cílené financování ostatních subjektů za účelem vytvoření dobré pověsti firmy*“ (Foret in Matušínská, 2007, s. 129). Význam sponzoringu v poslední době natolik vzrůstá, že ho někteří autoři vyčleňují z public relations a stává se tak samostatným komunikačním nástrojem. Jedná se o partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde sponzorovi jde zejména o zviditelnění a zlepšení image firmy, sponzorovaný za tuto službu obdrží finanční či materiálové prostředky. Důležité je, aby sponzor vybral subjekt sponzoringu s ohledem na cílovou skupinu.

Někteří autoři uvádějí sponzoring v rámci public relations, ale v dnešní době stále narůstá jeho význam, a proto dle Matušínské se stává rovnocenným a plnohodnotným nástrojem komunikačního mixu. Nejznámějším a nejúčinnějším typem sponzorství je ve spojení s určitou událostí. Výhodou je multiplikace reklamy díky video a audio záznamům z pořádaného eventů. Sponzorovány jsou zejména sportovní turnaje, koncerty a jiné kulturní akce. (Matušínská, 2007)

Divadelní léto pod plzeňským nebem je v médiích velmi známým pojmem. Obyvatelé Plzně se mohou každoročně o festivalu dočíst například v Plzeňském deníku (viz příloha G), a proto organizátoři nemají potíže sehnat sponzory. Problém, se kterým se však potýkají, je to, že mají velké množství drobných sponzorů, kteří přispívají v rámci desítek tisíců korun, ale zapotřebí by byl jeden silný komerční sponzor. (Interní dokumenty, 2014)

Hlavními partnery jsou Skupina ČEZ, Bezpečnostní agentura HLS, Plzeňská teplárenská a RWE. Mediálními partnery jsou Český rozhlas Plzeň, BUS portál a TV pohoda.

Ostatní partneři: Plzeňské městské dopravní podniky, Plastická chirurgie Aestea, D. S. D. Metal plus s.r.o., Božkov, Kika, CrossCafe, Optik studio, GoodPRO, Průmyslový projekt Plzeň, Trio-D, Pubec, Toi toi, Hotel Central, Restaurant U Mansfelda, Městský obvod Plzeň 3, Point shop.cz, Vochoc, Art, Slaměnka. (Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2013b)

4.2.5 Spolupráce

Kromě sponzorů, kteří byli vyjmenováni v předcházející podkapitole, jsou dalšími zainteresovanými stranami EHMK, Plzeňský kraj a veřejnoprávní podporovatelé. Divadelní léto pod plzeňským nebem jedním ze stěžejních projektů, díky kterému město Plzeň získalo titul Evropské hlavní město kultury pro rok 2015. EHMK přispívá na zabezpečení vedlejšího programu festivalu a snaží se o rozšíření projektu na evropskou úroveň.

Plzeňský kraj zařadil Divadelní léto pod plzeňským nebem do svého grantového systému projektů, ale jelikož se festival odehrává pouze v Plzni, nezískal zatím plnou pozornost kraje. Proto je cílem organizátorů rozšířit aktivity po celém regionu, a to hlavně začleněním dalších vzdělávacích nebo kulturních neziskových organizací do svého vedlejšího programu. To by mohlo vést ke stálému začlenění Divadelního léta pod plzeňským nebem do rozpočtu Plzeňského kraje a tím i k získání stability po finanční stránce.

V neposlední řadě jsou součástí rozpočtu veřejnoprávní podporovatelé - Nadace 700 let města Plzně, program Prazdroj lidem a Nadace Život umělce. Všechny tyto organizace se zaměřují na podporu začínajících projektů, a proto do budoucna Divadelní léto pod plzeňským nebem tuto dosud zásadní podporu může ztratit. (Interní dokumenty, 2014)

5 Doplnění projektového plánu

Divadelní léto pod plzeňským nebem se v roce 2014 koná již sedmým rokem. Z toho lze vyvodit, že organizování této události funguje, organizátoři se nepotýkají s žádnými většími problémy a využívají většiny nástrojů projektového řízení. Během sestavování projektového plánu však autorka objevila několik nedostatků, které by časem mohly narušit celou organizaci projektu, a tak nyní doplní stávající projektový plán.

5.1 Stanovení cílů

Jak již bylo řečeno v podkapitole 3.2 Stanovení cílů, cíle projektu by měly být definovány dle pravidla SMART. Cíle zvoleného eventů „zajistit jedinečný kulturní zážitek“ či „spokojený divák“ však toto pravidlo nespĺňují, a tak by bylo vhodné je předefinovat, upřesnit a tím i ulehčit plnění stanovených cílů.

Zajištění kvalitního divadelního zážitku pro danou cílovou skupinu se váže k vybranému titulu a celkovému nastudování dramatu. Naplnění tohoto cíle se odehrává převážně během samotné realizace festivalu, ale samozřejmě záleží i na důkladném plánování. Lze ho tedy časově ohraničit od samotného počátku dramaturgického plánování (prosinec 2013) až po poslední hrací den (červenec 2014). To, zda byl cíl splněn, by mělo být zjišťováno prostřednictvím dotazníkového šetření po každém představení či zpětnou vazbou od diváků na sociální síti. Jelikož splnění tohoto cíle závisí zejména na kvalitní inscenaci, odpovědnost za jeho splnění by měl nést umělecký ředitel Vilém Dubnička. Se splněním tohoto cíle souvisí i spokojenost diváka, o kterou se navíc mohou přičinit i uvaděčky, které usazují diváky na svá místa, prodávají programy inscenace a poskytují deky či pláštěnky pro jejich komfort. Za organizaci uvaděček je odpovědný inspicient hlediště.

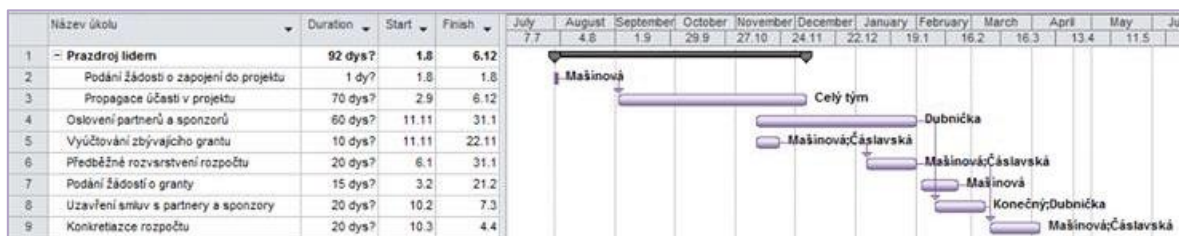
5.2 Řízení času

Dalším nedostatkem projektového plánu je absence podrobného časového plánu. Jako téměř každý projekt, i Divadelní léto pod plzeňským nebem se potýká s problémy se zvládnutím termínů. Pro lepší organizaci jednotlivých činností a přehlednost osob za ně odpovědných autorka sestavila Ganttovy diagramy pro jednotlivé skupiny úkolů a fáze

projektu. V diagramech se vždy nachází odhad doby trvání činnosti, případná návaznost na další úkoly a zodpovědná osoba.

První diagram znázorňuje veškeré úkoly, které jsou nutné k finančnímu zajištění akce. Již v srpnu roku 2013 je nutné podat žádost o zapojení do programu Prazdroj lidem a poté v průběhu 2. kola, kdy o výši peněžního daru rozhoduje hlasování široké veřejnosti, celý tým propaguje účast v tomto projektu. Podstatnou částí je podání žádostí o granty, které mají své deadlines, oslovení potenciálních partnerů a sponzorů akce, kontakt se stávajícími a následné dohodnutí a smluvní ošetření vzájemné spolupráce. Na základě dohodnutých finančních darů, přidělených grantů a dotací je sestaven rozpočet akce.

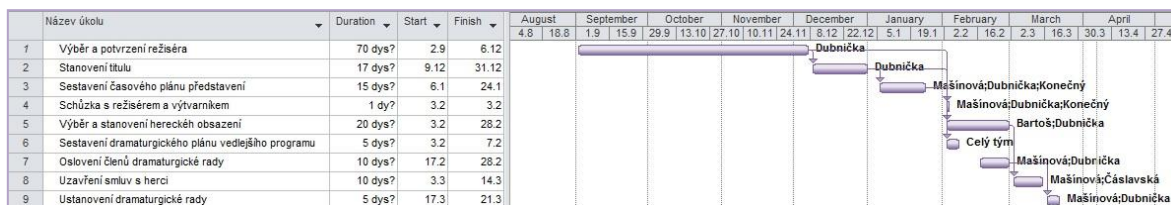
Obrázek č. 7: Ganttův diagram - finanční zajištění



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Další oblastí, specifickou pro divadelní festival, je dramaturgie. Dramaturgické přípravy začínají již v září výběrem režiséra, na které navazuje stanovení titulu, což musí proběhnout do konce roku 2013. S tím je spojený i výběr hracího místa, od toho se odvíjejí další činnosti, jako je sestavení časového plánu představení a výběr herců. Režisér se také účastní schůzky s výtvarníkem, diskutuje s ním o vzhledu kostýmů. Tato schůzka se musí uskutečnit nejpozději do začátku března, kdy výtvarník a scénograf začínají pracovat na návrzích kostýmů a scény. Dále je zapotřebí během začátku února sestavit dramaturgický plán vedlejšího programu, dle kterého pak probíhají jeho produkční přípravy. V roce 2014 je poprvé zavedena dramaturgická rada. Jejím vzniku předchází oslovení potenciálních členů z řad profesionálů z různých oborů.

