

Marketingová komunikace Národního divadla Brno s diváky

Bc. Adéla Štorková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Adéla Štorková
Osobní číslo: K19289
Studijní program: N7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Marketingová komunikace Národního divadla Brno s diváky

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši odborné literatury v oblasti marketingové komunikace kulturních institucí s orientací na divadelní prostředí
2. V návaznosti na teoretické poznatky vytyčte cíl práce, metodický postup a stanovte výzkumné otázky
3. Realizujte marketingový výzkum u cílové skupiny na základě zvolené metodiky
4. Analyzujte zjištěné údaje a ze získaných výsledků šetření zodpovězte stanovenou výzkumnou otázku
5. Navrhněte projekt komunikace s diváky pro Národní divadlo Brno
6. Formulujte závěry a zhodnoťte dosažení cílů práce

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BAČUVČÍK, Radim. 2012. Marketing kultury. Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín : VerBUM. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
- DVOŘÁK, Jan. 2004. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. 2. vyd. Praha : Pražská scéna. 337 s. ISBN 80-86102-53-X.
- FORET, Miroslav. 2011. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno : Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HENDL, Jan. 2008. Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace. 2. vyd. Praha : Portál. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- JOHNOVÁ, Radka. 2008. Marketing kulturního dědictví a umění. Praha : Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Příklad Kateřina Kožárová et al. Brno : BizBooks. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- TAJTÁKOVÁ, Mária, Dominika VASÍLKOVÁ a Patrick BARTOS. 2010. Marketing kultury: Ako oslovit' a udržat' si publikum. Bratislava : Eurokódex. 260 s. ISBN 978-80-89447-29-9.
- TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. 2016. Marketing neziskových organizací, športu a kultury. Bratislava : Wolters Kluwer. 196 s. ISBN 978-80-8168-407-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlině, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlině dne: 16.dubna 2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Adéla Štorková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingovou problematikou kultury a to především divadla. Teoretická část se věnuje základům a teoretickým poznatkům marketingu divadelní oblasti, kultury a divadelního marketingového mixu. Teoretická část diplomové práce dále vymezuje pojmy, které souvisí s tvorbou image divadla.

V praktické části jsou uvedeny základní charakteristiky Národního divadla Brno. Cílem práce je získání odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Oba vlastní výzkumy – jak kvalitativní (polostrukturované hloubkové rozhovory), tak navazující kvantitativní (dotazníkové šetření), jsou následně analyzovány. Z provedených šetření jsou zformulována konkrétní doporučení pro Národní divadlo Brno.

Klíčová slova: kultura, divadlo, marketing, marketingová komunikace, marketingová strategie, Národní divadlo Brno

ABSTRACT

This diploma thesis deals with marketing issues of culture, especially theater. The theoretical part deals with the basics and theoretical knowledge of theatrical marketing, culture and theatrical marketing mix. The theoretical part of the thesis further defines the concepts related to the creation of the image of the theater.

The practical part presents the basic characteristics of the National Theater Brno. The aim of the work is to get an answer to a given research questions. Both of our own research - both qualitative (semi-structured in-depth interviews) and follow-up (quantitative questionnaire survey) are subsequently analyzed. From the conducted surveys, specific recommendations for the Brno National Theater are formulated.

Keywords: Culture, Theater, Marketing, Marketing Communication, Marketing Strategy, National Theater Brno

Vyjadřuji velký dík doc.Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, Ph.D., vedoucímu této práce za vstřícnost, trpělivost a pomoc při tvorbě této práce.

Dále chci poděkovat Mgr. Martinovi Glaserovi, řediteli Národního divadla Brno, za souhlas s provedením výzkumu.

Mimořádný dík patří také Mgr. Simoně Škrabalové Ph.D z vedení Národního divadla Brno, za otevřenost a ochotu pomoci s realizací výzkumu.

Velký dík patří také mojí rodině a to především synům Danielovi a Martinovi. Děkuji také svým nejbližším přátelům, kteří mě podporovali a bez jejichž pozitivního myšlení bych se neobešla.

Motto:

Když nemůžeš, přidej. - Emil Zátopek

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KULTURA A MARKETING	13
1.2 KOMERČNÍ A NEZISKOVÝ MARKETING.....	14
1.3 KULTURA V KONTEXTU SOUKROMÉHO A VEŘEJNÉHO STATKU	14
1.3.1 Statek soukromý.....	15
1.3.2 Statek veřejný.....	15
2 MARKETINGOVÝ MIX – 4 P MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A JEJICH SPECIFIKA V KULTUŘE	16
2.1 PRODUKT	17
2.2 CENA.....	20
2.3 MÍSTO	23
2.3.1 Distribuce vstupenek.....	24
2.4 PROPAGACE.....	25
2.5 PEOPLE.....	27
3 PUBLIKUM A JEHO SEGMENTACE	29
3.1 SEGMENTACE	29
3.2 TARGETING	30
3.3 POSITIONING	30
3.3.1 Asociace ke značce	30
3.3.2 Značka jako emoce.....	31
4 DIVADLA – JEJICH DĚLENÍ	32
4.1 DIVADLA VEŘEJNÉ SLUŽBY	32
4.2 DIVADLA SOUKROMÁ	32
4.3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	32
5 METODIKA PRÁCE	34
5.1 CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	34
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
5.3 METODIKA SBĚRU DAT	34
5.3.1 Kvalitativního výzkumu.....	34
5.3.2 Kvantitativního výzkumu.....	35
5.4 VYBRANÉ METODY A JEJICH VÝHODY A NEVÝHODY	35
5.5 VYHODNOCENÍ.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 NÁRODNÍ DIVADLO BRNO	37

6.1	MAHENOVO DIVADLO	37
6.2	JANÁČKOVO DIVADLO	39
6.3	DIVADLO REDUTA.....	40
7	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	42
7.1	INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	42
7.2	ODPOVĚDI NA OTÁZKY Z INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ	44
7.2.1	Poslední návštěva v divadle	44
7.2.2	Hledání informací o představeních	45
7.2.3	Vstupenky a předplatné.....	46
7.2.4	Oblíbené divadelní hry	48
7.2.5	Informace od divadla.....	49
7.2.6	Období pandemie	52
7.3	SHRNUTÍ INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY	54
7.4	DOPORUČENÍ PRO KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	55
8	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	56
8.1	DIVADLO OBECNĚ	56
8.2	NÁRODNÍ DIVADLO BRNO	58
8.3	CO PŘINESLA PANDEMIE	63
8.4	DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE	65
9	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ	68
9.1	KOMUNIKACE A VNÍMÁNÍ RESPONDENTŮ	68
9.2	DEMOGRAFICKÉ ROZDĚLENÍ VS CENA ZA ONLINE PŘEDSTAVENÍ	68
9.3	SÉMANTICKÝ DIFERENCIÁL JEDNOTLIVÝCH DIVADEL.....	69
10	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	72
10.1	VÝZKUMNÁ OTÁZKA VO1	72
10.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA VO2	72
10.3	ZÁVĚR VÝZKUMŮ	73
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	74
11	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO DOPLNĚNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU DIVADLA	75
11.1	SWOT ANALÝZA	75
11.2	CÍL KAMPAŇ.....	77
11.3	DOPLNĚNÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	78
11.4	ZPĚTVÁ VAZBA OD DIVÁKŮ	81
11.5	CILOVÁ SKUPINA KAMPAŇ	82
11.6	MĚŘENÍ ZPĚTNÉ VAZBY	82
ZÁVĚR	83	

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ	89
SEZNAM TABULEK.....	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu věnovat divadlu obecně a v její praktické části konkrétně brněnskému národnímu divadlu. Přestože se jedná o specifickou marketingovou oblast, je velmi podobná té, která platí pro jakoukoliv jinou firmu či podnik. Platí zde snaha o získání a udržení zákazníka, sledování ekonomických ukazatelů, budování dobrého jména a další. Je jasné že u subjektů neziskové sféry jako jsou divadla jsou marketingové podmínky specifické. Budu se jim věnovat v teoretické části této diplomové práce. Primárním cílem divadla není dosáhnout zisku, hlavní zdroj příjmů je jistý tok peněz z veřejných prostředků města. Přesto roste podíl z prodeje vlastních služeb na celkových příjmech divadel. Také proto musí divadla o cílové skupiny doslova bojovat, a to pomocí marketingových kroků, které jsou charakterizovány pro tento obor řadou specifik.

Teoretická část této diplomové práce bude popisovat marketingový mix především z pohledu divadelní problematiky. Propojení mezi marketingem a kulturou, a také divadelní publikum a jeho segmentaci. Dále zde vymezíme pojmy „asociace ke značce“ a „značka jako emoce“. Mimoto zde rozebereme dělení divadel.

Metody výzkumu, které budou použity pro sběr dat, budou jak kvalitativní – individuální polostrukturované hloubkové rozhovory, tak kvantitativní – dotazník vyplněný odběrateli newsletteru Národního divadla Brno.

Praktická část této práce se bude věnovat konkrétnímu divadelnímu uskupení – Národnímu divadlu v Brně, které je složeno ze tří divadelních stánků. Mahenovo divadlo, které se věnuje činohře, Janáčkovu divadlo, kde můžeme vidět především operu a balet a také divadlo Reduta, která se věnuje spíše alternativním představením. S devíti zástupci odběratelů newsletterů Národního divadla Brno budou realizovány hloubkové rozhovory a následně sestaven dotazník pro onlinové šetření, které bude respondentům rozesláno online. Respondenti dotazníkového šetření budou opět odběratelé newsletteru Národního divadla Brno.

Projektová část pak tyto provedené výzkumy bude prakticky aplikovat. Projektová část si klade za cíl navrhnout konkrétní úpravy a doporučení pro komunikační mix Národního divadla Brno, které budou vhodně formulovány tak, aby je bylo možné snadno aplikovat v praxi.

Diplomová práce si klade za cíl pochopit, jak vnímají a hodnotí komunikaci Národního divadla Brno odběratele newsletteru tohoto divadla. Zjištění, která vyplynou z výzkumu,

budou tedy analyzována v praktické části této diplomové práce a následně budou aplikována v třetí kapitole, tedy v části projektové.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURA A MARKETING

Vztah mezi kulturou či uměním a světem marketingem se může jevit jako rozpolcený. Už proto, že o umění uvažujeme jako o něčem vznešeném, přesahujícím materiální skutečnost, kdežto marketing působí příliš povrchně a pozemsky (Bačuvčík, 2012, s.5).

Kulturní organizace zpravidla vnímají marketing jako obchodní nástroj, který patří především ke komerční sféře podnikání. Není se tedy čemu divit, že kulturní organizace často uvažují o marketingu jako u manipulační technice, která se snaží přimět veřejnost koupit produkt, který reálně nechtějí (Kolb, 2005, s.69).

Produkty spojené s uměním a kulturou nás v dnešním světě obklopují ze všech stran a tyto produkty jsou propagovány. Dnes už se mohou jevit jako mýty romantické představy o nekomerčním umění, které není radno spojovat s praktickými marketingovými technikami. Realitou někdy bývají marketingové praktiky v laické či intuitivní podobě, ale ve většině případů se jedná o zcela profesionální efektivní marketingový postup. Přesně takovéto kulturní organizace si uvědomují a budují vztahy se svým okolím, aby podpořily její vzájemnou interakci, která je následně vede k co největšímu uspokojení přání, zájmů a potřeb všech zúčastněných (Bačuvčík, 2012, s.8).

1.1 Marketing kultury a umění

K větší popularizaci pojmu **marketing kultury a umění** došlo až v průběhu sedmdesátých let 20. století, a to především v anglicky psané literatuře. Dřívější zmínky o sociálně marketingových aktivitách v oblasti kultury se datují do čtyřicátých a padesátých let 20. století. Zřejmě se tak dělo v souladu se snahou vlády podpořit společnost, traumatizovanou válečnými událostmi, formou umělecké produkce (Bačuvčík, 2012, s.17).

Jak uvádí Hillová (2012, s.2) považuje marketing kultury za integrovaný proces. Tento proces je zařízený určitými závazky a vizí, sleduje a uspokojuje potřeby zákazníků a zároveň hledá cestu k dosažení uměleckých a organizačních cílů.

V ideálním případě je třeba chápat marketing kultury jako hledání zlaté střední cesty mezi uměleckým zájmem, potřebami zákazníků, tlakem veřejné správy, atp. Balancování mezi tlakem trhu a uměleckým posláním. Při definování marketingových strategií tak v praxi nastávají zajímavé situace, kde marketing je jaksi podřízen prospěchu umělecké vize. Pomáhá hledat cestu k naplnění uměleckého cíle a snaží se přivést zákazníka k dílu.

Nepřízpůsobuje dílo na základě poptávky (Bačuvčík, 2012, s.18).

Podle Foreta (2011, s.361), je každá služba provázána s osobností toho, kdo ji poskytuje a podle toho je také vnímána. Kvalita poskytnuté služby tak úzce souvisí s kvalitou komunikace a vzájemně na sebe působí. Je to, ale kvalita konkrétních služeb, která je významně ovlivněna okolnostmi z vnějšku a tím může její hodnota významně kolísat. Kvalitu každé kulturní instituce ve velké míře ovlivňují lidé – a to od účinkujících, přes uvaděčky, až po pokladní.

1.2 Komerční a neziskový marketing

Cíl a předmět marketingu v oblasti kultury se nutně liší od běžně obchodovaných produktů v obchodní sféře. Zatímco běžné výrobky téměř výhradně vznikají podle aktuálních požadavků spotřebitelů, které firma zjistí například pomocí výzkumů a analýz trhu, v kulturní oblasti je produktem často dílo již vytvořené. Toco by se mohlo jevit na první pohled jako svazující, však může být kreativně využito a přizpůsobeno na míru požadavkům dnešního diváka. Mnoho skvělých současných uměleckých děl tak vychází z historických předloh, ale jsou současně upraveny do různých variací podle tvůrčího týmu (Dvořák, 2004, s.116).

Aplikace marketingu kultury je možná v neziskovém i ziskovém sektoru. Každá z těchto aplikací je však spojena z jinými cíly. (Johnová, 2007, s.21) O neziskovém sektoru je kladen větší důraz na nekomerční a umělecké poselství při uspokojování potřeb zákazníků. Ve sféře komerční je kladen důraz na poptávku zákazníků, a především ziskovost projektů. Kulturní subjekty se na rozdíl od obchodních společností musí vypořádat se zvýšenými nároky na úroveň a kvalitu jejich vnější komunikace směrem k divákům (Bačuvčík, 2012, s.22).

1.3 Kultura v kontextu soukromého a veřejného statku

Mohlo by se zdát, že v konfrontaci tržní nabídky a poptávky, která neodpovídá vlastnostem většinového vkusu, kultura nemůže uspět. Pokud, tak jen na malých trzích, kde poptávková strana není natolik silná, aby byla schopná produkci plně financovat. Jestliže, ale společnost uzná, že nabízené kulturní produkty nesou hodnoty, které stojí zato podporovat a chránit, stávají se pak tyto kulturní produkty objektem veřejného zájmu, což se nejvíce projeví v podpoře dané produkce a konzumace z veřejných zdrojů (Bačuvčík, 2012, s.97).

Z hlediska ekonomického poskytuje této situaci vysvětlení teorie veřejných statků. Ekonomická teorie dělí ekonomické statky (chápeme ty, které nejsou volně přístupné jako například voda nebo vzduch) na statky veřejné a soukromé (Bačuvčík, 2012, s.97).

1.3.1 Statek soukromý

Statek, který přináší prospěch především samotnému spotřebiteli nazýváme **statkem soukromým**. V tomto případě je užitek pro společnost až sekundární. Spotřebou soukromého statku se zmenšuje jeho množství což, dělá statek vzácným. Na straně jeho potenciálních konzumentů existuje konkurence, která pod vlivem tržních sil, kde se střetává nabídka s poptávkou, určuje jeho cenu. Ten kdo za spotřebu nezaplatí, nemůže spotřebu uskutečnit (Bačuvčík, 2012, s. 97).

1.3.2 Statek veřejný

Naopak **statky veřejné** lze charakterizovat nezmenšitelností. Tím že dochází k jejich konzumaci, se nesnižuje jejich disponibilní objem. Hovoříme také o nerivalitní spotřebě (nevylučitelnosti ze spotřeby). Není možné zařídit, aby nemohl konzumovat ten, kdo za spotřebu nezaplatí (Bačuvčík, 2012, s. 98).