Obrázek č. 8: Ganttův diagram - dramaturgie



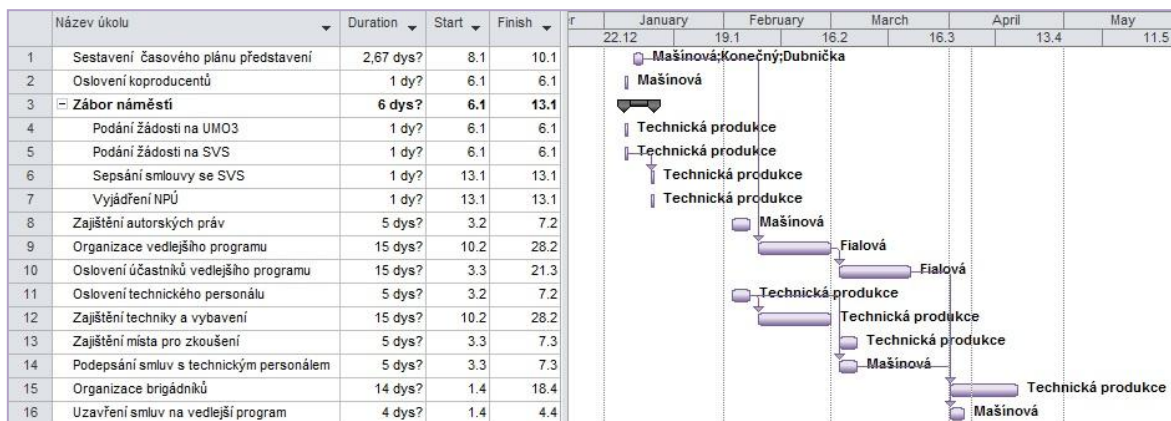
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Velmi důležitou a časově náročnou součástí divadelního festivalu jsou produkční přípravy, kam spadá i příprava vedlejšího programu. Za většinu úkolů v produkční oblasti je zodpovědná technická produkce, která nejprve oslovuje technický personál (zvukař, osvětlovač apod.) a poté doplňuje své řady brigádníky.

Jedním z nejpodstatnějších úkolů technické produkce je zábor náměstí, který je nutno uskutečnit již na začátku ledna, aby byla k dispozici dostatečná časová rezerva v případě, že by došlo k zamítnutí žádostí a bylo by tak nutné místo konání přesunout.

Jak již bylo zmíněno, produkce úzce spolupracuje s dramaturgií, a tak většina úkolů z produkčních příprav navazuje na přípravy dramaturgické. Například na sestavení časového plánu představení se podílí jak dramaturgie, tak produkce. Zajištění autorských práv, potřebné techniky, vybavení a místa pro zkoušení navazuje na stanovení titulu z dramaturgických příprav a je nutné je dokončit před první technickou zkouškou. I plánování vedlejšího programu probíhá dle sestaveného dramaturgického a časového plánu představení. Po teoretickém naplánování je nutné oslovit potenciální účastníky vedlejšího programu a poté tento vztah smluvně ošetřit, což by ideálně mělo být zvládnuto do poloviny dubna. Úkoly kolem vedlejšího programu však nepředcházejí dalším činnostem, a tak je zde možné mírné zdržení.

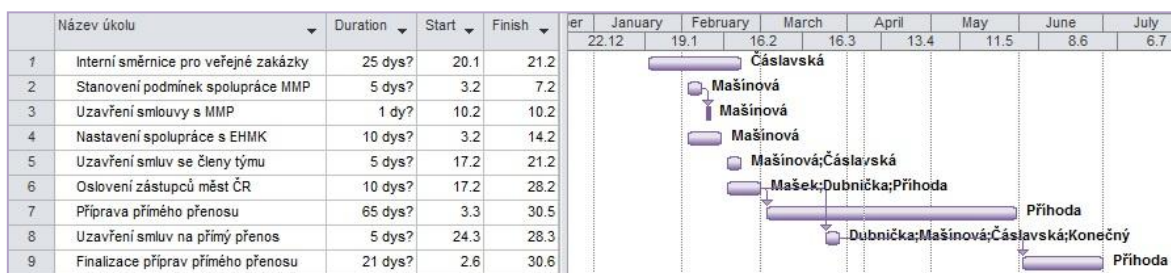
Obrázek č. 9: Ganttův diagram – produkce



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následující diagram zobrazuje realizační přípravu, které probíhají od února až do začátku festivalu. Za většinu příprav odpovídá ředitelka projektu a výkonný ředitel. Do konce února je nutné sestavit interní směrnice pro veřejné zakázky, aby technická produkce mohla právě tyto zakázky realizovat. V roce 2014 bude poprvé probíhat přímý přenos představení a z toho důvodu autorka těmto přípravám vymezila dostatečný časový úsek. Organizace přímého přenosu začíná oslovením zástupců měst, kde přímý přenos bude probíhat, a poté následuje uzavření smluv s těmito městy.

Obrázek č. 10: Ganttův diagram - realizační přípravy

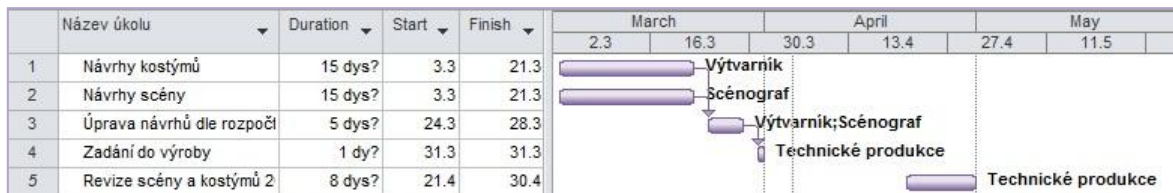


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dalším specifikem pro zvolený projekt je výroba scény a kostýmů. Úkoly v této oblasti mají na starost velmi odborné profese – výtvarník se švadlenami a scénograf, za vše pak nese odpovědnost technická produkce. Zde se opět projevuje návaznost jednotlivých příprav, kdy návrhy scény a kostýmů se odvíjejí od výběru režiséra, stanovení titulu

a rozpočtu akce, podle kterého je nutné návrhy poupravit. Poté probíhá zadání kostýmů a scény do výroby. Zde je nutné dodržet termíny, aby byla výroba dokončena do první technické zkoušky. Také je zapotřebí s dostatečným časovým předstihem provést revizi kostýmů z roku 2013, aby byly potřebné opravy provedeny do první zkoušky loňské inscenace.

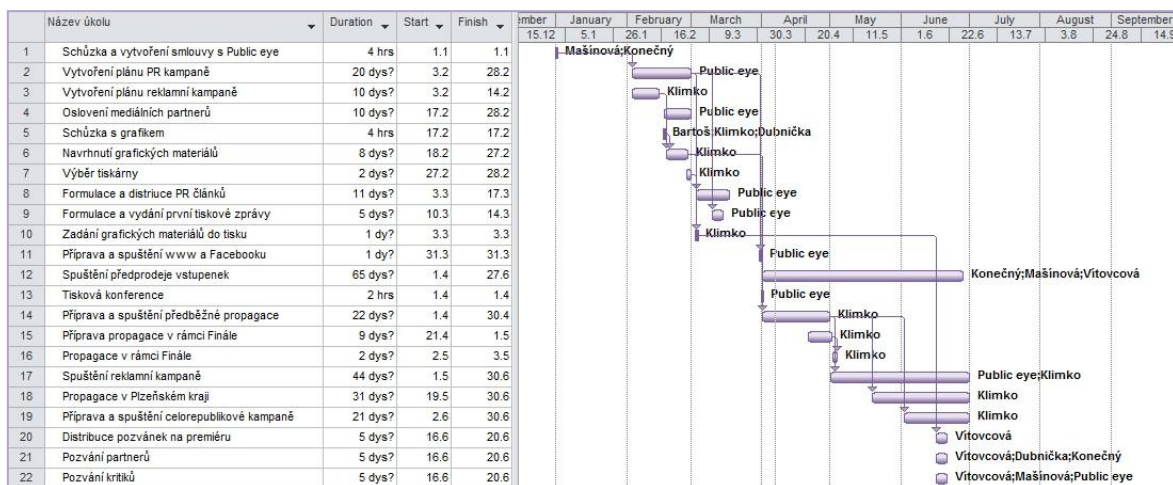
Obrázek č. 11: Ganttův diagram - scéna, kostýmy



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Aby projekt mohl dosáhnout stanovených cílů, je velmi důležitý marketing, zejména propagace akce. Již v lednu začínají přípravy reklamní a PR kampaně, od kterých se odvíjí další činnosti, jako formulace a distribuce PR článků a tiskových zpráv. Od února do konce března pak dochází k návrhu a výrobě grafických materiálů (reklamní materiály, pozvánky apod.). Zde není možné, aby docházelo ke zpoždění, jelikož výroba materiálů trvá delší dobu a je nutné, aby bylo vše hotovo do začátku reklamní kampaně. Důležitá je také včasná distribuce pozvánek na premiéru pro partnery a kritiky (alespoň tři týdny předem), kteří zajistí další propagaci Divadelního léta pod plzeňským nebem ve svých člancích.

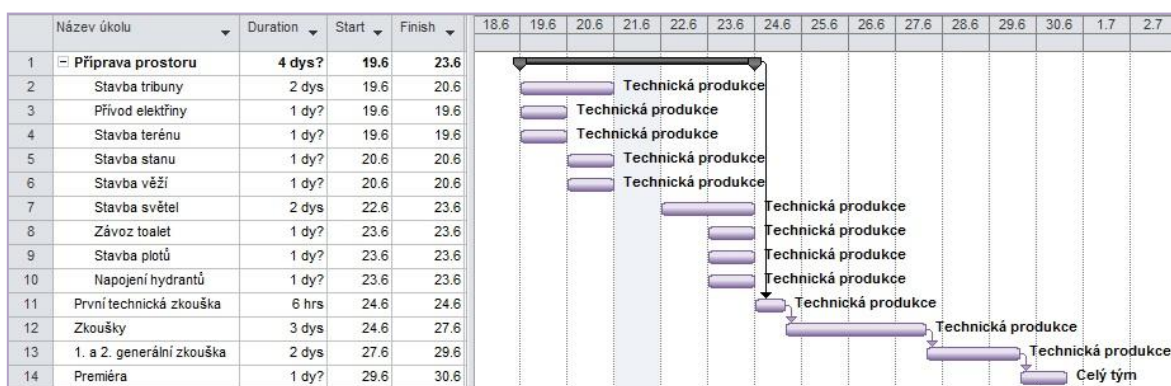
Obrázek č. 12: Ganttův diagram - marketing



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Čtrnáct dní před premiérou začíná příprava prostoru. Zde se poprvé do příprav zapojují brigádníci, vše zastřešuje technická produkce. Před první technickou zkouškou v prostoru je zejména nutné, aby již byla dokončena stavba terénu, stanu, který je součástí scény, stavba věže pro zvukaře, rozestavení světel a s tím i spojený přívod elektřiny. Po první technické zkoušce, kdy herci nacvičují již v připraveném prostoru a dochází pouze k upřesnění nastavení světel a zvuku, přicházejí na řadu 3 další zkoušky, 2 generální zkoušky a poté premiéra.

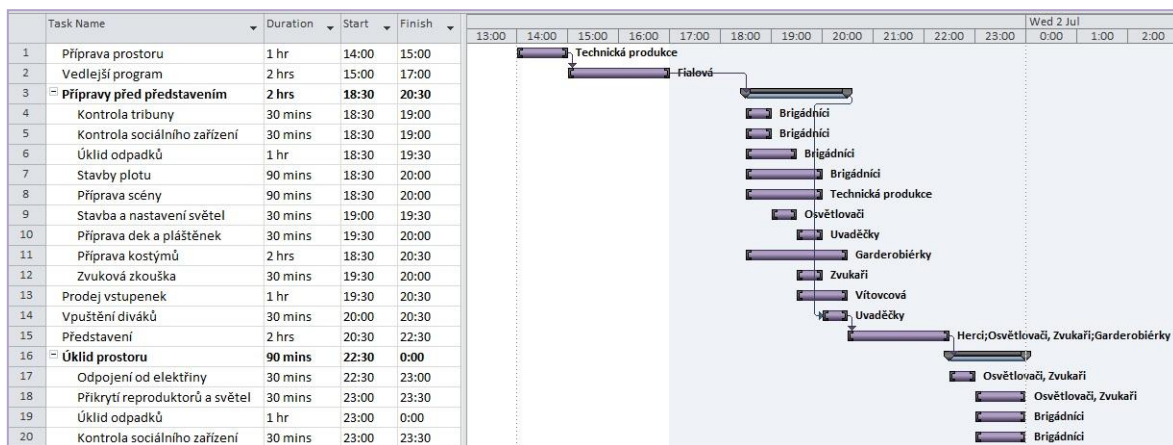
Obrázek č. 13: Ganttův diagram - příprava prostoru



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jako poslední autorka sestavila diagram jednoho hracího dne, který začíná přípravou prostoru pro vedlejší program a poté samotným doprovodným programem. Po jeho konci probíhají přípravy na večerní představení. Většinu z nich je nutné dokončit před vpuštěním diváků do hlediště, ale například příprava kostýmů může probíhat až do začátku představení. Na příchod diváků je vymezena půl hodina z toho důvodu, aby se všichni stihli usadit na svá místa a mohlo se začít hrát přesně v půl deváté. Začátku představení ještě předchází prodej vstupenek na zbývající volná místa. Po skončení představení přichází na řadu opět úklid, aby na další hrací den zbylo co nejméně práce.

Obrázek č. 14: Ganttův diagram - hrací den



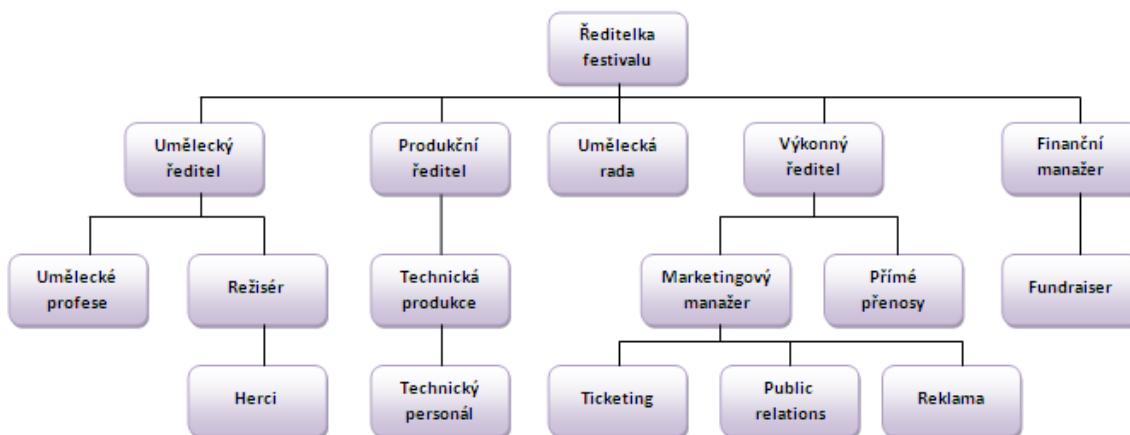
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.3 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.6.1 Lidské zdroje, organizační struktura projektu je velmi nepřehledná. Z toho důvodu autorka vytvořila návrh organizační struktury (viz obrázek č. 15), kde se nově objevuje pozice produkčního ředitele. Ředitelka festivalu je přímo nadřízená ostatním ředitelům a manažerům jednotlivých úseků a tím získává právo veta. Jako poradní orgán jí slouží umělecká rada.

Dále tento návrh ujasňuje vztahy v marketingovém úseku. Pozici marketingového ředitele zastává nový člen týmu vzdělaný v oboru, který je přímým podřízeným výkonného ředitele, a zodpovídá za ostatní pracovníky marketingu (reklama, ticketing, PR). Tato přehlednější organizační struktura by měla vést k ujasnění pracovních vztahů a odpovědnosti za pracovní úkoly. Také by zmenšila riziko ohrožení projektu v případě dlouhodobé absence ředitelky festivalu, která má v současné době až přespříliš povinností a odpovědnosti.

Obrázek č. 15: Návrh organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.4 Řízení rizik

Organizátoři Divadelního léta pod plzeňským nebem také nevěnují dostatečnou pozornost potenciálním rizikům, která mohou ohrozit úspěšné konání festivalu. Již v podkapitole 3.7 byla rizika rozdělena na ovlivnitelná a neovlivnitelná. U neovlivnitelných rizik se autorka pokusí najít řešení vzniklé situace.

5.4.1 Místo konání

Dostatečná pozornost není věnována riziku zamítnutí žádosti o zvláštní užívání komunikace kdekoli na pozemcích města. Tato situace může nastat v roce 2015, respektive 2014, kdy bude zvolen nový primátor města Plzně, který již nemusí plně podporovat Divadelní léto pod plzeňským nebem. Z toho důvodu autorka navrhne záložní plán pro místo konání.

Doposud se zvolený event pořádal právě na pozemcích města, bude tedy navrženo místo konání mimo ně. Jelikož výstavba tribuny je velice náročná a nejde umístit kdekoli, záložním plánem by mohlo být konání festivalu v již existujícím amfiteátru. To by bylo proveditelné i po finanční stránce, ba naopak by byly ušetřeny náklady na zapůjčení a výstavbu tribuny a pódia.