Výše uvedené charakteristiky jsou důvodem, proč většinou nelze veřejné statky produkovat na čistě tržním principu a vzniká potřeba financovat je (částečně nebo úplně) z veřejných zdrojů (Bačuvčík, 2012, s. 97-98).

2 MARKETINGOVÝ MIX – 4 P MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A JEJICH SPECIFIKA V KULTUŘE

V Marketingové praxi je „marketingový mix“ jedním z nejdůležitějších pojmů. Každá společnost má své cíle - ať už dlouhodobé nebo krátkodobé. Patří k nim:

- oslovení cílových segmentů zákazníků
- udržení si stávajících zákazníků
- navýšení tržního podílu

Využívá k tomu celou řadu specializovaný marketingových nástrojů. (Bárta, 2009, s.24)

Kotler definuje marketingový mix jako soubor praktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, která firmě umožňuje upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu (Kotler, 2004, s.105).

Obecně můžeme říci, že marketingový mix je soubor nástrojů, kterými společnost může ovlivňovat poptávku po svých službách a produktech. Pro marketingový mix je dnes běžně používané pojmenování 4P, které vychází z anglických názvů pro jednotlivé dílčí prvky tohoto marketingového mixu.

- Products (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

Aktuálně se, podle různých autorů, používá také páté P, které představuje lidi.

- People (lidé)

Marketingový mix nám shrnuje všechny důležité kroky, které by měly být podniknuty, pro vzbuzení poptávky po nabízených produktech a službách. Jednotlivé složky marketingového mixu, které jsou zařazeny do výše zmiňovaných položek, jsou proměnlivé, a každá může být upravena tak, aby výsledný zásah cílové skupiny vytvořil požadovaný efekt (Bárta, 2009, s.25).

Tato práce se bude zabývat především základním modelem marketingového mixu a to z pohledu divadla.

2.1 Produkt

V širším smyslu můžeme produkt považovat za pojmenování pro nabídku trhu. Produktem může být výrobek, dílo, surovina, zboží, ale také myšlenka, koncept, zábava, relaxace, emoce, tedy kulturní zážitek. Jedná se o jakousi ucelenou nabídku zákazníkovi, jejíž cíl je uspokojení přání a potřeb. Oblast divadelního marketingu je obvykle produkt nemateriální, abstraktní, a to specifické, symbolické povahy. Za divadelní produkt považujeme především umělecký program divadla, tedy jednotlivá divadelní představení, která jsou součástí kompletního repertoáru divadla. Za základní produkt divadla můžeme považovat také komunikaci mezi diváky a umělci formou představení. Zpracování ideálního a teoretického konceptu, které je předmětem konkrétního představení, říkáme inscenace. Tyto inscenace, jsou realizovány v divadlech, kde vznikly, ale je možné je prodat i dalším divadlům (Dvořák, 2004, s.131).

Produkt je považován za nejdůležitější prvek marketingového mixu. V kultuře toto pravidlo platí o to více, protože zde odlišnost produktu spočívá jak v jeho naprosté jedinečnosti, tak, především, v originálním vnímání každého jednotlivého diváka, spotřebitele (Tajtáková, 2016, s.161).

Další portfolio produktů, které v divadla nabízí nebo mohou nabízet je velmi široké. Může se jednat o jednotlivá představení, jednotlivá sedadla, až po prodej představení jako celku. Patří sem také představení, která se odehrají v rámci festivalů nebo v rámci hostování v jiných divadlech. Divadla obvykle nabízí i celou řadu jiných služeb, jako služby výpůjční (rekvizity, Kostýmy, technické vybavení, atd.), propagační, informační, dopravní, řemeslné, autorskoprávní, skladovací, konzultační nebo například produkční. Dále to mohou být pronájmy budov, sálu, vybavení, zařízení, pronájem reklamních ploch v prostorách divadla nebo v tiskový materiálech. Dále divadlo může prodávat licence, autorská práva nebo doplňující produkty v rámci merchandisingu. Mnoho divadel současnosti také praktikuje vedlejší hospodářskou činnost. Ryze jednoúčelové divadelní instituce se snadno přerodí v polyfunkční umělecké centrum, ve kterém dochází interakci různých druhů umění. S divadel se stávají kulturní multikomplexy, které se neomezují jen na představení. Taková centra mohou sloužit k večerům poezie a autorského čtení, koncertům, konferencím, výstavám, dětskému studiu nebo herecké škole. Hlavním cílem je poskytnout prostor novým možnostem a návštěvníkovi nabídnout alternativu k hlavnímu produktu.

Jak je uvedeno výše, produktem divadla nemusí být zdaleka jen ztvárnění inscenace nebo umělecký program divadla. Podle Johnové (2008, s.17) jsou připisovány nehmotným produktům různé formy, které se navzájem ovlivňují a prolínají. Z pohledu divadla zmíníme především následující:

- Zážitek – prodej služby jako zážitku představuje hlavní náplň komunikace kulturních institucí, které jsou marketingově zaměřeny
- Osoba – ať už tuto osobu vidíme v podobě interpreta či autora, představuje vždy výraznou část marketingové komunikace kulturní instituce
- Myšlenka – autorův názor, životní filozofie či zmíněná myšlenka jsou nosiče autorského díla daného umělce.
- Místo – místo události hraje velmi důležitou roli. V případě kulturního marketingu tomu není jinak. Jedná se o jeden z klíčových bodů marketingového mixu, který bude charakterizován následujícím bodě této diplomové práce.
- Událost – návštěva inscenace v divadle, představuje společenskou událost, která je svým významem přímo úměrná historické tradici divadla, charakteru hry, jedinečnosti představení (premiéra, derniéra), atd.
- Instituce – pod tímto pojmem se rozumí především nehmotná nabídka, kterou je služba.

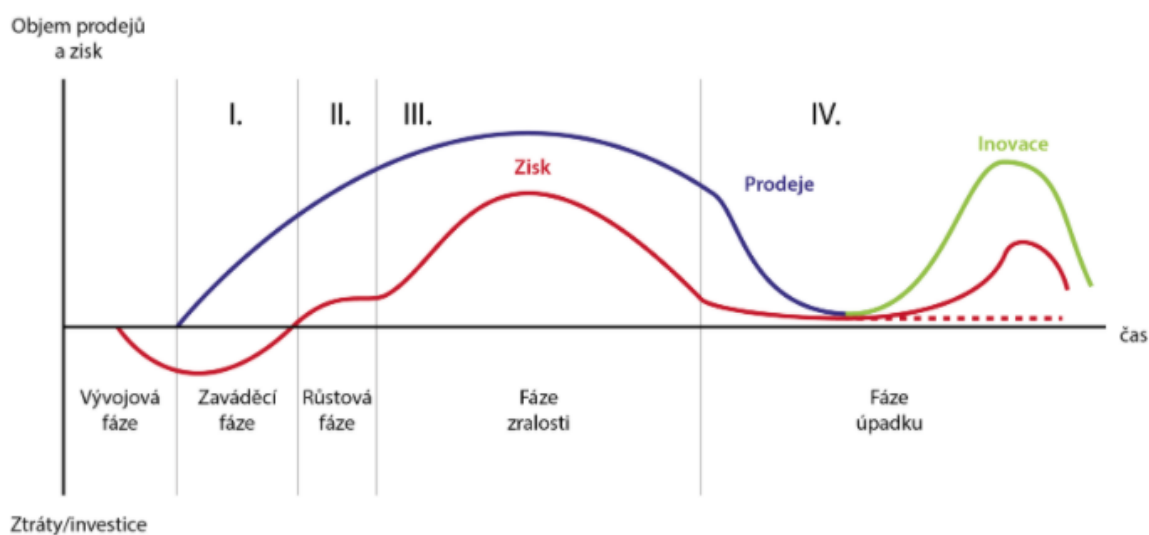
Jak uvádí Bačuvčik (2012, s.93) má kulturní produkt tři dimenze, které hrají z marketingového hlediska, každá svou roli.

Jde o dimenze:

- Referenční (referential) – rozumí se druh, žánr, historické pozadí, vztah k ostatním produktům
- Technickou (technical) – zahrnuje proces produkce a konzumace včetně fyzické podoby produktu (divadelní představení, hudební nosič, výtvarný objekt)
- Okolnostní (circumstantial) – zahrnuje různé pomíjivé složky související s osobností umělce a konzumenta. Tyto složky určují jedinečnost okamžiku a vnímání díla, které nemůže být ani pro jednoho člověka dvakrát stejné.

Každý produkt má také svůj životní cyklus. Jeho délka a průběh nejsou předem známy. Jak uvádí Horáková: „Tržby, které plynou z prodeje výrobků, nebo služby prochází, za dobu

existence produktů na trhu, několika fázemi. S přibývajícím časem se mění ekonomické podmínky.“ (1992, s.159) Tento životní cyklus produktu, respektive jeho průběh se dá ovlivnit propagací nebo změnou umístění na trhu. Jak můžeme vidět na obrázku č.1, běžně rozlišujeme tyto fáze produktu: vývojovou, zaváděcí, růstovou, fázi zralosti a fázi úpadku produktu.



Obrázek 1 Životní fáze produktu

(Zdroj: Kotler a Armstrong)

Produkty kulturních organizací a divadel mají zpravidla nemateriální povahu. Jsou neskladovatelné, neoddělitelné a variabilní. Divák obvykle nemá možnost tyto služby smyslové vnímat přidej jejich samotnou realizací. Jedinečnost trhu kulturních produktů je v tom, jaké role mají při tvorbě kulturních produktů strany poptávající a nabízející. Dá se říci, že kulturní produkty jsou z působení trhu, na rozdíl od komerčních produktů, určitým způsobem vyjmuty, protože mají souvislost s kulturním a společenským rozvojem a také se vzděláním. Dá se říct, že jsou znakem civilizovanosti národa. Organizace, případně zřizovatel této organizace jsou jakýmsi garantem naplnění zmiňovaných znaků. Při pohledu z druhé strany ale zjistíme, že kulturní organizace sice může rozhodovat o tom co je kvalitní a hodně pozornosti, ale v konečném důsledku je to zákazník, tedy divák, kdo rozhoduje o tom, jaké produkty koupí a jaké nikoliv. Je otázkou nakolik je toto rozhodování kvalifikované a zohledňuje zmíněná specifika produktu. Už kvůli tomu, že dnešní většinový divák či posluchač má oproti minulosti menší schopnost sám kvality produktů posoudit. Je totiž méně umělecký vzdělán. V minulosti měla schopnost hrát na hudební nástroj alespoň základní podobě mnohem větší část populace, než je tomu nyní (Bačuvčík, 2012, s.93).

U produktu hovoříme o životním cyklu a jeho jednotlivých etapách, kterými produkt prochází během své existence. Stejně fáze lze použít i pro životní cyklus inscenace.

- **Zaváděcí fáze** – S novinkou v repertoáru divadla je důležité seznámit především diváka. Spouští se propagační kampaň, zrealizuje se tisková konference, veřejná generálka a také premiéra představení
- **Fáze růstu** – jedná se o dobu prvních repríz. Propagační kampaň dosáhla svého vrcholu. Setkáváme se s největším ohlasem na novinku – jak od diváků, tak i odborné veřejnosti. V této fázi roste povědomí o díle a poptávka převyšuje nabídku – kapacitu divadla.
- **Fáze zralosti** – V tomto období je představení již několik měsíců na scéně. Na díle samém je patrná zralost provedení. Zájem publika je stabilní nebo kulminující. V této fázi již většina diváků představení viděla, povědomí o díle je největší a propagační kampaň je již u konce. Přichází bod zlomu.
- **Fáze nasycení** – tato fáze někdy může splývat s fází zralosti. Jde ale o období, kdy inscenace není již totálně vyprodaná. Divácký zájem je nasycen a možnosti inscenace jsou vyčerpány. Pokud představení zaznamenalo zvláštní úspěch, objevila se již konkurence.
- **Útlumová fáze** – O představení u diváků dramatický klesá zájem. I přes opakované cenové zvýhodnění se v hledišti objevují volná místa. Inscenace je v závěru svého životního cyklu, který končí derniérou (Dvořák, 2004, str.138).

2.2 Cena

Cena je tou nejsnadněji ovlivnitelnou součástí marketingového mixu. Její nastavení může mít výrazné následky. Pro kulturní organizace představuje cenu služby především **cena vstupenek**, případně doplňků jako záznam divadelního představení, programy atd. Příjem z prodeje vstupného tvoří pouze menší část celkového příjmu kulturní organizace. Významnou roli však hraje nastavení ceny z marketingového hlediska (Bačuvčík, 2012, s.125).

Obchodní společnosti stanoví cenovou strategii podle svých cílů. U kulturních institucí tomu není jinak. Konkrétní cíle podle Johnové (2008, s.169) rozdělujeme následovně:

- Maximalizace počtu návštěvníků

- Přizpůsobení se cenám přímé konkurence
- Návratnost nákladů a vytvoření ziskové rezervy na náklady budoucí
- Maximalizace příjmů
- Cena zohledňující ceny jiných volnočasových aktivit
- Sociálně spravedlivá cena (statutární divadla, ale většinou něco jako tržní cenu nedodrží. Cena vstupného bývá dotována z veřejných zdrojů od zřizovatele, sponzorů nebo fundraisingem (Dvořák, 2004, s.140). Za přirozené je považováno, že cenová politika kulturních organizací je stanovena tak, aby se primárně dosáhlo co největší návštěvnosti a byl zasažen co nejširší okruh publika.

Množství peněz, které jsou požadovány za transfer produktu nebo služeb od dodavatele ke spotřebiteli můžeme považovat za jediný prvek marketingového mixu, který přináší organizaci příjmy. Je zároveň nejpružnějším prvkem tohoto mixu. Ostatní jeho části představují pouze náklady (Clemente, 2004, s.72).

Běžný podnik zohledňuje při tvorbě ceny interní i externí faktory. Za interní faktory považujeme marketingový mix, marketingové cíle, náklady a politiku firmy v oblasti positioningu. Za externí faktory považujeme povahu trhu a poptávky, náklady a také cenu a nabídku konkurence. Skutečnou cenu podnik stanovuje nad výši nákladů a horní mez této ceny je stanovena v závislosti na cenách, které má konkurence a v závislosti na plánovaných cílech (Dvořák, 2004, s. 142).

Problematika cenotvorby je pochopitelně jednou ze základních otázek marketingu kultury. Cenou sice rozumíme hodnotu produktu, ale je potřeba myslet i na to, že u divadelních produkcí je často cena dotovaná z veřejných nebo soukromých zdrojů. Proto u divadla hovoříme většinou o takzvané soucencované ceně. Není totiž zcela možné při tvorbě použít nákladové metody cenotvorby. I divadla mohou samozřejmě stavět svoji cenovou politiku na poptávce a koupěschopnosti potenciálních zákazníků v daném místě a čase. V této cenové politice mohou částečně zahrnout vlastní náklady (Dvořák, 2005, s. 110).

Cena, jak už jsme řekli, je jediným nástrojem marketingu k vytváření příjmů. Navíc velmi výrazně ovlivňuje chování zákazníků.

Má dvě základní funkce:

- **Marketingovou**, která umožňuje, že za pomoci ceny přesvědčíme nebo naopak odradíme zákazníky od návštěvy divadla.

- **Ekonomickou**, která značí cenu jako důležitý nástroj ovlivňující výši příjmů divadla.

Z souvislosti s těmito funkcemi ceny se liší i cenová strategie divadla. Zaměřuje se buďto na maximalizaci finančních příjmů a nebo na maximalizaci počtu návštěvníků (Bačuvčík, 2012, s.125).

Ve tvorbě ceny se odráží jak faktory vnější (ekonomické, politické), podmínky instituce (divadelní a marketingové cíle, poslání divadla, postavení produktu v portfoliu, využití populárních umělců v souboru nebo předpokládaný životní cyklus produktu), signály od zákazníků (poptávka, potřeby diváků, ochoten zaplatit cenu za představení) a rovněž také aspekty trhu (budeme se jim věnovat v další kapitole této práce, patří sem segmentace trhu, konkurence a její rozsah a také návaznost na cenovou politiku této konkurence). Náklady rozlišujeme fixní (do premiéry) a pohyblivé (náklady na reprízy, spočítané pro představení po premiéře, násobeno počtem repríz) (Dvořák, 2005, s.112).