V Plzni se naskýtají hned dvě možnosti. První z nich je lochotínský amfiteátr s kapacitou až 20 000 lidí (ZOO Plzeň, 2013). Z důvodu velké kapacity lidí by bylo vhodné snížit hrací dny a odehrát pouze premiéru plus například dvě reprízy nové inscenace a dvě reprízy

představení z loňského roku. V tomto amfiteátru se každoročně koná několik významných událostí, jako například Plzeňský Majáles. V současné době (březen 2014) je sjednáno pět koncertů či festivalů, koná se zde letní kino a šestkrát týdně jsou zde sokolnické ukázky. Z důvodu velké vytíženosti již není pronájem těchto prostor možný. (Vobruba, 2014) Bylo by tedy nutné provést zábor amfiteátru s dostatečným předstihem. Druhou možností, kde by bylo vhodné festival uskutečnit, je menší amfiteátr umístěný za nákupním a zábavním centrem Plzeň Plaza. Výhodou tohoto prostoru je jeho umístění v centru města i snazší dostupnost pro diváky.

Z důvodu vytíženosti plzeňských amfiteátrů by bylo nutné začít se zábořem hracího místa pro následující ročník již v prosinci 2014. V Ganttově diagramu by pak došlo k posunutí pouze tohoto úkolu na dřívější dobu, aby tím nebyly ovlivněny další navazující činnosti.

5.4.2 Lidský faktor

Hladký průběh plánu může ohrozit nemoc některého z hlavních organizátorů akce. V původní organizační struktuře, kdy téměř veškerou odpovědnost nesla ředitelka festivalu, by bylo její vypadnutí z pracovního procesu velmi závažné. S návrhem nové organizační struktury přichází delegování odpovědnosti na vedoucí jednotlivých úseků; tím by došlo ke snížení rizika.

Velkým rizikem je také onemocnění jednoho z hlavních představitelů divadelní inscenace. Jelikož se během festivalu odehraje jen několik představení, role je obsazena vždy jen jedním hercem. Ke snížení tohoto rizika autorka navrhuje, aby každou roli měli nastudovanou alespoň dva herci a v případě onemocnění či zranění byla možná alternace.

5.4.3 Počasí

Zcela neovlivnitelným rizikem je pro open air festival nepřízeň počasí. Jelikož cílem divadelního léta je zaplnění mezery na trhu kulturní nabídky během divadelních prázdnin, tak s termínem konání festivalu se příliš hýbat nedá. Bohužel právě v červenci, kdy se již tradičně festival koná, spadne za rok nejvíce srážek (viz tabulka č. 2). Možné řešení by bylo přesunutí festivalu na srpen, kdy průměrný počet srážek je o něco nižší než v červenci, a to zejména v prvních dvou týdnech. (ČHMÚ, 2013) Navíc by se premiéra nekonala v době pořádání Mezinárodního divadelního festivalu Divadlo evropských

regionů v Hradci Králové a v měsíci srpnu se zatím v Plzeňském kraji nekonají žádné konkurenční projekty. (Atlas Česka, 2014)

Tabulka č. 2: Úhrn srážek (v mm) v Plzeňském kraji

Rok	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	22	46	56	73	92	97	111	48	27	58	51	64
2010	46	28	36	22	94	78	104	144	52	17	74	75
2011	51	15	20	27	73	85	156	78	41	54	2	78
2012	82	21	12	55	43	79	121	80	43	49	54	79
2013	50	47	25	35	122	123	23	111	60	49	45	15

Zdroj: vlastní zpracování dle ČHMÚ, 2014

5.4.4 Datum konání

Jak již vyplývá z poslání projektu, kterým je zaplnění mezery na trhu nabídky během divadelních prázdnin, mnoho konkurenčních akcí se v této době nekoná. Za zmínku stojí výše zmíněný festival v Hradci Králové, který se kryje pouze s premiérou a první reprízou inscenace Lhář a poté končí. (Klicperovo divadlo, 2014) Další festivaly, které probíhají současně se zvoleným eventem, jsou:

- Živá ulice – největší letní open-air festival v Plzni (17. července – 7. září 2014),
- Hudba pod hradem Domažlice – hudební a divadelní festival (4. a 5. července 2014). (Kudyznudy.cz, 2014)

Tyto festivaly však nejsou ve velké míře pro Divadelní léto pod plzeňským nebem konkurenční hrozbou. Festival Živá ulice má velmi rozmanitý program, ale většinou jiného charakteru než divadelního a v době konání druhého zmíněného festivalu v Domažlicích nemá vybraný event hrací den (Plzeňská vstupenka, 2014). Dále během měsíce července probíhají ve večerních hodinách různá kulturní představení na zahradě Měšťanské besedy (Měšťanská beseda, 2014), což už může upoutat pozornost divadelních nadšenců. Diváci však přesto mohou navštívit jiný hrací termín dvou uvedených inscenací Divadelního léta pod plzeňským nebem.

6 Finanční zhodnocení

V této kapitole budou vyčísleny veškeré finanční náklady, které s sebou přináší implementace výše zmíněných doplňků projektového plánu. Prvním výdajem potřebným k zavedení způsobu řízení času uvedeného v podkapitole 5.2 je pořízení samotného softwaru. Autorka použila na zobrazení Ganttových diagramů program Microsoft Project 2007. Nejnovější verze tohoto programu Microsoft Project Professional 2013 v českém jazyce je dostupná za 33.999 Kč. (Microsoft Česká republika, 2014) Dále je zapotřebí vyčlenit jednoho člena týmu, který podstoupí školení práce s tímto programem. Vhodné je absolvovat alespoň jeden dvoudenní kurz, na kterém se naučí efektivně tvořit projekt a využívat všechny nástroje daného softwaru. Toto školení je dostupné za 5.950 Kč. (OK systém, 2014)

Další součástí plánu je návrh nové organizační struktury, který s sebou přináší marketingového manažera jako samostatnou pozici určenou skutečnému odborníkovi z marketingového prostředí. Tato inovace bude novou položkou v nákladech na lidské zdroje. Platové ohodnocení marketingových manažerů se pohybuje kolem 45.000 Kč měsíčně (Platy.cz, 2014), členové projektového týmu však pracují pouze na základě dohody o provedení práce, tak by i mzda tohoto pracovníka činila pouze 10.000 Kč. Pracovní poměr by trval od února do července, což by navýšilo osobní náklady o 60.000 Kč.

V případě přesunutí festivalu do již existujícího amfiteátru by naopak náklady byly ušetřeny. I přesto, že pronájem amfiteátru je finančně náročnější než pronájem plochy ve vlastnictví města, z rozpočtu by zmizela položka zapůjčení elevace a pódia, která činí 240.000 Kč. Při konání akce ve druhém jmenovaném amfiteátru, tedy za nákupním a zábavním centrem Plzeň Plaza, by byla cena pronájmu pouze symbolická. Jelikož se jedná o službu pro obyvatele města Plzně a zviditelnění obchodního střediska, vedení centra nabízí pronájem amfiteátru pro neziskové organizace za dumpingové ceny, které jsou většinou 100 Kč za den. (Murárová, 2014) Celková cena za pronájem by tedy byla přibližně 2.000 Kč. Tento náklad a ostatní výše zmíněné se nacházejí v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Dodatečné náklady

Položka	Částka v Kč
Nákup softwaru	33.999
Školení	5.950
DPP marketingový manažer	60.000
Pronájem amfiteátru	2.000
Celkem	101.949

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Návrh financování

Možností financování vybraného festivalu, který pořádá nezisková organizace, je hned několik. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.6.3 Finanční zdroje, velkou část rozpočtu tvoří dary a dotace od partnerů a sponzorů akce. Z toho důvodu i realizace navrženého plánu by byla financována právě touto cestou. Jelikož v současné době obdržené finanční částky dorovnávají rozpočet na nulový hospodářský výsledek, bude zapotřebí najít sponzory nové.

Město Plzeň je sídlem tradiční a silné společnosti Škoda Transportation. Právě tuto společnost by bylo vhodné oslovit a navrhnout jí sponzorství Divadelního léta pod plzeňským nebem. Dalším potenciálním partnerem by mohlo být O2, které podobné projekty již podporuje, např. Letní Shakespearovské slavnosti (Letní shakespearovské slavnosti, 2014). Dále by také bylo vhodné pokusit se o zařazení do některého z grantových systémů Ministerstva kultury ČR. (Ministerstvo kultury, 2014)

Závěr

Jak bylo v průběhu zpracování této práce autorkou zjištěno, úspěšné pořádání tak rozsáhlého eventů jako je Divadelní léto pod plzeňským nebem není snadná záležitost. Stejně tak i teoretický úvod do oblasti event managementu je komplikovaný, jelikož názory autorů na tuto problematiku se v mnohém liší a je zapotřebí pracovat zejména se zahraniční literaturou. Na základě definic právě z cizojazyčných zdrojů byly na pořádání eventů aplikovány metody projektového řízení.

Cílem této práce bylo zhodnocení stávajícího projektového plánu Divadelního léta pod plzeňským nebem a při případných nedostatcích navrzení zlepšujících opatření. Během zpracování této práce bylo zjištěno, že organizátoři ve velké míře využívají nástrojů projektového managementu. Přesto však byly objeveny některé nedostatky, kterým se autorka podrobně věnovala.

Nedostatkem projektového plánu je zejména absence podrobného časového plánu, což může způsobit opoždění jednotlivých úkolů a tím i neúspěch celého projektu. Z toho důvodu autorka sestavila Ganttovy diagramy pro jednotlivé skupiny úkolů, kterými se organizátoři mohou řídit. Zároveň jsou zde zvážena rizika projektu, kterým organizátoři nevěnují dostatečnou pozornost, byla navržena nová organizační struktura, která ujasňuje vztahy v projektovém týmu. Na závěr byly vyčísleny veškeré náklady, které přináší zlepšující opatření, a byl proveden návrh na jejich financování.

Jak již bylo řečeno, pořádání eventů takového typu je velmi složitou záležitostí a proto tato práce zajisté nemohla zachytit podrobně celou problematiku. Uvedený doplněný plán by však mohl organizátorům být nápomocen ke splnění vytyčených cílů a celkovému pořádání úspěšného eventů.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozpočet 2014.....	30
Tabulka č. 2: Úhrn srážek (v mm) v Plzeňském kraji.....	53
Tabulka č. 3: Dodatečné náklady	55

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Typy eventů dle doprovodného zážitku.....	9
Obrázek č. 2: Demografické údaje fanoušků stránky na sociální síti	16
Obrázek č. 3: Ganttův diagram souhrnných činností	23
Obrázek č. 4: Organizační struktura.....	26
Obrázek č. 5: Velikost ztráty (v tis. Kč).....	33
Obrázek č. 6: Prodejní místa Plzeňské vstupenky.....	39
Obrázek č. 7: Ganttův diagram - finanční zajištění.....	45
Obrázek č. 8: Ganttův diagram - dramaturgie.....	46
Obrázek č. 9: Ganttův diagram - produkce	47
Obrázek č. 10: Ganttův diagram - realizační přípravy	47
Obrázek č. 11: Ganttův diagram - scéna, kostýmy	48
Obrázek č. 12: Ganttův diagram - marketing	48
Obrázek č. 13: Ganttův diagram - příprava prostoru.....	49
Obrázek č. 14: Ganttův diagram - hrací den	50
Obrázek č. 15: Návrh organizační struktury	51

Seznam použitých zkratk

ČHMÚ:	Český hydrometeorologický ústav
DJKT:	Divadlo Josefa Kajetána Tyla
DPP:	Dohoda o provedení práce
EHMK:	Evropské hlavní město kultury 2015, o.p.s.
MMP:	Magistrát města Plzně
PR:	Public relations
SVSM:	Správa veřejného statku města Plzně
UMO3:	Úřad městského obvodu Plzeň 3
WBS:	Work breakdown structure

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- BOWDIN, Glenn. *Events Management*. 3rd Edition. Oxford: Elsevier Ltd., 2011, 774 s. ISBN 978-1-85617-818-1
- CIMLER, Petr a kol. *Příklady aplikací marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2006, 67 s. ISBN 80-7043-505-4.
- DOLEŽAL, Jan. KRÁTKÝ, Jiří. CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9
- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5
- GOLDBLATT, Joe, Jeff. *Dollars and Events. How to succeed in the special event business*. New York: John Wiley & Sons, 1999, 320 s. ISBN 978-0471249573
- HOŘÍNEK, Zdeněk. *Drama, divadlo, divák*. 3. rozš. vyd. Brno: Janáčkova akademie múzických umění, 2008, 209 s. ISBN 978-808-6928-463.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008, 288 s. ISBN 978-89-247-2724-0
- KOTÍKOVÁ, Halina, SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-87147-05-4
- KOTLER, Philip aj. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 814 s. ISBN 978-80-247-1359-5

Langenscheidt Taschenwörterbuch Englisch. München: Langenscheidt, 2013, 1632 s. ISBN 978-346-8111-389

LATTENBERG, Vivien. *Event aneb Úspěšná akce krok za krokem: Příručka pro organizátory.* Brno: Computer Press, 2010, 264. ISBN 978-80-251-2379-3

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketingová komunikace.* Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007, 238 s. ISBN 978-80-7248-445-4

NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer.* Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4

RAJ, Razaq, RASHID, Tahir, WALTERS, Paul. *Events Management: An Integrated and Practical Approach.* London: SAGE Publications Ltd, 2009, 256 s., ISBN 978-1-4129-2334-7

RAJ, Razaq, MUSGRAVE, James. *Event management and sustainability.* Cambridge, MA: CAB International, 2009, 266 s. ISBN 18-459-3524-1

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů.* 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0

SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

SVĚTLÍK, Jaroslav, *Marketing - cesta k trhu.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2

ŠEDIVÝ, Marek. Medlíková, Olga. *Úspěšná nezisková organizace.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci.* Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6

Elektronické zdroje

Aktuality. *Divadelní léto pod plzeňským nebem*. [online]. 28.3.2014 [cit. 2014-03-28].

Dostupné z: <http://www.divadelnileto.cz/>

Co je PaNaMo?. *PaNaMo* [online]. © 2013a [cit. 2014-01-25]. Dostupné z:

<http://panamo.cz/panamo.html>

Divadelní léto pod plzeňským nebem. *PaNaMo* [online]. © 2013b [cit. 2014-01-25].

Dostupné z: <http://panamo.cz/divadelni-letopodplzenskymnebem.html>

Divadelní léto pod plzeňským nebem. *Plzeňská vstupenka*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-17].

Dostupné

z:

<http://www.plzenskavstupenka.cz/index.php/cz/component/ticketseller/title/5435-carlo-goldoni-lhar>

Event marketing v cestovním ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2006 [cit.

2014-02-23]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/e2731ce4-9fb6-4c5c-8a17-32c83bc8bfee/GetFile8_4.pdf

E-podatelna. *Plzeň 2015 - Evropské hlavní město kultury* [online]. 2013 [cit. 2014-03-04].

Dostupné

z:

<http://e-podatelna.plzen.eu/forms/print/docs/%C5%BD%C3%A1dost%20o%20povolen%C3%AD%20zv%C3%A1tn%C3%ADho%20u%C5%BE%C3%ADv%C3%A1n%C3%AD.doc>

Festivaly Plzeňský kraj - Kalendář akcí. *Atlas Česka* [online]. © 2007 - 2014 [cit. 2014-03-

20]. Dostupné z: <http://www.kalendarakci.atlasceska.cz/festivaly/plzensky-kraj/kalendarden-2014-8-1/>

Festivaly. *Klicperovo divadlo*. [online]. 16.4.2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z:

<http://www.klicperovodivadlo.cz/festivaly.htm>

Granty a dotace. *Ministerstvo kultury*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z:

<http://www.mkcr.cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/default.htm>

Historie amfiteátru Lochotín. *ZOO Plzeň* [online]. 2013 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.zooplzen.cz/o-nas/amfiteatr/historie-amfiteatru-lochotin.aspx>

HOUŠKOVÁ, Dagmar. Schválené dotace - Čtyřletý grantový program v oblasti kultury na léta 2012-2015. *Plzeň 2015 - Evropské hlavní město kultury* [online]. 19. 10. 2011 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/obcan/urad/granty-a-dotace/schvalene-dotace-ctyrylety-grantovy-program-v-oblasti-kultury-na-leta-2012-2015.aspx>

Kalendář. *Kudyznudy.cz*. [online]. 16.4.2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/Kalendar-akci/Festivaly.aspx?filter=1®ion=5&date=2014-06-29,2014-06-30,2014-07-01,2014-07-02,2014-07-03,2014-07-04,2014-07-05,2014-07-06,2014-07-07,2014-07-08,2014-07-09,2014-07-10,2014-07-11,2014-07-12,2014-07-13,2014-07-14,2014-07-15,2014-07-16,2014-07-17,2014-07-18,2014-07-19,2014-07-20>

KVASNIČKOVÁ, Kateřina. Katedrálu obsadili Tři mušketýři. *Plzeňský deník*. [online]. 30. 6. 2013 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://plzensky.denik.cz/kultura_region/katedralu-obsadili-tri-musketyri-20130630.html

Microsoft Office Project 2013, Správa projektů. *OK systém* [online]. © 2008 - 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.oksystem.cz/skoleni-a-testovani/microsoft/project/mpro2013>

Nový Občanský zákoník. *Podnikatel.cz* [online]. © 2007 – 2014 [cit. 2014-03-09] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

O projektu. *Divadelní léto pod plzeňským nebem* [online]. © 2013a [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.divadelnileto.cz/o-projektu.html>

Online obchod: Koupit Project Professional 2013. *Microsoft Česká republika* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: http://www.microsoftstore.com/store/mseea/cs_CZ/pdp/Project-Professional-2013/productID.263156000