Jedním z hlavních problémů tvorby cen v kulturní oblasti je, že ceny vstupenek rostou rychleji než ceny obecně a mzdy (míra inflace). Tuto situaci popisuje Baumolův zákon, který praví, že pokud rostou mzdy v sektoru soukromém, usilují také zaměstnanci sektoru veřejného o jejich zvýšení. A to přesto, že z ekonomického pohledu je ve veřejném sektoru produktivita práce nižší. Tímto ve veřejného sektoru neustále rostou náklady na jednotku výkonu.

Aplikováno do oblasti umělecké tvorby platí, že zatím co ve sféře výrobní dochází díky vývoji výzkumu zvyšování produktivity práce a novým technologiím ke zvýšení produktivity práce, v sektoru umění to není možné. Divadelní představení totiž ke svému provedení potřebuje stejné množství lidí nyní jako v minulosti. Určení ceny výhradně podle poptávky a nabídky není možné, protože poptávkovou křivku lze určit jen teoreticky. Můžeme jen odhadovat, jak vysoká bude poptávka určitého produktu při určitých cenách. Vhodnou metodou pro stanovení ceny je metoda stanovení ceny dle konkurence nebo podle obvyklých cen místní úrovně. Jelikož se ale podobnou metodou při tvorbě ceny mohou potýkat i podobné instituce zvyšují se ceny většinou na základě inflačního vývoje (Bačuvčík, 2012, s.129).

Publikum se k problematice stanovení ceny staví značně odlišně. Někteří zájemci nemají problém zaplatit vysokou cenu za výborný umělecký zážitek. Někteří si ale divadlo nemohou dovolit ani za nejnižší cenu vstupenek. Tímto se zaobírá metoda cenové diskriminace. Historicky je prokázáno, že stanovování různých cen velmi dobře funguje. Považujeme to

za osvědčený, dlouholetý systém kulturních institucí, který se vyplatí používat. Stratifikace cen je metoda, díky které má divák k dispozici na jedno představení odlišné kategorie míst, ke kterým náleží odlišné cenové rozpětí. Nejdražší místa bývají v prvních řadách a lóžích následují místa levnější na balkónech a v jiných lóžích, na postranních balkónech a ve středních řadách až po nejlevnější místa v zadní části hlediště či případně místa určená výhradně ke stání. Uvedený systém lze použít výhradně v divadle, které disponuje velkými sály a umožňuje tak rozdělit jednotlivé cenové kategorie. U malých divadel je vhodné uplatnit princip jednotné ceny (Dvořák, 2004, s.146).

Jak uvádí Kotler: „Stejné výrobky či služby jsou prodávány za různé ceny, a to i v případě, že náklady na jejich výrobu jsou stejně vysoké“ (Kotler a Amstrong, 2004, s. 512). V divadelním prostředí výše uvedené znamená zavádění nejrůznějších typů slev podle zájmu jednotlivých skupin diváků. Tou nejpoužívanější slevou bývá předplatné neboli abonmá. Je to služba pro pravidelné návštěvníky divadla, kteří snižují, a to významným způsobem cenu vstupenek, protože nakoupili v časovém předstihu, a navíc několik představení určených pro předplatitele. Tato představení jsou vytypována a rozdělována do tzv. předplatitelských skupin. Tyto jsou formovány buď podle žánru, věkových kategorií, profesního či sociálního zaměření a také se objevují divácky velmi atraktivní premiérové předplatné. Předplatné jsou vypisována buď na kalendářní rok nebo na divadelní sezónu. Tak zvaní abonenti jsou jedním z nejcennějších diváckých segmentů, protože tvoří provozní a ekonomickou jistotu divadla. Abonmá ve své podstatě znamená aplikaci politiky, která stanovuje výhodnější ceny pro sadu produktů než pro jednotlivé produkty zvlášť. Jako další možnost množstevních slev, tedy pro větší skupiny jsou jednak vstupenky zakoupené v časovém předstihu, a naopak vstupenky zakoupené na poslední chvíli. Dále to mohou být termínové nebo sezónní vstupenky (podle ročního období nebo denní doby), kdy je největší sleva zaváděna pro období nejslabší návštěvnosti. Dále to může být sleva pro návštěvnické organizace jako jsou např. Klub přátel baletu, Klub mladých diváků nebo Klub přátel divadla. Dalšími vybranými segmenty mohou být studenti, senioři, novináři, zaměstnanci nebo děti (Dvořák, 2005, s. 11).

2.3 Místo

Místo je považováno za pevně spjata s divadlem stejně jako jakoukoliv jinou kulturní institucí. Hovoříme-li o nějakém konkrétně, pak si většinou divák vybaví v myslí zejména exteriér nebo interiér budovy, které konkrétní divadlo sídlí a hraje svá představení. Většinou

až druhořadě si divák vybaví samotné členy uměleckého souboru a následují další myšlenkové asociace. Specifickou charakteristikou místa je poloha a podoba nejbližšího okolí divadla, jeho architektonický styl ať už v interiéru nebo exteriéru a následně i vnitřní uspořádání, velikost prostor pro návštěvníky, kapacita divadla nebo vnitřní výzdoba. Místo samotné může hrát u některých diváků roli natolik zásadní, že byt' jen dočasná změna (vynucená okolnostmi – třeba rekonstrukce) může způsobit až absolutní nezájem diváků. Může být uveden příklad brněnské filharmonie, jejíž koncerty byly v době rekonstrukce přesunuty z Mahenova divadla do divadla Janáčkova. I když pro účely symfonické hudby byl tento prostor pro koncerty lepší, větší a vyhovoval i potřebám symfonické hudby část diváků na vystoupení filharmonie přestala chodit. Z toho vyplývá, že tradiční zázemí je pro diváky velmi důležité. Návštěvník klade důraz na jistoty a stálost (Bačuvčík, 2012, s. 115).

2.3.1 Distribuce vstupenek

S otázkou místa, kde se odehrávají kulturní a divadelní akce velmi úzce souvisí problematika prodeje vstupenek. Mnohé kulturní organizace realizují předprodej tradičním způsobem v sídle samotné instituce. Díky moderním technologiím se ale v poslední době prodej výrazně proměňuje a do prodeje vstupenek se zapojuje internet. Čím dál oblíbenější jsou internetové reservační systémy a e-shopová řešení. Jedná se o vstřícné přizpůsobení možnostem zákazníků. Není překvapením, že podle statistických údajů kulturních institucí je nejoblíbenější dobrou pro objednání vstupenek čas mezi jednadvacátou a druhou hodinou v noci (Bernestein a Kotler, 2006, s. 168).

Mění se každopádně i tradiční způsob prodeje vstupenek. Klasická „okénka“ jsou již odstraněna a většinou jsou používány kancelářské předprodeje. Myslí se mnohem více i na hendikepované a tato prodejní místa bývají i pro ně lépe přístupná. V některých předprodejích se můžeme i setkat s terminálem počítače s příslušnými informacemi a možností konzultovat se školenou osobou, která je na místě k dispozici (Bačuvčík, 2012, s. 123).

Obecně můžeme říci, že distribuce je způsob, jak učinit produkt snadno dostupným pro zákazníka s nastaveným časovým plánem. K fyzickému kontaktu dochází na cestě k divákovi na určitém místě v určité chvíli (hlediště zajišťující prožitek), kde jsou divadlo a divák spojeni dohromady. Distribuce může probíhat také přímo (nezprostředkovaně) nebo nepřímo pomocí zprostředkovatelských článků. Přímá distribuce je velmi nákladná, ale umožňuje osobní kontakt se zákazníkem. Distribuce nepřímá umožňuje oslovit větší

množství zákazníků s menšími finančními náklady. Cílem divadel i kulturních institucí je většinou provozovat co nejvíce distribučních kanálů. Mezičlánky a zprostředkovatele těchto distribučních kanálů dělíme do dvou kategorií: velkoobchod a maloobchod. Zatím co velkoobchod zajišťuje prodej maloobchodníkům, (u divadel se jedná o prodej organizacím) u maloobchodu se jedná o prodej individuální na konkrétních distribučních místech (Dvořák, 2005, s. 116).

Distribuční politika tedy může využít systému předplatného, speciálních akcí nebo členství. Jak bylo uvedeno výše distribuce by v souladu se všemi zákonnými pravidly měla vždy usilovat o pokud možno nejhustší distribuční síť, jelikož více prodejních míst znamená více příležitostí získat zákazníka. Mezi nejpoužívanější distribuční cesty stále patří pokladna divadla, prodej nebo rezervace po telefonu, internet nebo email. V zahraničí např. v Londýně nebo Vídni lze koupit vstupenky do většiny divadel na každé ulici. Setkáváme se zde s pouličními prodejci a prodej vstupenek je zajištěn v knihkupectvích informačních kancelářích či jiných prodejnách, a to za zajímavé ceny (Dvořák, 2004, s. 150).

Při prodávání vstupenek má velmi důležitou roli personál v místě přímého prodeje, který vstupenky prodává. Musí být schopen poradit příchozímu divákovi s jeho otázkami a odhadnout jaké jsou jeho skutečné přání a potřeby. Stále častěji jsou kulturní představení kupována jako dárek. Proto je pomoc s výběrem konkrétního představení a výběrem konkrétního místa v hledišti velice důležitá. Jak už bylo zmíněno výše je v dnešní době přímý prodej v divadle omezen v souvislosti s nárůstem online prodeje vstupenek na internetu. Z pochopitelných důvodů je online nákup výhodný pro zákazníka, kterému je umožněno zajistit si tak vstupenky pohodlně a rychle. Některá divadla ještě v dnešní době nenabízí online prodej ale pouze rezervaci, kterou je potřebné vyzvednout do konkrétně stanovené doby. Tato rezervace lze mnohdy vyzvednout až těsně před představením v den konání akce (Bačuvčík, 2012, s. 123).

2.4 Propagace

Propagace obecně poskytuje velmi široký výběr marketingových komunikačních nástrojů, jejichž vhodná volba a kombinace může vést ke správně vynaloženým finančním nákladům a k podpoře image organizace. Asi každá kulturní organizace působí v konkurenčním prostředí a je nutno aby se aktivně snažila oslovit spotřebitele a aby jim poskytla nabídku, která zaujme. To, jakým způsobem se budou spotřebitelé o nabídce dozvídat je klíčové. Mnohé kulturní instituce doposud odmítají cílenou a soustavnou propagaci. Takovéto názory

mohou pramenit buď z fatálního nepochopení, jak marketing funguje nebo z historických ideologických důvodů, které opět pramení v nepochopení. Funkce propagace, a to zejména kulturních institucí by přitom neměla sledovat pouze ekonomické cíle. Jedna z hlavních funkcí kulturních institucí je vychovávání a vzdělávání publika a to ideálně od dětského věku, kdy si začínají budovat svůj pohled na svět. Kulturní instituce, které svou nabídkou osloví jak dospívající mládež, tak děti a přizpůsobí jim část svého programu nejenom, že naplní výchovně vzdělávací funkci, ale zároveň přirozeně budují a formují své budoucí publikum (Tajtáková, 2010, s. 169).

Propagaci vnímáme jako komunikaci se zákazníky a potenciálními zákazníky. Lze na ni pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Tento proces obsahuje komunikování s organizacemi a s lidmi v zájmu sdělení konkrétních informací. Ovlivňuje chování i potenciálních zákazníků a to tím, že informuje o alternativách (Hannagan, 1996, s. 163).

Propagace nabízí velmi široký prostor pro tvořivost, a to jak myšlenkovou a koncepční tak autorskou, textařskou, literární nebo také výtvarnou a animační, interpretační a další. Divadla si propagaci většinou zajišťují samy nebo za pomoci specializovaných agentur. Propagaci můžeme rozlišovat na:

- neplacenou – publicista,
- placenou např. reklama.

Pro dosažení marketingových cílů je používán marketingový komunikační mix, který tvoří kombinace reklamy, publice relations, podpory prodeje, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu. Každý z uvedených nástrojů nabízí jedinečné vlastnosti a náklady s ním spojené se liší. Za současný trend můžeme považovat posun od nediferencovaného marketingu k úzkým segmentům. Marketingová komunikace musí být nezbytně jednotná. Jen tak může koordinovat a sladit všechny komunikační aktivity organizace a zaručuje nejen jejich srozumitelnost, ale také konzistentnost či přesvědčivost. Zvláště pak u divadel je třeba aby všechny reklamní a propagační materiály a sdělení společnosti zachovávala jednotný design, grafiku, logo, styl písma atd., což nejen usnadní spotřebitelům identifikovat příslušné předměty s konkrétním divadlem, ale také prezentuje profilaci divadla. U divadla dochází k naplnění výše uvedeného prostřednictvím:

Firemní identita je symbolizována uniformitou. Vyjadřuje veškeré důležité informace týkající se organizace a působí jako vlajka. Je to vlastně určitý vizuální systém, který za

pomoci různých prostředků kontaktuje veřejnost. K těmto prostředkům patří (permanentní média). Jedná se o budovy (interiéry i exteriéry), jednotné uniformy, používané znaky, ale i obchodní formuláře informační letáky, produktové listy či výroční zprávy. Firemní identita pomáhá dosahovat dlouhodobých cílů organizace (Smith, 2000, str. 391).

Image je považován za významný kapitál podniku, který je důsledně pěstován a vylepšován. Kromě loga zahrnuje také pocity jako vůně, pocit při chůzi po měkkém koberci, atmosféry vytvořené designem budovy pohledu na atraktivní předměty až k pocitům spojeným s kvalitou zákaznických služeb a shlédnutého produktu. Rozlišovat můžeme image podniku v našem případě divadla i konkrétního produktu.

Firemním designem nazýváme jednotný styl společnosti jak výtvarně vizuální, tak ten, kterým vyjadřujeme firemní identitu. V souladu s image jde o jednotný design, jednotné užívání loga, firemní značky, barev, sloganů a podobně. Spadá sem jednotná vizuální podoba loga, stejně jako hlavička korespondence na vizitce plakátech či jiných tiskovinách. Divadelní design by měl být vytvořen tak aby odrážel jak profilaci tvůrce, tak umělecký názor divadelního subjektu a aby poukazoval na jeho osobitost a vyhraněnost. Jednotný design je používán na veškerých doprovodných tiskovinách jako jsou programy, plakáty, časopisy atd.. Dále nacházíme design v názvu divadla na portálech na fasádě, měsíčních programech, billboardech a samozřejmě v logu.

Značka znamená znak, název, jméno, symbol, design, případně jejich kombinaci. Úlohou značky je identifikace výrobku nebo služby a odlišit ji od konkurence (Foret, 2008, s. 39).

Logo je symbol, který je součástí korporátního designu a identity společnosti. Dá se podle něj identifikovat společnost a plní funkci propagační, rozlišovací a obranou. Logo by mělo být dobře graficky zpracováno s vlastnostmi jako originalita, výstižnost, nadčasovost, jednoduchost a konkrétnost. Mělo by být snadno zapamatovatelné, vtipné a hravé. Logo se nedoporučuje často měnit.

Goodwill je další pojem usnadňující propagaci, který nesouvisí s vizuální stránkou společnosti. Jedná se o pověst společnosti a její dobré jméno. Tedy její největší hodnoty (Dvořák, 2004, s. 163).

2.5 People

Kulturní organizace, které poskytují služby jsou si vědomi toho, že součástí marketingového mixu je i páté P neboli lidé. Jsou jimi nejen zákazníci, ale i zaměstnanci. Mezi zaměstnance

divadla řadíme především umělce, technický a administrativní personál. Umělecké vedení a vlastně všechny, kteří se nějakou měrou podílí na chodu divadla. Dá se říct, že jsou to všichni šatnářkou počínaje, ředitelem konče. Nejhodnotnějším kapitálem jsou v kulturní instituci myšlenky, dovednosti, nápady, zkušenosti a znalosti lidí. Nikoli budovy a zařízení. Výběr personálu a sestavení týmu je proto jednou z nejdůležitějších činností v divadle. Za umělecký soubor obvykle považujeme stálý soubor herců doplněný o umělce, kteří spolupracují s kulturní organizací jako hosté nebo stálí hosté. Existují také divadla, která stálým souborem nedisponují. Tato divadla často spolupracují se skupinou stále stejných hostujících herců doplněnou o případné další herce. Cílem je vytvořit fungující a kvalitní tým a také spolupracovat se známými hereckými jmény. V ideálním případě zároveň také vyhledávat nové mladé talentované herce (Dvořák, 2005, s. 69).

Z pohledu plnění cílů jsou těmi nejdůležitějšími osobami pro divadlo zákazníci, tedy diváci. Při správném hledání cílového segmentu je zásadní identifikovat svého diváka. Diváky rozlišujeme:

- podle místní příslušnosti – místní, tuzemský nebo zahraniční,
- podle věku – děti, studenti, mládež, střední generace, senioři,
- podle profese.

Nejpoužívanějším a nejjednodušším způsobem, jak získat informace o konkrétních divácích jsou ankety, dotazníky nebo výzkumy, které realizuje buď samotné divadlo nebo agentura (Dvořák, 2004, s. 195).

S určováním typologie publika, které navštěvuje kulturní akce se většinou zmiňují dvě velké odlišné skupiny:

- lidé společensky aktivní – hovoříme o lidech, kteří chodí rádi do společnosti, nemusí však vždy nutně jít o kulturní události,
- lidé žijící kulturou – jedná se o příznivce kulturního života a svůj volný čas vyplňují z pravidla kulturou.

Důvod návštěvy kulturních akcí se u těchto skupin liší. Zatímco osoby společensky aktivní mají za cíl společenský zážitek, který je doplněný o posezení s přáteli nebo večeri v restauraci, lidé, kteří za středobod svého volného času mají kulturu, od kulturní akce očekávají kvalitní kulturní zážitek jako takový. Při tvorbě repertoáru by tedy divadla měla tvořit svoji komunikační strategii s myšlenkou na to, že mezi těmito skupinami diváků jsou velké rozdíly (Bačuvčík, 2012, s. 87).

3 PUBLIKUM A JEHO SEGMENTACE

O tom, jak vypadá typický návštěvník kulturních produkcí existuje celá řada představ a mýtů. I když mezi jednotlivými formami uměleckých produkcí existují rozdíly zajímavostí zůstává, že mezi návštěvníky bývá z pravidla více žen. Většinou také platí, že kulturní akce jsou zajímavější pro vysokoškolsky případně středoškolsky vzdělané lidi. Věková profilace se výrazně liší podle oblasti umění. Pro divadelní představení se věkové spektrum chýlí směrem k vyšším věkovým skupinám. Výše uvedené charakteristiky jsou těmi nejpoužívanějšími v demografické segmentaci publika. Přesto tyto údaje nemusí hrát z marketingového hlediska až tak významnou roli, neboť skutečné nákupní chování se jimi většinou nenechává nijak omezovat (Bačuvčík, 2012, s. 72).

Strategii rozdělení trhu nazýváme **segmentace**. Jedná se o rozdělení do několika homogenních skupin, z nichž se vybírá jedna nebo více na které se zaměří marketingová komunikace neboli **targeting**. Prvkem, který marketingovou komunikaci jednotí je **positioning** neboli profilování organizace nebo produktu předem zvoleným způsobem (Bačuvčík, 2012, s. 73).

3.1 Segmentace

Kulturní organizace neobsluhují masový trh a své segmenty zákazníků již ve skrze znají. Jak uvádí Johnová (2008, s.96) tržní segmentace a následný targeting na zvolené cílové skupiny (skupinu) proto představují velmi důležitý prvek ve strategii ve strategii marketingových komunikací kulturních institucí. V případě divadel zaměřených na příliš malou cílovou skupinu by docházelo díky tomuto zaměření k neefektivnímu čerpání subvencí což by z důvodů jejich neziskového charakteru nebylo optimální. Z důvodu působení divadla jako veřejné služby by se jejich snahy naopak měli ubírat k zaměření se na co největší počet diváků napříč jejich vzděláním, věkem, kulturních preferencí nebo socioekonomickém postavení. Divadla se ale tomuto snaží zabránit a snaží se rozšířit základnu svých předplatitelů. V rámci svých abonmá mohou zařadit různorodé hry s jistotou prodaných sedadel. Kromě ekonomického prospěchu je sekundárním výsledkem také rozšíření kulturního přehledu pro diváky, což přirozeně naplňuje výše zmíněnou vzdělávací funkci divadla jako kulturní instituce (Černý, 2019, s. 16).

3.2 Targeting

Pro přesné stanovení cílových segmentů je vhodné, aby kulturní organizace přešla k targetingu, tedy k přesnému výběru vhodného segmentu nebo segmentů pro následné oslovení. Pokud by se mělo hovořit o ideálním případě existoval by pro každý vybraný segment individuální marketingový program. Většinou však není reálné toto provést. Realita je taková, že je volena strategie pro oslovení jediného segmentu, případně přizpůsobování produktů novým segmentům (Kotler a Amstrong, 2014, s. 105).

Pro divadelní marketing je produkt většinou vytvořen dříve, než je možno nalézt je ho pozici na trhu. Individuální úpravy jednotlivých segmentů, tedy nejsou realizovatelné. Pro divadelní společnosti není tedy vhodné měnit produkt, ale přitáhnout co největší množství segmentů k produktu aktuálnímu (Bačuvčík, 2012, s. 18).

3.3 Positioning

Positioning znamená ve své podstatě zdůraznění strategicky vybraných vlastností produktů nebo organizace tak aby byla zákazníky vnímána požadovaným způsobem. Identifikace postavení značky organizace to je identifikace toho, jaké postavení zaujímá organizace nebo produktu v myslích spotřebitelů oproti konkurenci. Je to vlastně způsob, jakým by chtěla být organizace vnímána zákazníky a vymezovat se vůči organizacím ostatním. Jedná se o psychologickou záležitost, jejíž vhodné užívání způsobuje manipulaci zákaznickým vědomím a také jeho podprahového vnímání (Jakubíková, 2013, s. 170).

K posílení nebo vyvolání požadovaného efektu je vždy vhodné vybírat takové vlastnosti produktu nebo organizace, které představují konkurenční výhodu nebo souzní se zvolenou cílovou skupinou. Positioning se může v průběhu času měnit, aby při změně hodnot organizace zůstal v jejím souladu. Pro divadla toto může znamenat zdůraznění odlišností hodnot dané inscenace případně jejího zpracování, pokud dvě divadla uvádí stejnou hru. Hovoříme třeba o špičkovém hereckém obsazení oproti nenáročné komedii pro celou rodinu (Bačuvčík, 2012, s 74).

3.3.1 Asociace ke značce

Značku můžeme popsat pomocí souboru asociací, které ji stejně jako u člověka odlišují od ostatních. Podle Pelsmackera (2007, s. 50) může mít i značka své charisma. Některé značky mohou být asociovány například s kvalitou či jiným začleněním výrobku. Značku pak stačí jen vyslovit a každý ihned dokáže určit o jakou kvalitu či třídu výrobku se jedná. Zrovna tak

u služby může být značka asociována s regionem, kvalitou či emotivním zařazením služby (Aaker, 2002, s. 78).

Jedním z dalších komponentů pro asociaci se značkou je symbol. Za zmíněný symbol může být považováno vlastně cokoliv co značku reprezentuje. V odborné literatuře se setkáváme se třemi druhy symbolů (Aaker, 2002, s. 84):

- vizuální provedení – symbol, který je dobře zapamatovatelný,
- metafory – symbol, je účinnější, pokud se v jeho významu skrývá i metafora
- tradice – zde je možno si představit něco hlubšího a emočně zajímavějšího

Asociace spojená s kulturou hodnotami a lidmi určité organizace (např. ochrana životního prostředí, inovace nebo regionální organizace) mohou nejenom posilovat hodnotu značky ale zanechat i emoční prožitek (Aaker, 2002, s.79).

3.3.2 Značka jako emoce

Emoce jsou z marketingového hlediska důležitou oblastí pro budování image organizace. Uvádí se, že současná přeinformovaná společnost je zatížena velkým množstvím velmi podobných produktů, které jsou snadno zaměnitelné. Právě emoce jsou tím správným nástrojem, kterým je možné od sebe jednotlivé produkty odlišit. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 114) uvádějí, že čím větší je emocionální prožitek, který lze se značkou spojit, tím větší je šance uchovat si značku v paměti. Úspěch značky a reklamy je tím lepší čím vyšší emoce vyvolá.

Nejúspěšnější značky z pravidla kombinují emoce, požitky a cenu a poskytují tak atraktivní hodnotu pro zákazníka. Hnací silou k rozhodnutí o koupi výrobku nebo produktu by měla vést efektivní nabídka hodnot (Aaker, 2003, s. 82).

4 DIVADLA – JEJICH DĚLENÍ

K rozdělení divadel můžeme přistoupit hned z několika pohledů. Z pohledu dramaturgické skladby, právní formy, zaměření nebo způsobů provozování. Dvořák (2004, s.32) člení divadla podle způsobu provozu:

- Divadla veřejné služby
- Divadla jako soukromé podniky
- Divadla v podobě neziskových organizací

4.1 Divadla veřejné služby

Tato divadla jsou zastřešena veřejnoprávními zřizovateli jako jsou obce, kraje nebo stát. Zpravidla právní formu příspěvkové organizace, což znamená že většinu příjmů tohoto divadla činí příspěvky poskytované zřizovatelem. Jejich závislost na příjmech ze vstupného není tak vysoká. Pro tato divadla zpravidla není prioritou budovat značku. Jedná se o zaběhlá divadla se stálým působením, která v rámci své marketingové komunikace nejčastěji využívají outdoorové reklamy (místní billboardy, plakáty, citylight vitríny, apod.). Jejich působení v oblasti komunikace s veřejností se zpravidla omezuje na rozhovory do médií, tiskové zprávy, atd. (Černý, 2019, s.20).

4.2 Divadla soukromá

Na rozdíl od divadel veřejné služby jsou tato divadla provozována podnikatelskými subjekty s účelem dosažení zisku. Marketingu věnují tato divadla mnohem větší pozornost a také pro něj mají vyčleněno více finančních prostředků. Dramaturgie těchto divadel je mnohem více přizpůsobována zájmu a vkusu většinového diváka. Často se tedy může zdát, že je jejich nabídka poněkud povrchní s nízkou kulturní hodnotou. Tento typ divadla na sebe zpravidla upozorňuje výrazněji než divadlo veřejné služby a vsází na obsazení svých představení populárními herci či zpěváky (Černý, 2019, s.21).

4.3 Neziskové organizace

Těmto divadlům jsou svojí činností jakýmsi protipólem soukromá divadla. Nezisková divadlo si na rozdíl od soukromých divadel mohou dovolit více experimentální tvorbu a nemusí se soustředit, za každou cenu, na nejširší okruh publika. Nezisková divadlo bývají často označovány jako alternativní. Většinou mají k dispozici jen velice omezený rozpočet s

minimálním rozpočtem pro marketingové activity. Diváckou základnou těchto divadel je poměrně přesně definovaná cílová skupina, díky které mohou tato divadla dosáhnout požadovaných výsledků marketingové strategie při minimálních výdajích na marketing (Černý, 2019, s.21).

Produktem divadla je poskytování služby. Jedním ze specifických vlastností služeb, narušitel od hmotných produktů, je neměřitelnost jejich kvalit a vlastností za pomoci objektivně měřitelných veličin. I proto je při jejich prodeji důležitá důvěra samotného kupujícího. Kvalita dané služby je možné posoudit až ve chvíli, kdy byla poskytnuta, což jistě platí také o návštěvě představení v divadle (McDonald, 2012, s.28).

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaký způsob komunikace je pro odběratele Newsletteru vyhovující a do jaké sociální a věkové skupiny se tyto odběratelé řadí.

Účelem výzkumu bude návrh pro zlepšení marketingové komunikace pro marketingové oddělení Národního divadla Brno. Návrhy zlepšení komunikace budou předloženy v takové formě, aby je bylo možné v organizaci dobře realizovat.

5.2 Výzkumné otázky

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny následující výzkumné otázky:

VO1: Jak vnímají odběratelé newsletterů Národní divadlo Brno a jeho komunikaci v době pandemie?

VO2: Kde odběratelé newsletterů Národního divadla Brno nejčastěji hledají informace o představeních tohoto divadelního uskupení?

5.3 Metodika sběru dat

Pro sběr dat bylo použito dvou metod výzkumu:

- kvalitativní – forma individuálních polostrukturovaných rozhovorů s náhodně vybranými zástupci odběratelů newsletteru Národního divadla Brno.
- kvantitativní – dotazníkové šetření formou elektronického dotazníku na platformě Vyplňto, které byly rozeslány na téměř 9 000 kontaktů odběratelů newsletterů NdB.

Závěry výzkumu budou využity k zodpovězení předem stanovených výzkumných otázek diplomové práce.

5.3.1 Kvalitativního výzkumu

Individuální hloubkové rozhovory probíhaly v průběhu února 2021. Z devíti tisíc odběratelů newsletterů Národního divadla Brno bylo vybráno náhodným výběrem devět respondentů. Kontakty byly seřazeny podle data přihlášení k odběru uvedeného newsletteru a k oslovení byl zvolen každý tisíc kontakt. S těmito respondenty byla telefonicky domluvena schůzka, přičemž s některými z nich byla schůzka osobní, a s některými respondenty byla schůzka prostřednictvím MS Teams. Osobní schůzky probíhaly ve třech případech u respondentů

doma a u čtyřech z nich v jejich pracovním zázemí pohodlných kancelářských prostor. Ze všech těchto schůzek byly vytvořeny audiozáznamy.

Odpovědi všech respondentů byly vyhodnoceny formou tématické analýzy, analytickou popisnou metodou, která předem nepracuje s žádnou dopředu formulovanou kategorizací. Tato metoda identifikuje určitá témata, která zjištěná data popisují (Hendl, 2008, s. 264).

V první fázi byly vedeny polostrukturované rozhovory s vybranými respondent. Na základě jejichž odpovědí byly definovány otázky pro kvantitativní šetření.

5.3.2 Kvantitativního výzkumu

Národní divadlo Brno má v současnosti více než 8000 pravidelných odběratelů elektronických newsletterů. Na základě kvantitativního šetření byl sestaven dotazník, který byl v první polovině dubna 2021 rozeslán přes formulář portálu Vyplňto, na výše uvedené kontakty. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím nástroje pro rozesílání hromadné elektronické pošty s veškerými náležitostmi GDPR.

5.4 Vybrané metody a jejich výhody a nevýhody

Vyhodou hloubkového rozhovoru je bezesporu přímá zpětná vazba od respondentů na kladené otázky a možnosti strávení příjemného času se zjištěním, pro tento výzkum, zbytečných informací o kulturním životě konkrétního respondenta. Nevýhodou elektronické formy tohoto kvalitativního šetření je bariéra, kterou tvoří právě používaná elektronika a kvalita internetového připojení. Nevýhodou této metody výzkumu by mohla být překážka v komunikaci náhodně vybraných respondentů nebo nekomfortnost v roli moderátora.

Výhodou dotazníkového šetření elektronickou formou je široký zásah mnoha tisíc respondentů. Nevýhodou zůstává procento respondentů, kteří se k uvedenému dotazníku ani nedostanou vzhledem k přísně nastaveným obranným systémům vlastní mailové schránky. V dnešní době přehlcené informacemi nemusí dojít ani k otevření a přečtení uvedeného emailu a následné vyplnění dotazníku. Jako další nevýhodu lze uvést nízké procento návratnosti zmíněných dotazníků.

5.5 Vyhodnocení

Oba výzkumy budou vyhodnoceny a jejich závěry poslouží jako podklad pro úpravu komunikace NdB se svými odběrateli newsletterů. Výsledky jednotlivých otázek budou v diplomové práci interpretovány formou tabulek a grafů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 NÁRODNÍ DIVADLO BRNO

Jedná se o divadelní stánek, který sdružuje tři brněnská divadla - divadlo Reduta, Janáčkovo divadlo a Mahenovo divadlo. Přičemž v Redutě se může divák setkat spíše s moderním pojetím divadelních představení, Janáčkovo divadlo je baletní scénou a v Mahenově divadle se divák setká s činohrou. V současné době, Národní divadlo Brno, zaměstnává téměř 700 zaměstnanců.