Partneři. *Divadelní léto pod plzeňským nebem* [online]. © 2013b [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.divadelnileto.cz/partneri.html>

Partneři. *Letní shakespearovské slavnosti*. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.shakespeare.cz/2014/cz/partneri/6/>

Prazdroj lidem. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. © 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/prazdroj-lidem?test_agecheck_passed=true&show_ac=true&ac_day=22&ac_month=8&ac_year=1992&remember=o

Pro diváky. *Divadelní léto pod plzeňským nebem*. [online]. © 2013c [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.divadelnileto.cz/pro-divaky.html>

Prodejní místa. *Plzeňská vsupenka*. [online]. © 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.plzenskavstupenka.cz/index.php/cz/prodejni-mista>

Program. *Měšťanská beseda*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.mestanska-beseda.cz/cz/program.aspx?theme=3>

Průměrný plat - Marketingový manažer. *Platy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/management/marketingovy-manazer#.U0W1L6JAKfY>

TICHÝ, Zdeněk. Revizor tady a teď. *Divadlo* [online]. 14. 10. 2009 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=20280>

Územní srážky. *Český hydrometeorologický ústav* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.chmi.cz/portal/dt?portal_lang=cs&menu=JSPTabContainer/P4_Historicka_data/P4_1_Pocasi/P4_1_5_Uzemni_srazky&last=false

Ostatní zdroje

Emailová a telefonická komunikace s Michaelou Murárovovou, duben 2014, asistentka ředitele nákupního a zábavního centra Plzeň Plaza.

Emailová komunikace s Mgr. Martinem Vobrudou, březen 2014, tiskový mluvčí Zoologické a botanické zahrady města Plzně, p. o.

Interní dokumenty projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2014

Řízené rozhovory s Ing. Marcelou Mašínovou, 26. 2. 2014, 7. 4. 2014, Plzeň, ředitelka projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem a předsedkyně Rady občanského sdružení PaNaMo.

Řízený rozhovor s Janou Hříchovou, 11. 4. 2014, Plzeň, uvaděčka Divadelního léta pod plzeňským nebem.

Řízený rozhovor s Tomášem Kilbergrem, 12. 3. 2014, Plzeň, bývalý pracovník technické produkce festivalu Divadelní léto pod plzeňským nebem.

Seznam příloh

Příloha A: Podrobný WBS

Příloha B: Přehled dotací Čtyřletého grantového programu

Příloha C: Žádost o povolení zvláštního užívání komunikace u UMO3

Příloha D: Závěrečná zpráva

Příloha E: Podrobný rozpočet pro rok 2014

Příloha F: Kritika

Příloha G: Článek o Divadelním létě pod plzeňským nebem v Plzeňském deníku

Přílohy

Příloha A: Podrobný WBS

Finanční zajištění

- zapojení do projektu Prazdroj lidem
- oslovení sponzorů a partnerů
- vyúčtování zbývajících grantů
- předběžné rozvrstvení rozpočtu
- podání žádostí o granty
- uzavření smluv s partnery a sponzory
- konkretizace rozpočtu

Dramaturgické přípravy

- výběr a potvrzení režiséra
- stanovení titulu
- sestavení časového plánu představení
- schůzka s režisérem a výtvarníkem
- výběr a stanovení hereckého obsazení
- sestavení dramaturgického plánu vedlejšího programu
- oslovení členů dramaturgické rady
- uzavření smluv s herci
- ustanovení dramaturgické rady

Formativní evaluace

- průběžná kontrola

Produkční přípravy, příprava vedlejšího programu

- sestavení časového plánu představení
- oslovení koproducentů
- zábor náměstí
- zajištění autorských práv
- organizace vedlejšího programu dle dramaturgického plánu
- oslovení účastníků vedlejšího programu
- oslovení technického personálu a dalších pracovníků
- zajištění techniky a vybavení
- zajištění místa pro zkoušení v interiéru
- podepsání smluv s technickým personálem
- organizace brigádníků
- uzavření smluv s účastníky vedlejšího programu

Režijní přípravy

- schůzka s grafikem

Realizační přípravy

- interní směrnice pro veřejné zakázky
- stanovení podmínek spolupráce s MMP
- uzavření smlouvy o spolupořadatelství s MMP
- nastavení spolupráce s EHMK

- uzavření smluv se členy projektového týmu
- oslovení zástupců měst ČR pro vzájemnou spolupráci
- příprava přímého přenosu
- uzavření smluv na přímý přenos
- finalizace příprav přímého přenosu

Výroba scény, kostýmů

- návrhy kostýmů a scény, zadání do výroby
- revize scény a kostýmů loňské inscenace

Marketing

- schůzka a vytvoření smlouvy s Public eye
- vytvoření plánu reklamní a PR kampaně
- oslovení mediálních partnerů
- schůzka s grafikem
- návrh grafických materiálů
- výběr tiskárny
- formulace a distribuce PR článků a první tiskové zprávy
- zadání grafických materiálů do tisku
- příprava a spuštění webových stránek a Facebooku
- spuštění předprodeje vstupenek
- tisková konference MMP
- příprava a spuštění předběžné propagace
- příprava a propagace v rámci Finále Plzeň
- spuštění reklamní kampaně
- propagace v Plzeňském kraji a dalších městech ČR
- příprava a spuštění celorepublikové kampaně
- distribuce pozvánek na předpremiéru a premiéru
- pozvánky pro partnery a kritiky

Zahájení předprodeje vstupenek

Zkoušky, příprava prostoru

- zkoušky v prostoru, svícení
- hlavní zkoušky
- generálky
- příprava prostoru
- finalizace příprav přímého přenosu

Představení, vedlejší program

- premiéra, reprízy
- přímý přenos
- úklid a vrácení materiálu

Uzavření projektu

- sumativní evaluace
- evaluace indikátorů dlouhodobého dopadu
- poděkování partnerům a sponzorům

Příloha C: Žádost o povolení zvláštního užívání komunikace u UMO3

Žádost o povolení zvláštního užívání komunikace

(§ 25 zákona č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů)

Žadatel :

Fyzická osoba (jméno, příjmení, datum narození a místo trvalého pobytu) :

Fyzická osoba podnikající (jméno, příjmení, popřípadě dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání vztahující se k této osobě nebo jí provozovanému druhu podnikání, identifikační číslo, datum narození a adresa zapsaná v obchodním rejstříku nebo jiné zákonem upravené evidenci jako místo podnikání) :

Právnícká osoba (název nebo obchodní firma, identifikační číslo nebo obdobný údaj a adresa sídla, popřípadě jiná adresa pro doručování) :

.....
.....

Adresa pro doručování :

Žádám o povolení zvláštního užívání:

silnice č* :

místní komunikace *

v obci :

v úseku :

v termínu od : do

Za účelem (§ 25 odst. 6 zákona č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích ve znění pozdějších předpisů) :

písm. c)*

Užití silnice a silničního pomocného pozemku pro:

1. umístování a provozování reklamních poutačů, propagačních a jiných zařízení, světelných zdrojů, barevných ploch a jiných obdobných zařízení (dále jen reklamní zařízení)
2. umístování, skládání a nakládání věcí nebo materiálů nesloužících k údržbě nebo opravám těchto komunikací, nebudou-li neprodleně odstraněny (zařízení stavenišť, skládka stavebních hmot nebo paliva apod.)
3. provádění stavebních prací (žádost předkládá zhotovitel)
4. zřizování vyhrazeného parkování
5. zřizování a provoz stánků, pojízdných či přenosných prodejních a jiných podobných zařízení
6. audiovizuální tvorbu

písm. d)*

Umístění inženýrských sítí a jiných nadzemních nebo podzemních vedení všeho druhu v silničním pozemku, na něm nebo na mostních objektech (žádost předkládá vlastník sítě, popřípadě stavebník).

písm. e)*

Pořádání sportovních, kulturních, náboženských, zábavních a podobných akcí a shromáždění, jestliže by jimi mohla být ohrožena bezpečnost nebo plynulost silničního provozu.

písm. f)*

Výjimečné užití silnice pásovými vozidly armády ČR nebo historickými vozidly, jejichž kola nejsou opatřena pneumatikami nebo gumovými obručemi.

písm. g)*

Výjimečné užití silnice samojízdnými pracovními stroji a přípojnými vozidly traktorů, které nemají schválenou technickou způsobilost podle zvláštního právního předpisu

- způsob realizace zvláštního užívání silnice (jaký druh stavebních prací, jaký způsob prodeje a v jakém zařízení, jaký rozsah akce apod.) :

.....

- za průběh zvláštního užívání zodpovídá (jméno, příjmení, datum narození, přesná adresa a telefon, u právnických osob jejich název, sídlo a IČ + osoba s tel.) :

.....

.....

Žádám o vyloučení odkladního účinku odvolání proti rozhodnutí o povolení zvláštního užívání.