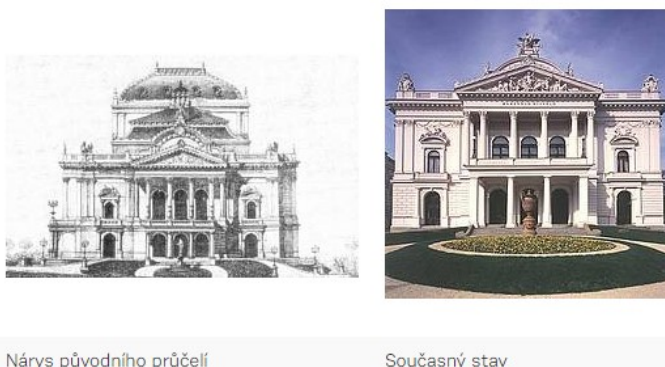
Obrázek 2 Logo Národního divadla Brno
(NdB, 2021)

6.1 Mahenovo divadlo

Mahenovo divadlo náleží k prvořadým architektonickým památkám v Brně. Jeho umělecký kulturní a technický význam včleňuje jeho budovu do evropského kontextu. Jedná se o budovu bývalého Německého městského divadla, potom divadlo Na hradbách, následně Janáčkova, nyní Mahenova divadla. Budova divadla se nachází na východním okraji centra města, které prošlo významnou urbanistickou proměnou v druhé polovině 19. století. Stavba byla zahájena 18. července 1881 a slavnostní uložení závěrečného kamene se konalo 31. října 1882. Pouhých 18 měsíců trvalo postavit toto divadlo podle architektonického návrhu vídeňské kanceláře Ferdinanda Fellnera ml. a Hermanna Helmera. Budova zaujímá plochu 2 700 m². Na jeho realizaci se podílela velká řada brněnských a vídeňských podnikatelů, řemeslníků a umělců. Divadlo je půdorysně obdélníkového tvaru a jeho hlavní průčelí je obráceno k dnešnímu Malinovskému náměstí. Prostranství v čele je pojato jako kruhový květinový parter. Divadlo je vystavěno v pozdně renesančním stylu. Interiér divadla působí velmi emocionálně a jeho charakter je neobarokní. Je bohatě zdoben a to nejen v části vestibulu a foyer, ale také v hledišti. Nádherný je jedinečný křišťálový lustr a stropní alegorie. V současné době jsou v Mahenově divadle uváděna především činoherní představení. Vyjíměčně se zde můžeme dočkat baletních inscenací nebo komornější opery. Prostory prvního patra a foyeru mohou být využívány jako místo k rautům, setkáním nebo slavnostním přípitkům.

Po požárech několika evropských divadel bylo u Mahenova divadla přistoupeno k některým zásadním úpravám již během stavby. Z důvodu požární bezpečnosti byl zvětšen počet

východů a celkově byly prostory dimensovány tak aby v případě nutnosti mohlo obecnstvo co nejrychleji opustit divadlo. Zásadním krokem bylo rozhodnutí o elektrifikaci divadla. Tuto elektrifikaci provedla pařížská Sociétés Électrique Edison s vídeňskou firmou Brückner Ross a spol. Díky tomuto získalo divadlo pozoruhodný primát. Stalo se prvním divadlem v Evropě, které bylo plně elektrickým osvětlením. Dodnes je v divadle uložena jedna Edisonova žárovka z roku 1882. V letech 1971 – 78 prodělalo Mahenovo divadlo komplexní obnovu. Do té doby fungovalo divadlo téměř v originální podobě i s původním technickým vybavením.



Obrázek 3 Budova Mahenova divadla

(Sedlák, ©2021)

Umělecké tvorba Mahenova divadla je především v oblasti dramatického činoherního umění. Mahenovu činohru lze také pronajmout pro společenské či kulturní akce. Podílí se tedy na reprezentaci města Brna včetně společenského zázemí. Divadlo vyvíjí i další aktivity, které doplňují jeho hlavní poslání, zajišťuje provoz, hospodaření organizace a směřuje divadlo k ekonomickému a účelnému u využití jeho kapacit, které činí 547 míst.

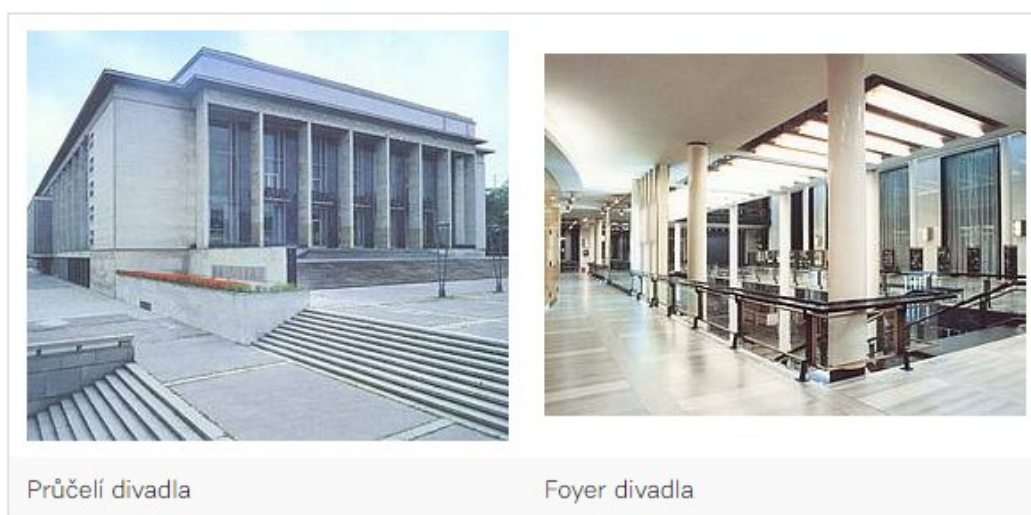


Obrázek 4 Interiér NdB schodiště do hlediště
Mahenova divadla

(Sedlák, ©2021)

6.2 Janáčkovo divadlo

Výstavbě Janáčkova divadla přecházela půl století dlouhá historie architektonických soutěží. Ovlivnila ji řada politických, provozních a kulturních vlivů. V letech 1910 – 1957 bylo uspořádáno celkem sedm architektonických soutěží, kterých se zúčastnilo mnoho významných architektů z Moravy a Čech, kteří předložili více než 150 projektů. Stavba Janáčkova divadla pochází z přelomu padesátých až šedesátých let 20. století. Finálně vyhrál kolektiv J. Víška. Představy o charakteru divadla, které mělo sloužit nejširší veřejnosti byly následující: demokratická scéna pro operu, operetu i činohru, která je osvobozena od vnějšího patosu a monumentů. Původně měla být tato stavba, nového brněnského divadla, umístěna na nároží Žerotínova náměstí a ulice Veverčí. Janáčkovo divadlo, ale nakonec sídlí na Roosveltově ulici číslo 1. Jeho výstavba proběhla v letech 1961 – 65. Tato monumentální budova je z části obklopena městským parkem, který nese znaky tradicionalismu. Mezi repertoár, který je zde prezentován a pro který je budova určena především, patří velká baletní a operní představení a to klasická i moderní. Divadlo bylo slavnostně otevřeno 2. října 1965. Uspořádání hlediště je stupňovitý amfiteátr. Divadelní sál disponuje kapacitou 1155 míst. Mohou zde probíhat také konference nebo slavnostní setkání. Prostory prvního patra a foyeru mohou sloužit mimo jiné i ke koncertům nebo slavnostním akcím. Divadlo v prvním patře disponuje také výstavním prostorem.



Obrázek 5 Průčelí divadla a foyer
(Sedlák, ©2021)



Obrázek 6 Hlediště divadla
(Sedlák, ©2021)

6.3 Divadlo Reduta

Divadlo Reduta sídlí na adrese Zelný trh 4 v Brně. Původně se jednalo o soubor budov, které vlastnilo město. Budova prošla od roku 1640 mnoha dramatickými okamžiky a je nejstarší divadelní budovou ve střední Evropě. Ve zdech tohoto divadla byla kdysi provozována společenská centra nebo městská tržnice. Budova také podlehla čtyřem požárům a byla nesčetněkrát přestavována. V letech 1945 – 93 zde bylo sídlo zpěvoherního souboru Národního divadla Brno. Od padesátých let dvacátého století sloužilo až do roku 1993 výhradně divadelním účelům. Poté bylo uzavřeno pro havarijní stav budovy. Několik let trvající rekonstrukce, trvala do října 2005, kdy bylo divadlo znovu otevřeno. Objektu bylo vráceno původní poslání. Je z něj společenské centrum s moderním a vynikajícím technickým vybavením skloubeným s jedinečným architektonickým interiérem. Dnešní Reduta je opět přitažlivá jako místo pro kulturní zážitek i příjemné zastavení. Reduta disponuje třemi sály. Divadelní sál s kapacitou 286 míst. Mozartův sál s kapacitou 350 míst a komorní sál se 70 místy. Prostory Reduty jsou vhodné pro koncerty, divadelní představení, módní přehlídky, konferenci i slavnostní setkání. V roce 1967 zde koncertoval W. A. Mozart a v upomínku této akce byl před Redutou roku 2008 odhalen Mozartův pomník od Kurta Gebauera.



Obrázek 7 Divadlo Reduta

(Sedlák, ©2021)

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných hloubkových rozhovorů se zástupci odběratelů newsletterů Národního divadla Brno. Tato metoda je využívána pro výzkum s jedním respondentem a cílem je zjistit osobní postoj daného respondenta k diskutované problematice. Tazatel i respondent by se měli během rozhovoru cítit uvolněně a pohodlně a navodit si pohodlnou atmosféru. Je potom mnohem snazší dosáhnout co nejpřesnějších a nejpravdivějších informací. V ideálním případě je tazatel schopen klást otázky volnou formou a navazovat v rozhovoru na informace, které přirozeně vyplývají ze situace. Pro úvodní icebreak by měly být kladeny jednodušší otázky a poté by se mělo přejít k těm problematičtějším se zachováním jejich logického pořadí. Pro zachování soustředěnosti respondenta je doporučováno, aby byl rozhovor veden v časovém rozpětí do 60 minut. Odborná literatura dále doporučuje provedení záznamu zmiňovaného rozhovoru, který je podmíněn souhlasem respondenta (Vysekalová, 2012, s. 57).

7.1 Individuální hloubkové rozhovory

Bylo provedeno devět individuálních polostrukturovaných hloubkových rozhovorů se zastoupením tři muži a šest žen. Všichni ve věku nad 40 let. Tito diváci divadla se vyjadřovali o návštěvách brněnských i mimobrněnských divadel a četnosti jejich návštěvnosti. Dále se vyjadřovali o spokojenosti s produkcí NdB a návštěvách jak v Mahenově tak Janáčkově divadle a také Redutě, která pod hlavičku NdB také spadá. Uváděli preferenci divadelní formy, vyjadřovali se k repertoáru a neformálně hovořili také o svých pocitech souvisejících s divadlem. Zálubu v životě protkaném kulturou a divadelními představeními obvykle sdílejí se svými blízkými – svojí rodinou a kamarády. Svou oblibu v návštěvách divadelních představeních si většina respondentů vytvořila už v mladém věku. Informace o divadelních představeních jsou jim zasílány prostřednictvím emailu (newsletteru od divadla) nebo jsou zjišťovány formou návštěvy webových stránek divadla.

Respondenty byly osoby, kterým byly pro snadnější vyhodnocení přiřazeny jednotlivé kódy viz tabulka níže. Cílem dotazování při těchto rozhovorech bylo nalezení odpovědí na stanovené výzkumné otázky a zajištění dostatečného množství informací a podkladů pro použití do návazného kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Tabulka 1 Charakteristika respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti rozhovorů - kód	Charakteristika daného respondenta
M,71	Muž, 71 let, vdovec, žije sám v bytě se psem, aktuálně v důchodu, dříve pracoval na vysoké manažerské pozici v korporátu. Vysoškolské vzdělání ekonomického směru.
M, 45	Muž, 45 let, ženatý, dvě děti. S rodinou žije v Brně. Podnikatel v oboru online marketingu. Vysokoškolské vzdělání.
Ž,47	Žena, 47 let, vdaná, žije s rodinou mimo Brno. Má dvě děti. Pracuje ve školství. Vysokoškolské vzdělání pedagogická fakulta.
M, 49	Muž, 49 let, svobodný, bezdětný, žije v centru Brna. Pracuje jako realitní makléř a správce nemovitostí. Středoškolské vzdělání.
Ž, 46	Žena, 46 let, rozvržená, žije s přítelem a dvěma dětmi mimo Brno. Pracuje v sociálních službách. Vysokoškolské vzdělání filozofická + přírodovědecká fakulta.
Ž, 49	Žena, 49 let, vdaná, žije s rodinou a dvěma dětmi v centru Brna, podnikatelka v oboru vzdělávání a překladatelství. Vysokoškolské vzdělání.
Ž, 48	Žena, 48 let, rozvržená, žije s přítelem a dvěma dětmi v Brně. Podnikatelka v oboru cestovního ruchu a realit. Vysokoškolské vzdělání.
Ž, 50	Žena, 50 let, vdaná, žije s rodinou a dětmi v Brně, je zaměstnaná na univerzitě. Vysokoškolské vzdělání.
Ž, 67	Žena, 67 let, seniorka, žije sama, mimo Brno. Středoškolské vzdělání.

Okruhy otázek a témat, která byla v rámci polostrukturovaných rozhovorů respondenty zodpovězena:

1. Poslední návštěva v divadle

Kdy jste byl/a naposledy v divadle? Na jakém představení? Kolikrát do roka chodíte do divadla? Do kterého brněnského divadla chodíte nejčastěji? Jaký žánr divadelních představení preferujete?

2. Hledání informací o představeních

Kde si nejčastěji hledáte informace o konkrétních představeních? Navštívujete webové stránky divadla? Máte sociální síť? Využíváte sociální síť divadla?

3. Vstupenky a předplatné

Máte předplatné do divadla? Do kterých divadel máte předplatné? Jak jste spokojen/a s předplatným? Kde a jakým způsobem kupujete vstupenky?

4. Oblíbené divadelní hry

Které hry máte nejvíce rád/a? Z jakého důvodu? Co je pro Vás rozhodující prvek k návštěvě konkrétního představení? Víte, kdo letos dostal Thálii?

5. Informace od divadla

Jak s Vámi divadlo komunikuje? Chodí Vám divadelní newslettery? Čtete je? Co byste ocenili navíc? Navrhl/a byste nějaké zlepšení pro sebe jako diváka NdB? Co Vás napadá když se řekne NdB?

6. Období pandemie

Jak se změnila komunikace divadla? Co je jinak oproti běžnému období? Co Vám v této době nahrazuje návštěvy divadla? Jak moc postrádáte kulturní život? V případě, že uvidíte v televizi připravované divadelní představení byl/a byste za něj ochoten/na zaplatit?

7.2 Odpovědi na otázky z individuálních rozhovorů

Následující kapitola se zabývá detailním analyzováním polostrukturovaných rozhovorů a popisuje, jak respondenti reagovali na jednotlivé kladené otázky. Odpovědi jsou porovnávány v jednotlivých podkapitolách.

7.2.1 Poslední návštěva v divadle

Úvodní otázky měly za cíl naladit respondenty na rozhovor týkající se divadla. Všichni účastníci výzkumu jsou nebo do nedávna byli odběrateli newsletteru NdB.

Otázky: Kdy jste byl/a naposledy v divadle? Na jakém představení? Kolikrát do roka chodíte do divadla? Do kterého brněnského divadla chodíte nejčastěji? Jaký žánr divadelních představení preferujete?

Všichni respondenti shodně uvedli, že poslední návštěva divadla se konala před pandemií Covid-19 (M, 71), (M, 45), (Ž, 47), (Ž, 49), (Ž, 50) a (Ž, 67) stihli ještě představení v září

2020 než došlo k opětovnému uzavření divadel a další vlna pandemie propukla v plné míře. (Ž, 67) „Je hrozné, když jsme teď zavření doma a nikam se nedá chodit. Mám co dělat, ale divadlo mně chybí“.

U (M, 71) a (M, 45) je preferovaným žánrem opera a balet díky tomuto zaměření několikrát zmiňovali vysokou spokojenost s Janáčkovým divadlem Brno.