ANO*

NE*

.....

podpis žadatele
/u právnické osoby též jméno, příjmení
a funkce statutárního zástupce
nebo osoby jím pověřené/
(razítko)

* nehodící se škrtněte

Přílohy:

- zmocnění pověřené osoby
- potřebná část projektové dokumentace (situace s vyznačením místa, způsobu a rozsahu zvláštního užívání pozemní komunikace)
- stavební povolení nebo územní souhlas (jedná-li se o stavební práce)
- doklad o zaplacení správního poplatku

Zdroj: Plzeň 2015, 2013

Příloha D: Závěrečná zpráva

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

DIVADELNÍ LÉTO POD PLZEŇSKÝM NEBEM

6. ročník

Vážení přátelé,

předkládáme Vám Závěrečnou zprávu **šestého ročníku festivalu Divadelní léto pod plzeňským nebem**, který se konal ve dnech **29. června - 24. července 2013**. Současně bychom Vám jménem občanského sdružení PaNaMo, pořadatele festivalu i jménem celého realizačního týmu rádi poděkovali za Vaši přízeň a podporu v tomto roce.

Po loňském ročníku, kdy jsme zůstali tak trochu skryti divákům na zahradě Měšťanské besedy a ani počasí pobytu pod širým nebem příliš nepřálo, se podařilo Divadelnímu létu stoprocentně obnovit své renomé. S **Dumasovými Třemi mušketéry** jsme se vrátili na nejatraktivnější místo v Plzni, náměstí Republiky - po druhém ročníku, kdy měli diváci možnost shlédnout Gogolova Revizora před radnicí, jsme letos zvolili opačnou stranu náměstí, kdy se součástí scénografie **Pavla Kodedy** stala Katedrála sv. Bartoloměje, navozující pocit starobylé Paříže. V režii **Viléma Dubničky** se na jevišti potkali Athos, Porthos, Aramis a D'Artagnan – **Viktor Limr, Jan Teplý, Radek Valenta** a **Petr Konáš**, kteří dokázali, že vládou stejně dobře jazykem, mečem i hudebními nástroji. „Mušketýrskou kapelu“ doplnil autor hudby **Petr Zeman**. O šermířské souboje se pod taktovkou **Karla Basáka** postarali gardisté v čele s **Markem Adamczykem** a **Martinem Zahálkou mladším**. V roli královského páru se představili **Zdeněk Rohlíček** a **Štěpánka Křest'anová**, lorda Buckinghamu ztvárnil slovenský herec **Andrej Polák**. Novou tvář Divadelního léta se letos stala **Diana Toniková** v roli paní Bonacieux. Hvězdnou sestavu, sestávající z pětadvacítky herců, profesionálních šermířů a tanečníků z plzeňských a pražských divadel i Západočeského divadla v Chebu završila **Kristýna Leichtová** v roli Milady a **Jan Přeučil** v roli kardinála Richelieu. O kostýmy se postarala **Edita Kurková**.

Historická satira na současnou frašku je podtitulem hry **V nouzi poznáš přítele Jean Rets Comme Dieua** v režii **Viléma Dubničky** byla druhou inscenací letošního ročníku Divadelního léta, která obzvláštnila zahradu Měšťanské Besedy. Na jeviště se po roční pauze vrátili hosté **Kryštof Rímský, Renata Prokopová** a **Jana Zenáhlíková** i osvědčení herci z plzeňských divadel **Štěpánka Křest'anová, Zdeněk Rohlíček, Antonín Procházka ml., Bronislav Kotiš, Michal Štěrba** či **Petr Borovský**.

Již v loňském ročníku jsme si ve větší míře vyzkoušeli, jak přínosné je zcela zdarma poskytnout hrací prostor i vybavení v odpoledních hodinách dalším souborům, neziskovým organizacím či dalším zájemcům, kteří se věnují především práci s dětmi a mládeží. Letos jsme chtěli dát prostor zejména **zájemcům z Plzeňského kraje**. Protože se jich však i přes otevřenou výzvu nesešlo dostatečné množství, doplnili jsme program i osvědčenými plzeňskými aktéry. Součástí každého z představení byl i workshop, otevřený pro všechny věkové skupiny. V rámci doprovodného programu se na scéně na náměstí Republiky představil např. **Oddíl Sportovního šermu Lokomotiva, Historický šerm Baltem, Krvavý regiment** s představením, ale i workshopem

sportovního šermu, **Divadlo Ponebí** s představením Doktor Faust, **Taneční soubor Gloria** s přehlídkou a možností vyzkoušet si italské renesanční tance dle Césare Negriho, soubor japonského bojového umění **Aikido Plzeň** s exhibicí a otevřeným tréninkem, **Animánie** s možností vyzkoušet si vlastní animovaný film s mušketýrskou tematikou, kulturně - vzdělávací hudební seskupení **Růže v trní** s programem Den s poezií trochu jinak, stepařské studio **Step by Step Plzeň** s vystoupením a stepařským workshopem pro úplné začátečníky, známá hudební skupina **Gutta** se vznešené chorály i starými lidovými i pijáckými písněmi a s možností vyzkoušet si brnkání na historické nástroje i taneční soubor **Equet** s vystoupením na hudbu z filmu Šakalí léta, propojeným s tanečním workshopem základů rock'n'rollových prvků.

Vedlejší program podpořilo **EHMK 2015, o.p.s.**, proto na hrací místo zavítal i **Autobus linka 2015** s tiskovou konferencí, týkající se regionů, s výtvarnými dílnami pro děti i dospělé a koncertem Miloše Dvořáčka.

Smyslem Divadelního léta je diváky nejen bavit, ale i vzdělávat. Důležité obohacení vedlejšího programu v loňském roce přinesla zahraniční spolupráce, představení **OK OK** autorů **Ant Hamptona a Gert - Jan Stama**, jejichž představení bylo v Plzni uvedeno **v české premiéře**. Protože je představení určeno jen omezenému počtu diváků, rozhodli jsme se letos dát prostor i dalším. Nejedná se o klasické divadelní představení, ale o interakci, kdy si diváci – aniž by dopředu cokoli tušili – přečtou divadelní hru sami. Čtyři diváci jsou odvedeni do uzavřeného prostoru, vybaveni instrukcemi a ponecháni svému osudu. Jsou tedy maximálně zapojeni, najednou se mění jejich pozice z někdy až pasivního „konzumenta“ umění k velmi aktivnímu postoji, kdy jdou tzv. „s kůží na trh“. Pro OK OK jsme vybrali atraktivní prostory **Muzea loutek**.

Jsme rádi, že si plzeňské, s blížícím se rokem 2015 a rozšiřující se nabídkou kulturních aktivit stále aktivnější a náročnější publikum dokáže tuto novou, netradiční formu umění vychutnat a zároveň doufáme, že právě podobné formy (vedle dnes již tradičních workshopů pro děti a mládež) mohou dodat projektu Divadelní léto pod plzeňským nebem další **vzdělávací rozměr, určený nejširší veřejnosti**.

Součástí hlavního programu tedy byla **předpremiéra, premiéra a devět repríz inscenace Tři mušketýři a dvě reprízy představení V nouzi poznáš přítele**. Většina vstupenek byla vyprodána již před zahájením festivalu, v průběhu hracích termínů jsme dokonce přidávali místa na elevaci. I nádherné letní počasí přispělo k tomu, že se vstupenka na letošní Divadelní léto se stala **ceněným artiklem**. V rámci vedlejšího programu se konalo deset odpoledních představení s workshopem a 18 představení OK OK.

Návštěvnost hlavního programu Divadelního léta v letošním roce dosáhla hranice 6 200 diváků, vedlejšího programu se zúčastnilo více než 300 dospělých, mladých lidí a dětí.

Pořadatelem festivalu bylo stejně jako v předcházejících letech **občanské sdružení PaNaMo**, spolupořadatelem **Statutární město Plzeň, Evropské hlavní město kultury 2015**.

Koproducenty festivalu byli **Divadlo Alfa** a **Měšťanská beseda**.

Hlavními partnery byli: **RWE, Bezpečnostní agentura HLS, skupina ČEZ a Plzeňská teplárenská**. Festival dále podpořili: **Nadační program Prazdroj lidem, Nadace 700 let města Plzně, Plzeň 2015 o.p.s., a Plzeňský kraj**.

Partnery Divadelního léta byli: **Vochoc, Plzeňské městské dopravní podniky, hotel Central, kavárna CrossCafe, Průmyslový projekt Plzeň, KIKA nábytek, realitní kancelář PUBEC, Klinika estetické plastické chirurgie Aestea, Bytové studio Point shop.cz, STOCK Plzeň Božkov, Optik studio, Sanitární technika Toi Toi, Trio-D, DSD Metal plus, Restaurant U Mansfelda, Harfa sport a Kostka.**

Mediálními partnery festivalu byli v letošním roce **Český rozhlas Plzeň, BUS portál, magazín TV pohoda a ZAK TV.**

Tříměsíční reklamní kampaň festivalu sestávala z **20 citilightů, 20 velkoplošných polepů vozů MHD a 20 velkoplošných samolepicích fólií** na zastávkách MHD, prostřednictvím **webových stránek** a sociální sítě **facebook**. Partnery festivalu jsme dále propagovali **vizuální i audio prezentací** na hracím místě a v **programu inscenace**.