(M, 71) „Podívejte, co mám v té ročence zaškrtnuté – Verdi, Buset, Mozart. To si nikdy nenechám ujít“.

Respondent podal tištěný, roční katalog, ve kterém měl červeně zaznačeno, které představení chce navštívit.

Pro (M, 71) byla dalším preferovaným divadlem Reduta pro přenosy z Metropolitní opery v New Yourku. Respondent uvádí, že do národního divadla obecně chodí 7x do roka a druhé preferované nejvíce navštěvované je Městské divadlo Brno se stejným počtem návštěv. (M,45) navíc vyzdvihoval kvality i divadla Husa na provázku. Četnost návštěvy divadla se u jednotlivých respondentů liší a to od (M, 49) 6x do roka přes (Ž, 50) a (Ž, 46) 12x za rok, respondentku (Ž,48), která chodí do divadla 15x za rok až po (Ž,49), která navštěvuje divadlo zruha 1x týdně. (Ž, 49) jako poslední shlédnuté představení uvedla premiéru Velmi, velmi, velmi temného příběhu v divadle Reduta. Tato návštěvnice byla z respondentů nejaktivnější návštěvnicí divadel.

7.2.2 Hledání informací o představeních

Následující otázky mají odhalit jaké cesty k hledání informací o konkrétních představeních respondenti používají. Divadlo pro svoji propagaci používá jak sociální sítě jako Facebook, YouTube a Instagram, tak samozřejmě webové stránky. Otázky sledují zda respondenti využívají alespoň části těchto poskytovaných online služeb.

Otázky: Kde si nejčastěji hledáte informace o konkrétních představeních? Navštěvuje webové stránky divadla? Máte sociální sítě? Využíváte sociální sítě divadla?

(M, 71) uvedl, že představení vybírá na základě tištěné ročenky a termín představení dohledává na internetu podle svých možností. Ročenku si osobně vyzvedává v předprodeji vstupenek NdB na Dvořákově ulici. Sociální sítě nemá ani je nesleduje. Online využívá výhradně k rezervaci nebo k možnosti shlédnutí online představení. Jako příklad uvádí Charlieho tety z Městského divadla nebo Lakomce z divadla Bolka Polívky. Měl povědomí také o debatách a spotech z klubu Městského divadla Brno. U NdB oceňuje časopis DIVA,

stejně jako (Ž,49) a (Ž, 50). (M,45) získává informace o představeních výhradně z internetu. Nedávno dokonce odhlásil odběr newsletterů stejně jako (Ž, 46), protože jak oba shodně uvádějí nebylo možné sehnat lístky na propagované představení, čili funkce newsletteru pro ně ztrácela význam. (Ž, 47) naopak newsletter a informace, které obsahuje velmi cení a celkově jí newsletter vyhovuje. Nebere ho však jako primární zdroj informací. Ten pro ni představuje Facebook, kde informace nachází nejdříve shodně jako (Ž, 46). (M, 49) získává veškeré informace v online světě stejně jako (Ž, 49). Sleduje mimo jiné i recenze divadelních představení a na portále idnes.cz obecně kulturu a stránky divadel. Jako další kanál získávání informací o představeních uvádí přátele a známé, se kterými hromadně na představení do divadel chodí. (Ž, 46) kromě Facebooku preferuje online informace, které využívá pro získávání povědomí o Filharmonii Brno, Divadle Bolka Polívky nebo Listování Lukáše Hejlíka. Offlinovým zdrojem je pro ni informační časopis Kam v Brně stejně jako pro (Ž, 50), který lze získat zdarma. Jeho vyhotovení by ocenila i v onlinové formě. (Ž, 49) uvádí, krom zmiňovaných recenzí konkrétní kulturní servery jako i-divadlo.cz. Chválí newsletter NdB a také časopis Diva. Pozitivně vnímá webové stránky divadla Husa na provázku provazek.cz, webové stránky HaDivadla a vyzdvihuje televizní Art zónu. (Ž, 48) díky umístění své pracovní kanceláře na Rooseveltově ulici uvádí, že nejčastějším zdrojem informací o divadle je pro ni jakékoliv tištěné médium, které získá v kanceláři předplatného – divadlení skládačky, časopis Diva a informační plakáty. Newsletter je pro ni jen zdrojem informací o připravovaných novinkách. Není přítelem sociálních sítí stejně jako (Ž, 67) a (M, 71) nemá ani Facebook. (Ž, 50) si dohledává informace o představeních na základě tištěného programu a webových stránek. Newsletter oceňuje, ale neřídí se podle něj. Vítá velké billboardy k představením.

7.2.3 Vstupenky a předplatné

Následující otázky si kladly za cíl zjistit, zda respondenti vlastní předplatné do některých z brněnských divadel. Nemuselo se nutně jednat o NdB. Navazující otázky zjišťovali, zda jsou s předplatným spokojeni a kde a jakou formou kupují vstupenky.

Otázky: Máte předplatné do divadla? Do kterých divadel máte předplatné? Jak jste spokojen/a s předplatným? Kde kupujete vstupenky?

Respondenti byli dotazováni, zda mají předplatné a do kterého divadla. Dále odpovídali na otázku, jak jsou s tímto předplatným spokojeni a jakým způsobem kupují vstupenky.

V průběhu dotazování se někteří respondenti vyjadřovali i nad rámec položených otázek a tyto vyjádření jsou dále uvedena v prepisech.

(M, 71) uvádí, že do NdB přestal chodit na představení kvůli příliš modernímu zpracování. Sám o sobě říká: „Jsem tradicionalista“. Vítá flexibilní předplatné ABO. Toto předplatné je poskytováno Městským divadlem Brno. Vzhledem k tomu, že si velmi obtížně vybíral z představení, které byly dány, vyhovuje mu možnost flexibility a termíny si upravuje podle vlastních možností na internetu.

(M,45) předplatné tomuto respondentovi nevyhovuje. Zaměřuje se na moderní balet a ostatní žánry ho příliš nezajímají. Uvítal by předplatné v případě, že by si mohl upravit, formou filtrování, představení pro předplatné, které by chtěl navštívit.

(Ž, 47) předplatné opět nemá a vybírá si termín pro divadelní představení podle toho, kdy se jí to hodí časově. U předplatného má pocit, že by jí byly diktovány termíny k návštěvě divadla, kterým by se nemohla přizpůsobit. Vstupenky si následně objednává online i osobně. Pro představení s dětmi si je rezervuje i půl roku předem, nemá ale problém se rozhodnout pro návštěvu divadla i dva dny před představením.

(M, 49) nemá žádné předplatné už mnoho let a do divadla chodí na základě doporučení přátel nebo kdykoliv má volno a sežene na daný termín vstupenky.

(Ž, 46) aktuálně nemá předplatné a nemá problém mít koupené vstupenky 3-6 měsíců předem.

(Ž, 49) vstupenky řeší s předstihem několika týdnů i měsíců. Někdy jde náhodně na představení, pokud sežene lístky, i ze dne na den.

(Ž, 48) má roční předplatné a nekupuje nic navíc. Toto předplatné je do Městského divadla, kde představení považuje za zábavné. Subjektivně hodnotí že: „Klasické hry jsou zde pojaty lehčeji a živěji než v Národním divadle Brno“. V rodině mají nastaveno, že roční předplatné je každoroční vánoční dárek. Pro Mahenovo i Janáčkovovo divadlo předplatné zrušila před několika lety, a to z toho důvodu, že hry zde byly pojaty příliš klasicky a měla pocit, že se stále opakují. Jako divák preferuje zábavnější a živější představení.

(Ž, 50) nemá předplatné, protože jí připadá časově svazující. Podle vlastních časových možností si vybírá, kdy navštíví představení. Lístky si rezervuje online a následně si je většinou osobně vyzvedává na pokladně. Do divadla chodí většinou s maminkou – zmiňovala a chválila slevu pro seniory.

(Ž, 67) aktuálně nemá žádné předplatné do žádného divadla. V životě měla jen jedno na jednu sezónu do Slováckého divadla, které sídlí v Uherském Hradišti. Aktuálně ji vstupenky do oblíbených stánků NdB kupuje rodina.

Na základě výše uvedeného bylo zjištěno, že sedm z devíti respondentů nemají předplatné a dva, kteří předplatné mají, ho nemají do NdB.

7.2.4 Oblíbené divadelní hry

Otázky níže zjišťují, která divadelní hra nejvíce nadchla respondenty nejen v poslední době. Další otázkou by tazatelka ráda zjistila, z jakého důvodu je uvedená hra zaujala a jaký je rozhodující prvek k návštěvě konkrétního představení. Jako doplňkovou otázkou v momentě kdy se respondent příliš zamýšlel byla otázka zda ví kdo obdržel cenu Thálie.

Otázky: Které hry máte nejvíce rád/a? Z jakého důvodu? Co je pro Vás rozhodující prvek k návštěvě konkrétního představení? Víte, kdo letos dostal Thálii?

(M, 71) oblíbeným baletním představením je Rómeo a Julie, kde respondent uvádí, že: „Hlavním představitelem je mladý Rus s fantastickým tanečním výkonem“. Dále rád navštěvuje představení od Giuseppe Verdiho a dál se nechá unášet nastudováním jeho oper. Dalšími oblíbenými autory jsou Mozart nebo Busoni. Na otázku: „Kdo letos obdržel Thálii?“ bez zaváhání uvedl Petra Štěpána z Městského divadla Brno a uvedl také Terezu Groszmannovou.

(M,45) nechodí dvakrát na stejné představení. Víckrát byl pouze na baletu Black and White, které považuje za své nejoblíbenější představení. Abstrakce, pohyby těl, moderní tanec a také balet jsou pro něj nejzajímavější disciplína. Ceny Thálie nesleduje.

(Ž, 47) jako věrná návštěvnice opery v NdB uvádí jako nejoblíbenější představení Tři fragmenty z Juliette Lidský hlas, Její Pastorkyňa a Prodaná nevěsta. Thálii obdržela Kačírková a Tereza Groszmannová. Další oblíbená představení jsou z Metropolitní opery nebo z Vídně.

Respondent (M, 49) uvádí jako nejoblíbenější představení Sluhu dvou pánů v Národním divadle v Praze. Je velkým obdivovatelem Miroslava Donutila. O Thálii nemá tušení.

Nejoblíbenější představení respondentky (Ž, 46) je Triptych (Matka. Služka. Panna.) z divadla Husa na provázku v režii J.A. Pitínského. Sleduje i malá soukromá divadla jako divadlo Mír v Ostravě. Divadelní streamy oceňuje jako cestu k mladé generaci.

(Ž, 49) za nezapomenutelné představení považuje Petit Mort. Miluje operu, balet ale nejoblíbenějším žánrem zůstává činohra. Ke každému žánru má svou cestu, operu považuje za velmi specifickou, a proto ji ráda navštěvuje s konkrétní kamarádkou, která ji podává komentáře k daným dílům. Mahenovo divadlo považuje za krásné a staré stavějící na klasice, ale na druhou stranu uvádí, že by potřebovalo repertuárově „nakopnout“. Koncerty, které se v divadle občas odehrávají nepovažuje za vhodné: „Mahenka není Lucerna“. Z poslední doby, podle ní, v Mahenově činohře vybočuje představení Hana. Obecenstvo zde považuje za omezené – školy nebo starší lidé – zájezdy. „Klasické“ publikum ji tu chybí. U otázky na Thálii odpověděla, že ji obdržela Tereza Groszmannová.

(Ž, 48) NdB považuje za klasické a vhodné pro návštěvu s dětmi. Za povinnou vidí návštěvu divadelní klasiky: Labutí jezero, Louskáček – které zároveň považuje za svá oblíbená představení. Uvádí ale, že: „V mementě kdy už klasiku vidíme jedou až třikrát není potřeba více“. S dětmi odstupňovala návštěvy divadla od Radosti a Reduty přes malou scénu Mahenova divadla, dětskou Mahenovu činohru až po Městské divadlo Brno. Pro děti vždy hlídala začátek prodeje vstupenek, aby nepropásla představení.

Za nejzajímavější představení považuje respondentka (Ž, 50) představení Hana, ale vadila jí nutnost, kdy za možnost zhlédnout toto představení bylo, v rámci předplatného, nutno navštívit i dvě jiná nezajímavá představení. Hodnotí to jako „trapné“. Názor na představení si dělá výhradně sama, nečte moc recenze. Zajímavostí je, že tato respondentka příliš nenavštěvuje Městské divadlo, protože muzikály považuje za nevhodné.

(Ž, 67) Její preferované hry jsou činoherního žánru v novém režijním, dramaturgickém a scénickém provedení. Jako oblíbené představení z poslední doby uvádí Petrolejové lampy. V odpovědi na cenu Tálie uvedla Terezu Groszmannovou.

Většina respondentů oceňuje baletní a operní představení. Činohru preferuje (M,49), (Ž,46) (Ž,50) a (Ž, 67). Respondenti z poloviny nemají ponětí, kdo letos obdržel cenu Thálie čili divadelní ceny příliš nesledují. Může to být způsobeno také nevšední situací, kterou způsobila pandemie. Informace od divadla

7.2.5 Informace od divadla

Jednou z nejzásadnějších otázek kvalitativního výzkumu jsou právě ty v tomto bodě. Divadlo zajímá, jakým způsobem jeho odběratelé newsletterů vnímají komunikaci ze strany divadla a co by ocenili diváci nejvíce.

Otázky: Jak s Vámi divadlo komunikuje? Chodí Vám divadelní newslettery? Čtete je? Co byste ocenili navíc? Navrhl/a byste nějaké zlepšení pro sebe jako diváka NdB? Co Vás napadá, když se řekne NdB?

(M, 71) Tento recipient hodnotí jako vynikající způsob komunikace „Dokořán“ - jedná se časopis Městského divadla Brno, který lze stáhnout v podobě pdf anebo si pořídit jeho předplatné. Respondentovi aktuálně chybí celá divadelní představení ať už ze stálých brněnských divadel nebo hostujících souborů.

(M,45) V době mimo pandemii by preferoval zasílání informací o představeních, na která se ještě dají sehnat lístky. Pod pojmem „Národní divadlo Brno“ si představuje Janáčkovo divadlo. To mu totiž vyhovuje nejvíc. Subjektivně hodnotí, že jen toto divadlo je to pravé. Tvrdí, že kvalita herce se pozná jen na divadle nikdy ne ve filmu.

(Ž, 47) Komunikaci divadla hodnotí spíše jako chladnější. Ocenila by více informací na Facebooku a Twitteru. Orientuje se aktuálně jen podle divadelního magazínu Diva. Líbí se jí famfáry z Janáčkova divadla směrem na piazzetu.

(M, 49) Chybí mu více aktivit ze strany divadel obecně. Vzhledem k tomu, že na představení chodí rád několikrát, shledává je pokaždé originální, nevadilo by mu komunikovat s divadlem více online. Pokud by měl možnost představení nebo jeho část vidět online určitě by přišel i naživo.

(Ž, 46) Aktuální komunikaci divadla nehodnotí dobře. Navrhuje aby vznikla společná webová stránka více divadel, kde by divadla uváděla aktuality, zajímavosti a upoutávky na nastudovaná představení. Stejně jako (M, 49) by navštěvovala představení i naživo i když by je viděla online. Pojem „Národní divadlo Brno“ v ní evokuje hned několik věcí:

- první osvětlené divadlo v monarchii,
- rostor před Janáčkovým divadlem,
- Redua a Mozart,
- perfektní lokalita a výjimečná scéna.

(Ž, 49) Komunikaci divadla hodnotí velmi negativně. Považuje za zajímavé a lákavé prohlídky divadla ať už online nebo offline: „Bylo by to lákavé pro rodiče s dětmi“. Za zajímavou považují i malou scénu Mahenova divadla. Repertoárem Mahenovo divadlo, z jejího pohledu, převyšuje Reduta. Repertoár Mahenova divadla prezentuje jako klasické a nezajímavé kusy, které odrazují.