O Divadelní léto pod plzeňským nebem se velmi zajímala **regionální i celostátní média**. Několik **desítek článků** bylo otištěno v denním tisku v době před festivalem i v jeho průběhu. O festivalu informovaly **webové portály s kulturním i obecným zaměřením**. O inscenaci Tři mušketýři se zajímali **Česká televize**, ale i **VIP zprávy televize Prima**.

Reklamní kampaň splnila dokonale své poslání, podobně jako PR kampaň v médiích.

Rádi bychom srdečně poděkovali všem, bez jejichž pomoci by se festival Divadelní léto pod plzeňským nebem rozhodně neuskutečnil a upřímně doufáme, že si Vaši důvěru získáme i v následujících letech.

Za občanské sdružení PaNaMo a celý realizační tým

Marcela Mašínová

Předsedkyně Rady PaNaMo, o. s.

Ředitelka festivalu Divadelní léto pod plzeňským nebem

Zdroj: Divadelní léto pod plzeňským nebem, 2013b

Příloha E: Podrobný rozpočet pro rok 2014

Položka	Částka v Kč
NÁKLADY	
Spotřeba materiálu	180.000
Materiál scéna, kostýmy	119.000
Materiál na technické zabezpečení	40.000
Kancelářské, úklidové potřeby	15.000
Pohonné hmoty	6.000
Spotřeba energie	30.000
Reprezentace	15.000
Cestovní dle zákona	100.000
Služby	2.675.000
Pronájem pozemků	25.000
Zapůjčení techniky	200.000
Zapůjčení elevace, pódia,...	240.000
Pronájem mobilních toalet	30.000
Dopravní opatření	5.000
Výroba scény a kostýmů	150.000
Telefon, poštovné a ostatní služby	20.000
Kopírování, scanování	1.000
Ubytování účinkujících	30.000
Náklady spojené s cestou do zahraničí	20.000
Technické zabezpečení hracího prostoru	140.000
Propagace	370.000
Autorská práva	50.000
Provize z prodeje vstupenek	140.000
Pojištění	14.000
Hlídkání prostoru v nočních hodinách	60.000
Účetnictví a administrace projektu	80.000
Autorské honoráře	250.000

Umělecké honoráře	700.000
Náklady na zabezpečení přímého přenosu	150.000
Osobní náklady	750.000
DPP produkce, technika	500.000
DPP produkce OPEN ART	100.000
DPP brigádníci	150.000
Náklady celkem	3.750.000
VÝNOSY	
Vstupné, programy	1.400.000
Granty a dotace	300.000
Dotace EHMK	100.000
Prodej reklamy	300.000
Odměna za přímý přenos	150.000
Pronájem reklamních ploch	200.000
Partnerství s dalšími subjekty	150.000
Dary	450.000
Čtyřletý grand dle smlouvy	700.000
Výnosy celkem	3.750.000
Hospodářský výsledek	
	0

Zdroj: Interní dokumenty, 2014

Příloha F: Kritika

Revizor tady a teď

Divadlo na plzeňském náměstí Republiky? Proč ne, ostatně už se tady nejednou hrálo. Ovšem když se pořadatelé Divadelního léta pod plzeňským nebem rozhodli uvést Revizora, nemohli se svou produkcí zaměřit jinak než přímo před historickou radnici. I když to mj. znamenalo odklonit na pár hodin tramvajovou dopravu. Ale malou dopravní šarádu bohatě převážila možnost dráždivého spojení Gogolovy komedie s místem prosáknutým politikou až do hloubky kamenných zdí. Nemluvě o tom, že radnice v nočním osvětlení je sama o sobě působivou kulisou.

Hned první minuty představení rozptýlily případné obavy, zda se plenérové provedení Revizora nerozpadne do zdlouhavé deklamace spojené s rychlými úprky účinkujících sem a tam – jak taky jinak zabavit oko divákovy v kuse, který se nedá okořenit akčními scénami šermířů. Ne, režisér Vilém Dubnička dobře věděl, co dělá. Základ plenérové „akčnosti“ je tady zakódován přímo ve spontánním, energií sršícím hereckém projevu. Postavy mají výrazné, dobře čitelné groteskní kontury a jejich velká gesta i výrazná mimika jsou přesně tím, co od herců vyžaduje volný prostor. V takovém prostředí není čas kypřit atmosféru zdlouhavou cestou do hlubin ruské duše – inscenace pracuje s velkou mírou komediální nadsázky, někdy až na hraně drastické komiky, ale nikdy neždímá smích pomocí upoceně prvoplánové karikatury. A v tomto duchu se výborně osvědčil i celý tým, který režisér poskládal z herců plzeňských divadel a jejich přespolních kolegů. Ať již jde o Jana Zadražila v titulní roli a Antonína Procházku ml. jako sluhu Osipa, Martina Zahálku coby Hejtmana, Zorku Kostkovou a Štěpánku Křesťanovou v rolích hejtmanovy manželky a dcery či tandem Viktor Limr a Zdeněk Rohlíček alias Dobčinský a Bobčinský.

Inscenace uměřeně dávkuje i groteskně bláznivé momenty, jako je například příjezd kočáru s koňským spřežením, který obstará Petr Borovský v roli Děržimordy zapřažený do železničního vozíku. A výstup Chlestakova s kupci je zase rozehrán jako snově-opilecký výjev pomocí velkých masek animovaných v oknech radnice, odkud se na náměstí snese záplava bankovek.

Plzeňští zkrátka připomněli, že pokud jde o letní divadelní produkce, není třeba publiku servírovat výhradně shakespearovské menu. I když jejich Revizor je svým způsobem neopakovatelný, neboť v něm vedle komediálních kvalit inscenace silně rezonuje i ono propojení s radničním geniem loci. Na plzeňském náměstí se zkrátka hrál Revizor o naší existenci teď a tady, a přitom bez laciných aktualizací textu a komunálního popichování. A s působivou tečkou – když při děkovačce nechali organizátoři přes „jeviště“ projet čekající tramvaje, stali se na malou chvíli součástí epilogu i jejich řidiči a cestující.

Zdroj: Tichý, 2009

Příloha G: Článek o Divadelním létě pod plzeňským nebem v Plzeňském deníku
Katedrálu obsadili Tři mušketýři



Plzeň - Nedělní večerní premiérou odstartoval již šestý ročník Divadelního léta pod plzeňským nebem. Letos si režisér Vilém Dubnička připravil pro diváky adaptaci klasické románu Alexandra Dumase Tři mušketýři.

„Na Tři mušketýry jsem si myslel už od Dona Juana, tedy od prvního ročníku Divadelního léta. Je to podle mě jeden z nejlepších venkovních titulů,“ prozradil Deníku režisér Dubnička. Po úspěchu hry Revizor, který se odehrával přímo před plzeňskou radnicí na náměstí Republiky, se Tři mušketýři vrací do středu města a působivou kulisou bude samotná katedrála sv. Bartoloměje. Diváci se mohou těšit na řadu skvělých herců. Kardinála Richelieu ztvární charismatický Jan Přeučil, v roli Mylady se představí původem plzeňská herečka Kristýna Leichtová. V dalších rolích se představí stálice plzeňského divadelního léta, jako Viktor Limr, Radek Valenta či Antonín Procházka ml. Hra se bude reprízovat až do poloviny července.

Zdroj: Kvasničková, 2013

Abstrakt

BÓRIKOVÁ, K. *Event management vybrané kulturní akce*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2014

Klíčová slova: event management, event, projektový plán, divadelní festival

V této bakalářské práci autorka řešila téma „Event management vybrané kulturní akce“, kde teoretické poznatky z této oblasti jsou aplikovány na festival Divadelní léto pod plzeňským nebem. Práce obsahuje popis stávajícího projektového plánu, upozornění na nedostatky a nabízí návrhy na zlepšení. Součástí plánu je definování cílů eventů, jeho cílové skupiny, harmonogram prací a časový plán, soupis veškerých potřebných zdrojů – hmotné, lidské a finanční, řízení rizik a marketingový mix eventů. Doplnění projektového plánu zejména o časové plány a návrhy řízení rizik by mělo být organizátorům festivalu nápomocné pro úspěšné pořádání celé akce. Nechybí ani finanční zhodnocení a návrh financování zlepšujících opatření.

Abstract

BÓRIKOVÁ, K. *Event management of chosen cultural event*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 65 p., 2014

Key words: event management, event, project plan, theater festival

In this bachelor thesis, the author discusses the topic „Event management of chosen cultural event“, where theoretical learnings from this area are applied to festival „Theatrical summer under pilsner sky.“ The text contains current project plan description, points out shortcomings and offers suggestions for improvement. Project plan contains event aims, its target audience, work schedule and timetable, list of all necessary resources – material, human and financial, risk management and event marketing mix. Especially the addition of timetables and risk management suggestions into the project plan should aid the event organizers in successful management of the event. Financial evaluation and suggestions for improvements funding are also included.