(Ž, 48) Aktuálně nedostávám žádné informace od divadla. Vzpomíná na předvánoční natáčení vánočních písní u Janáčkova divadla, ale plakáty se nezměnily. Stále podle ní uváděly heslo: „Divadlo není zbytné, divadlo je nezbytné“. Co by ji přišlo originální a novátorské? „Pěvecké výkony v jiném jazyce, v originále, byla by to pozitivní změna“. NdB pro ni evokuje: „Janáčkovu almaru a čištění fasády. NdB rovná se zašlá sláva. Stará struktura, která se nemohla přizpůsobit a náplnit diváka radostí. Ředitel parkuje, kde nemá a nestydí se za to“. Mahenova činohra je ale z pohledu této respondentky hodnocena lépe než divadlo ve Vídni. Znamená pro ni také nostalgii spojenou s Křižíkovou žárovkou a prvním osvětlením stejně jako u (Ž, 46). „Reduta, divadlo druhé jakosti pro herce, kteří se učí hrát. Celkově NdB je kolos, který by mohl dosáhnout mnohem lepšího úspěchu – i komerčního, ale za každou cenu se drží repertóaru, který je furt dokola“.

(Ž, 50) Na základě newsletterů bere na vědomí jen orientační info o představeních. Informace ráda uchopí komplexně a o hrách, které zmíní newsletter si zjišťuje další podrobnosti, např. chce vědět, jak se povedly kostýmy, jak je divadlo pojaté (moderně, klasicky), kombinace dalších faktorů. Pak se teprve těší a následně jde na představení. Celkově nesnáší sociální sítě, hlídá pouze Instagram. Má pocit, že se poustují informace nárazově (i tři příspěvky za den). Příspěvky hodnotí jako hezké, vtipné, vhodné, ale má pocit, že nejsou soustavné a pravidelné. Obecně je z komunikace NdB zklamaná. V momentě, kdy komunikuje organizace, má hovořit korporátně. „Za divadlo komunikuje nějaký Pochylý, a to vypadá jako rozpor. Když už musí mluvit za divadlo konkrétní člověk může to být Adam nebo Adam a Eva z divadla - (fejková humorná identita).“ Jako vzor respondentka uvádí organizaci Člověk v tísni. „Píší jako organizace a následně se podepíší jako konkrétní člověk.“ Vnímá obrovskou přetržku organizace přes celé jaro. Chápe, že všichni byly v nejistotě, ale divadlo mlčelo. Toto nehodnotí dobře. „Frekvence newsletterů není stabilní. Nemají ani dobře optimalizované webové stránky pro mobilní telefony. Perfektní web je potřeba“. Ráda by diverzifikovala informace pro každé divadlo zvlášť. „Diva elektronicky by byla přínosem. Části Divy pak klidně v rozesílkách v newsletteru. Když přijdu s malou kabelkou do divadla a pak si mám odnést Divu, kam ji asi tak dám?“ Respondentce chybí možnost vyjádření zpětné vazby. Nikdo se jí neptá, jak se jí konkrétní představení líbilo a nedá tím možnost kultivace představení. První slovo, které ji napadne pod pojmem „NdB“ je „zkostnatělost“. „Repertoár je výborný, ale divadlo se ochuzuje o zpětnou vazbu ve svůj prospěch“. Divačka vždy čeká na premiéru a následně si prohlíží fotky z téhož premiéry, které jsou zveřejněny na webu. Kritizuje aktuální plakáty k představením, které neodpovídají

nastudování a působí zmatečně. Jako další možnost vylepšení navrhuje písemnou přípravu pro návštěvníky s dětmi. Jako příklad uvádí zahraniční muzea, která tímto způsobem (volnou cestou) vylepšují možnost porozumění uváděného pro děti. Považuje toto za vhodnou cestu k výchově nových diváků. Za velmi pozitivní považuje čtecí zařízení při představeních NdB. (Ž, 67) „Newsletter mi sice chodí ale moc jej nečtu. Vešketé informace mi poskytuje rodina, maximálně slyším nějaké informace z rádia.“

Tyto odpovědi občas obsahovali silnější výroky, než tazatelka očekávala. Respondenti vyjadřovali veskrze kritiku se špatnou komunikací divadla a ti kreativnější hýřili spoustou nápadů pro vylepšení komunikace. V některých případech se zdálo, že divadlo svou nekomunikací vytváří bariéry mezi divadlem samotným a jeho diváky.

7.2.6 Období pandemie

K tomuto těžkému období měli všichni respondenti co říct, protože každý člověk žijící kulturou a divadlem, zaznamenal, jak těžké období pro divadla to je. V následujících odpovědích jsou uvedeny opět i návrhy pro divadlo na možnosti v této nelehké době. Dá se říct, že respondenti do jednoho mají alespoň nějaké návrhy na zlepšení komunikace divadla v době pandemie. Otázky měli za cíl zjistit co bylo v době pandemie tou hlavní bariérou a co divákům nejvíce chybělo.

Otázky: Jak se změnila komunikace divadla? Co je jinak oproti běžnému období? Co Vám v této době nahrazuje návštěvy divadla? Jak moc postrádáte kulturní život? V případě, že uvidíte v televizi připravované představení byl/a byste za něj ochoten/na zaplatit?

(M, 71) „Díky Covidu jsem přišel o Slaměný klobouk a Louskáčka. Toho lituji nejvíce“. Navrhuje možnosti pro přenosy z generálek divadelních představení do televize. Byl by ochoten za zhlédnuté představení zaplatit cca 100 Kč. Rozhodně by přišel i na stejné představení do divala. Televizi považuje za úplně jiný zážitek než divadlo. Dalším návrhem pro možnost shlédnutí představení je zpoplatněný televizní kanál. Tento divák uvedl přísnou kritiku ČT Art, která promítá představení z některých pražských divadel. Uvádí nespokojenost s tím, že je zde málo nových představení. Dokonce obviňoval Českou televizi z napomáhání divadlům z Prahy.

(M, 45) V rámci pandemie by uvítal možnost stahovat si představení z internetu a preferuje možnost stáhnout si tato představení ve vysoké kvalitě. Je ochoten za jedno představení zaplatit i 300 Kč. Rád by si představení pak pouštěl doma na plátno pro lepší zážitek

z vizuálního vjemu. Pro období pandemie mu chybí svátečnost kulturního zážitku a možnost fyzicky navštívit představení v hezkém oblečení.

(Ž, 47) Divačka si předplatila Dramox – webové stránky, kde je možno zhlédnout představení na jednom místě. Našla zde z repertoáru NdB pouze Gazdinu robu a Je třeba zabít Sekala, což považuje za žalostně málo. Jako další brněnské divadlo zde našla jen Husu na provázku. Ráda by viděla víc a nebrání se zaplatit až 200 Kč za jedno představení v TV. Navrhovala možnost zhlédnutí her v předpremiéře. Ocenila pražskou akci „Za výlohami“.

(M, 49) Vzhledem k tomu, že odebírá několik kanálů YouTube a vlastní také profil na Instagramu, uvítal by zvýšenou komunikaci na těchto místech. Pro další možnosti komunikace preferuje také sociální síť Facebook.

(Ž, 46) Tato respondentka nahrazuje aktuálně divadlo sledováním ČT Art. Uvítala by možnost zakoupení představení na DVD nebo YouTube. V rámci plnohodnotného kulturního představení považuje za důležité, hezky se obléknout a užít si atmosféru kulturního večera ve spojení se skleničkou vína či večerí. Večer kdy navštíví divadelní představení nazvala: „Soukromý sociální event“. Za lákavé by považovala rozhovory se zajímavými lidmi z konkrétních divadel. Nechodí sice na famfáry Janáčkova divadla, protože nebydlí v Brně, ale velmi oceňuje snahy vedení divadla s ohledem na současnou situaci.

(Ž, 49) Přes všudy přítomnou kritiku Mahenovy činohry, uvedla divačka radost z případné možnosti zhlédnutí jejich představení v TV. Ráda by za promítnuté představení zaplatila v řádech několika set korun.

(Ž, 48) „Zastavil se pro mě divadelní čas. Jediné, co mi udělalo radost byly árie u fontány. Hodnotím jako úžasné to, že divadlo vyšlo ven za lidmi“.

(Ž, 50) Tato divačka velmi kritizovala nekomunikaci ze strany divadla. Vzhledem k počtu nakoupených vstupenek za nemalé množství peněz to považuje za velmi neseriózní ze strany divadla. Vyjadřuje pochopení se zmatením z nastalé nevšední situace, ale ani přes možnosti telefonu či emailu se k ní nedostaly žádné informace. Vlastními silami následně musela dohledávat co se se zakoupenými vstupenkami bude dít dál. Měla pocit, že se aktivita od předplatitelů očekávala. Pro vylepšení komunikace v období pandemie doporučuje využít opinion leaders.

(Ž, 67) Období pandemie ji nevádí. Má dům a zahradu o kterou se sama stará. Nahrazuje si tímto vše, včetně kulturního života.

Tato situace spojená s pandemií Covid-19, která byla pro všechny z nás ještě nedávno naprosto nepředstavitelná a znali jsme ji jen z katastrofických filmů, byla a stále je velkou zátěží pro všechny obyvatele celé Země. Byť by se mohlo zdát, že na adresu divadla proudí velké množství kritiky, všichni respondenti také shodně vnímali, že situace je pro divadlo nelehká a komplikovaná jak po stránce finanční, tak pracovní. Tazatelka měla možnost setkat se z živým důkazem empatie divácké základny NdB.

7.3 Shrnutí individuální hloubkové rozhovory

Čtyři z devíti respondentů uvedli, že poslední divadelní představení, které před pandemií navštívili, bylo představení v některém divadle spadajícím pod hlavičku NdB. Obecně byly mezi účastníky výzkumu, zhruba ve stejné míře preferovány dva divadelní stánky, a to Městské divadlo a Národní divadlo Brno. Z toho vyplývá, že žánrově se respondenti pohybují mezi muzikálem, baletem, operou a činohrou.

Většina participantů využívá v přiměřené míře webové stránky NdB a další online i offline možnosti získávání informací o představeních.

Všichni participovat shodně uvedli že aktuálně nevlastní předplatné do Národního divadla Brno. Nechtějí se nechat omezovat jak ve výběru termínu představení, tak ve výběru žánru představení, které chtějí navštívit. Pouze dva respondenti mají flexibilní předplatné do Městského divadla Brno. Vstupenky si rezervují online nebo kupují offline v předprodeji.

Nejvíce oceňovaným divadelním stánkem v rámci NdB je Janáčkovovo divadlo pro jeho repertoár a pojetí baletních představení.

Všichni respondenti jsou nebo ještě před nedávnem byli odběrateli newsletteru NdB. Často se však stává, že představení, která newsletter doporučuje nemají již v rezervačním systému volná místa. Dalším zdrojem informací o divadelních představení jsou sociální sítě divadla. Většina respondentů sociální sítě aktivně využívá. Ne všichni se však se sociálními sítěmi identifikují.

Všichni respondenti by uvítali možnost shlédnout nová divadelní představení v televizi i v době pandemie. Všichni by byli také ochotni za ně zaplatit a to v rozmezí od 100 do 300 Kč. Toto představení by si nenechali ujít ani divadla a nevadilo běžím ho vidět ještě jednou. Zážitek v divadle považují za mnohem víc než jen televizní přenos.

Z rozhovorů vyplynulo, že lidé, kteří běžně divadlo navštěvují aktuálně postrádají celkově kulturní život. Pandemie nám přinesla, mimo jiné, také totální útlum kultury a tím i divadelních zážitků.

7.4 Doporučení pro kvantitativní výzkum

Ná základě individuálních hloubkových rozhovorů a informací z nich zjištěných, byly formulovány otázky do dotazníku kvantitativního, který byl vytvořen na platformě Vyplňto.cz. Otázky do dotazníku týkající se divadla budou kladeny jak obecně, tak konkrétně pro Národní divadlo Brno. Je důležité klást otázky srozumitelně aby respondent pochopil jejich formulace. U dotazníkového šetření není možné se respondentů doptat konkrétněji.

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Některé otázky, které tazatelka v dotazníku pro kvantitativní výzkum použila přímo navazovaly na vyjádření respondentů z kvalitativního výzkumu. Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Vyplňto.cz a byl zaměřen na odběratele newsletterů Národního divadla Brno. Jeho cílem bylo získat odpovědi na stanovené uzavřené i otevřené otázky. Detailní informace týkající se realizace kvantitativního dotazníkového šetření jsou popsány v kapitole metodika práce.

Dotazník byl rozdělen do čtyř okruhů, z nichž první se věnoval otázkám týkajícím se divadla obecně, druhý okruh konkrétně Národnímu divadlu Brno a jeho třem divadlením domům, třetí okruh se zaměřil na zjišťování vnímání divadla a diváckých potřeb v době pandemie a konečně čtvrtý okruh otázek se věnoval demografickému rozvrstvení respondentů.

Pro rozesílku bylo použito platformy Ecomail pomocí níž došlo k rozeslání newsletterů na 8116 emailových adres. K otevření zaslaného mailu došlo ve 2748 případech. Dle Google Analytics prokliklo do databáze Vyplňto 576 odběřatelů newsletterů z nichž 290 dotazník vyplnilo.

Následující kapitoly se budou věnovat jednotlivým otázkám podrobně.

8.1 Divadlo obecně

První okruh níže uvedených otázek se věnuje tomu, jak často chodí respondenti do divadla obecně mimo pandemii. Následovala otázka na nejoblíbenější divadlo, u kterého měli respondenti volbu sedmi možností a poslední otázkou týkající se divadla obecně byla volba preferovaného divadelního žánru.

Otázka: Jak často chodíte do divadla obecně?

Tabulka 2 Četnost návštěv divadla obecně
(Zdroj: vlastní výzkum)

Četnost	Navštěvují divadla	Navštěvují divadla
1-6x za rok	111	38%
6-12x za rok	99	34%
více než 18x za rok	45	16%
12-18 x za rok	29	10%
ani ne 1x za rok	6	2%
Celkem	290	100%

Jak vidíme v tabulce výše (tabulka 2) nejčastěji chodí respondenti do divadla 1 - 6x za rok. Tuto odpověď zvolilo 111 respondentů, což odpovídá 38 % ze všech odpovědí. Následuje 99 respondentů s návštěvami divadla 6 – 12x za rok, což odpovídá 34 % z celkového počtu respondentů kvantitativního šetření. Šest respondentů zvolilo nejnižší variantu a to, že do divadla nepřijdou téměř ani jedenkrát do roka. Toto odpovídá 2 % dotazovaných.

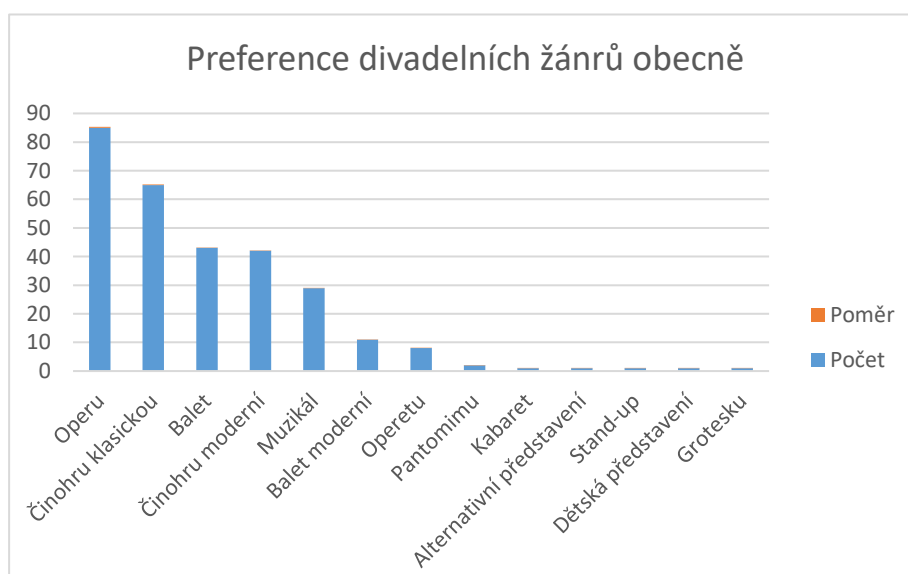
Otázka: Do kterého z uvedených divadel chodíte nejraději?

Tabulka 3 Oblíbenost divadel
(Zdroj: vlastní výzkum)

Oblíbenost	1	2	3	Celkem	Poměr 1	Poměr 1-3
Janáčkovovo divadlo	102	53	34	189	38,6%	25,4%
Městské divadlo	56	23	31	110	21,2%	14,8%
Mahenovo divadlo	55	93	48	196	20,8%	26,3%
Reduta	17	35	58	110	6,4%	14,8%
Divadlo Bolka Polívky	13	24	29	66	4,9%	8,9%
Husa na provázku	11	14	23	48	4,2%	6,4%
Hadivadlo	10	4	12	26	3,8%	3,5%

U druhé otázky volili respondenti mezi sedmy divadly, kterým měly přidělit číslo od 1 – 7 podle toho do kterého divadla chodí nejčastěji (1) a do kterého nejméně často (7). Každé číslo ze škály od 1 do 7 bylo možno použít jen jednou. Jak můžeme vidět v tabulce číslo 3, první tři místa zaujímají divadla Janáčkovovo, Městské a Mahenovo.

Otázka: Jaký žánr divadelních představení obecně preferujete?



Obrázek 8 Preference divadelních žánrů obecně
(Zdroj: vlastní výzkum)

Z grafu výše (obrázek 8) vyplývá, že nejoblíbenějším divadlením žánrem respondentů je opera následovaná klasickou činohrou, baletem a moderní činohrou. Až na pátém místě se objevuje muzikál následovaný moderním baletem. Zbylé počty, které obsahují operetu, pantomimu, kabaret nebo alternativní představení jsou zastoupena jen ve velmi malých počtech.

8.2 Národní divadlo Brno

Druhý okruh se věnoval otázkám týkajícím se přímo Národního divadla Brno – Reduty, Mahenova divadla a Janáčkova divadla. Respondenti byli dotazováni na četnost návštěv divadla za rok. Následující otázka zjišťovala, jaké žánry představení preferují přímo v NdB. Dvě otázky, které následovaly měly za úkol zjistit kde respondenti získávají informace o představeních které se v NdB hrají a následně, kterým kanálem se k nim informace dostanou jako první. V řadě již osmá otázka řešila, jakým způsobem si respondenti vstupenky do divadla na představení kupují a dotaz, zda si vybaví některou z uvedených reklamních akcí.

V dotazníku byly uvedeny také nepovinné otázky. Ta první z nich vyzývala respondenty k tomu, aby napsali, kdo je pro ně hlavní tvář Mahenova divadla. V následující otázce, která byla opět uzavřená, mohli respondenti zvolit, zda vlastní předplatné do NdB.

Následující tři otázky byly věnovány sémantickým diferenciacím, z nichž každý se řešil konkrétní jedno divadlo. Tyto tři otázky třetí okruh uzavřely.

Otázka: Jak často chodíte do NdB?

Tabulka 4 Četnost návštěv divadla – NdB
(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak často NDB	Počet	Poměr
1-6x za rok	151	52%
6-12x za rok	94	32%
12-18 x za rok	17	6%
více než 18x za rok	17	6%
ani ne 1x za rok	11	4%
Celkový součet	290	100%

Jak vidíme v tabulce výše (tabulka 4) nejčastěji opět chodí respondenti do divadla 1 – 6x za rok. Tuto odpověď tentokrát zvolilo 151 z nich což je celých 52 %. Při porovnání s následující tabulkou (tabulka 5) vidíme kolik procent respondentů své návštěvy divadla věnuje tomu Národnímu.

Tabulka 5 Porovnání počtu návštěv divadla obecně a NdB
(Zdroj: vlastní výzkum)

	Jak často za rok NdB					
	více než 18x za rok	12-18 x za rok	6-12x za rok	1-6x za rok	ani ne 1x za rok	Celkový součet
více než 18x za rok	16	12	12	5		45
12-18 x za rok	1	4	14	10		29
6-12x za rok		1	63	33	2	99
1-6x za rok			4	102	5	111
ani ne 1x za rok			1	1	4	6
Celkový součet	17	17	94	151	11	290

Otázka: Jaká představení v NdB preferujete?

Tabulka 6 Preference žánrů NdB
(Zdroj: vlastní výzkum)

	Operu	Balet	Činohru	Metropolitní
Navštěvuje	180	160	184	23
Poměr	62%	55%	63%	8%

Z celkového počtu respondentů 290

V této otázce mohli respondenti zvolit až čtyři varianty svých preferovaných divadelních žánrů navštěvovaných v NdB a to ve všech třech divadelních stáncích. Volili mezi operou, baletem činohrou a přenosy z Metropolitní opery. Nejoblíbenějším žánrem je činohra, zvolilo ji 184 respondentů z celkových 290. Odpovídá to tedy 63 %. Jako druhý oblíbený žánr je opera. Zvolilo ji 180 respondentů, což odpovídá 62 % z 290 respondentů.

Otázka: Kde nejčastěji získáváte informace o představeních, které se hrají v NdB?

Kterou cestou k Vám informace o představeních z NdB doputují jako první?

Tabulka 7 Získání informací
(Zdroj: vlastní výzkum)

Informační kanál využívá	Počet	Podíl	Primární
z webových stránek divadla	225	78%	36,9%
z Newsletteru	109	38%	26,6%
z měsíční programové skládačky	68	23%	4,5%
od přátel	54	19%	4,8%
z billboardů nebo plakátů	49	17%	4,5%
z Facebooku	45	16%	10,0%
z časopisu Diva	45	16%	1,7%
z tištěného katalogu	37	13%	5,2%
z rádia	16	6%	1,0%
od rodiny	10	3%	2,1%
z Instagramu	6	2%	0,3%
z YouTube	4	1%	0,0%
z Twitteru	1	0%	0,3%

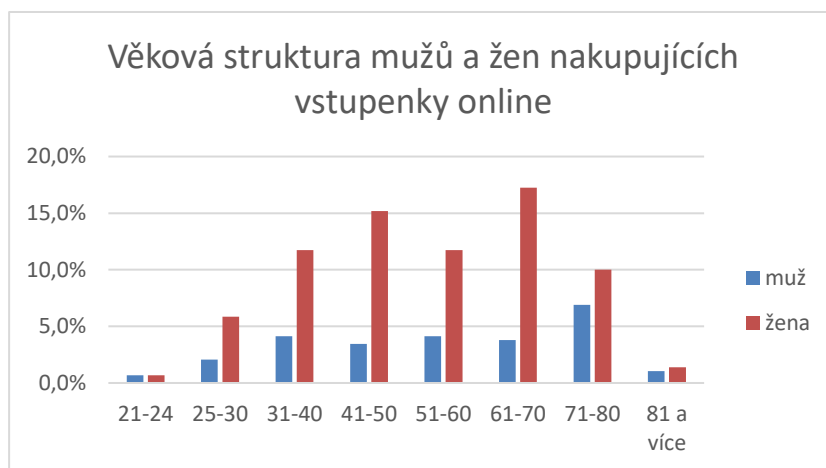
Cílem téhle otázky bylo zjistit, které informační kanály jsou ty nejdůležitější v získávání informací o představních u odběratelů newsletterů. Responderti mohli zvolit až čtyři možnosti, přičemž výčet zahrnoval od webových stránek přes kýžený newsletter až po Facebook, billboardy nebo rodinu – celkem 13 možností. Hned následující otázka z výčtem opět stejných 13 možností, které zahrnovaly onlinové i offlinové varianty se ptala na to, odkud informace doputují jako první. Procentuelní vyjádření primární cesty je uvedeno v posledním sloupečku tabulky číslo 7. Tabulka nám uvádí, že nejčastějším zdrojem informací jsou webové stránky, newsletter, měsíční programové skládačky a na čtvrtém místě jsou to přátelé. Facebook jako sociální síť byl početně zařazen až na 6. místo, je ale třetí nejčastější primární možností.

Otázka: Kupujete si vstupenky na představení do divadla online?

Tabulka 8 Vstupenky online
(Zdroj: vlastní výzkum)

Užívání on line	Gender		
Nakupují vstupenky on line	muž	žena	Celkem
ano, někdy	33%	31%	31%
ano, vždy	37%	29%	31%
online jen rezervuji	20%	31%	28%
osobně	11%	9%	9%
Celkem	100%	100%	100%

Následující otázku na nákup vstupenek online autorka vztáhla ke genderovému rozvrstvení nakupujících. Na dotazník odpovídalo 214 žen a 76 mužů. Pokud ale tyto počty převedeme na procenta z uvedeného genderu výsledkem je, že muži nakupují vstupenky online vždy v 37 % a ženy v 29 %. Nejmenší procento, jak vidíme v tabulce zahrnuje offlineový neboli osobní nákup vstupenek. Graf níže (obrázek 9) uvádí i věkové rozvrstvení mužů a žen nakupujících vstupenky online.



Obrázek 9 Věková struktura nakupujících online

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka: Národní divadlo Brno připravuje pro své diváky různé formy reklamních akcí. Vybavíte si nějakou z nich?

Tabulka 9 Reklamní kampaň

(Zdroj: vlastní výzkum)

Kampaň	Zná ji?	Poměr
Žádnou z uvedených si nevybavuji	160	55,2%
Divadlo je dárek	69	23,8%
Baletiště	52	17,9%
Divadlo je radost	34	11,7%
Naplň divadlo dětmi, naplň děti divadlem	23	7,9%
Divadlo bez herců	7	2,4%
Kašpárkův dárek	2	0,7%

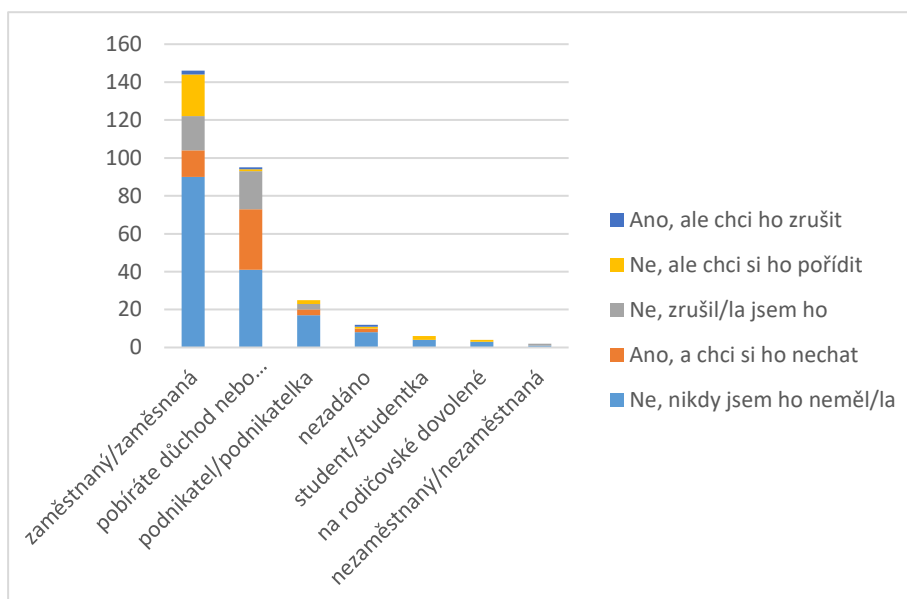
Otázkou číslo 9 v dotazníku jsme zjišťovali, která reklamní akcí se do paměti diváků nejvíce zaryla. Na základě šesti uvedených kampaní, z nichž ale dvě NdB nikdy nerealizovalo byla respondenty vybrána kampaň – Divadlo je dárek. Z 290 respondentů si ji vybavilo 69 tj. 23 %. Největší skupina respondentů ale zvolila variantu, „žádnou z uvedených si nevybavuji.“ Takto odpovědělo 160 respondentů tj. 55 % respondentů.

Otázka: Máte předplatné do NdB?

Tabulka 10 Předplatné
(Zdroj: vlastní výzkum)

Popisky řádků	Počet	Podíl
Ne, nikdy jsem ho neměl/la	164	57%
Ano, a chci si ho nechat	51	18%
Ne, zrušil/la jsem ho	42	14%
Ne, ale chci si ho pořídit	29	10%
Ano, ale chci ho zrušit	4	1%
Celkový součet	290	100%

Výše uvedená tabulka uvádí konkrétní počty a podíly předplatitelů NdB. 164 respondentů odpovědělo, že nikdy nemělo předplatné do NdB a 42 respondentů své předplatné zrušilo. 51 respondentů si své předplatné chce i nadále nechat a 29, kteří ho nikdy neměli si ho chtějí pořídit. Následující graf vztahuje výše uvedené odpovědi k demografickému rozvrstvení obyvatelstva podle pracovního zařazení.



Obrázek 10 Předplatné do NdB
(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka: Jak vnímáte Mahenovo divadlo, Janáčkovovo divadlo a divadlo Reduta?

Respondenti se v těchto otázkách měli rozhodnout mezi výroky, které jsou významově opačné. Byla zvolena pětistupňová škála výzkumu. U většiny z uvedených výroků platí, že tím nižší číslo tím vnímají diváci divadlo pozitivně. Tyto škály byly sestaveny ve stejném znění pro všechna tři divadla. V tabulce u Mahenova divadla můžeme pozorovat u první otázky, zda vnímají respondenti Mahenovo divadlo jako konzervativní nebo moderní

hodnotu téměř středovou s rozptylem 1. U všech tří divadel nám tabulky ukazují poměrně vysoké hodnoty u otázky, zda respondenti mají nebo nemají možnost hodnotit a poskytovat zpětnou vazbu ke zhlédnutým představení. U všech tří divadel je zároveň v tomto bodě vždy nejvyšší rozptyl.

Tabulka 11 Mahenovo divadlo
(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka	Mahenovo divadlo	průměr		rozptyl
Zpracování představení	Konzervativní	2,74	Moderní	1,02
Umělecký soubor	Sympatický	1,79	Nesympatický	0,79
Složitost uváděných her	Složitost malá	2,87	Složitost vysoká	0,53
V hledišti se cítí	Pohodlně	2,15	Nepohodlně	1,16
Možnost ohodnotit představení	Máte možnost hodnotit	3,05	Nemáte možnost hodnotit	1,73
Divadlo působí	Pozitivně	1,65	Negativně	0,77

Tabulka 12 Janáčkovovo divadlo
(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka	Janáčkovovo divadlo	průměr		rozptyl
Zpracování představení	Konzervativní	3,06	Moderní	1,26
Umělecký soubor	Sympatický	1,70	Nesympatický	0,86
Složitost uváděných her	Složitost malá	3,08	Složitost vysoká	0,64
V hledišti se cítí	Pohodlně	1,72	Nepohodlně	0,90
Možnost ohodnotit představení	Máte možnost hodnotit	2,91	Nemáte možnost hodnotit	1,90
Divadlo působí	Pozitivně	1,47	Negativně	0,62

Tabulka 13 Reduta
(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka	Reduta	průměr		rozptyl
Zpracování představení	Konzervativní	3,80	Moderní	1,23
Umělecký soubor	Sympatický	2,09	Nesympatický	0,88
Složitost uváděných her	Složitost malá	3,22	Složitost vysoká	0,74
V hledišti se cítí	Pohodlně	2,19	Nepohodlně	1,11
Možnost ohodnotit představení	Máte možnost hodnotit	3,11	Nemáte možnost hodnotit	1,80
Divadlo působí	Pozitivně	2,09	Negativně	1,18

8.3 Co přinesla pandemie

Nový okruh otevírá otázka patnáct s dotazem na změnu komunikace NdB v období pandemie. Tato stále neutuchající doba přinesla totální útlum kultury nejen u nás ale celosvětově. Následovala otázka číslo šestnáct, která účastníky dotazníkového šetření

vybízela k zamyšlení kolik peněz by byli ochotni zaplatit za zhlédnutí nového divadelního představení v televizi nebo online pokud by tato možnost v době pandemie existovala. Další možností pro odpověď byla otázka, zda by se na stejné představení, které eventuelně shlédnou v televizi, přišli podívat i do divadla. Tato otázka plynule navazovala na předchozí otázku.

Otázka: Kolik by byli respondenti ochotni zaplatit za představení, které by zhlédli online nebo v televizi?

Tabulka 14 Cena za zhlédnutí
(Zdroj: vlastní výzkum)

Maximální cena	Počet
100 - 200 Kč	103
50 - 100 Kč	58
nechtěl/la bych platit	47
200 - 300 Kč	42
do 50 Kč	25
300 a víc Kč	15
Celkový součet	290

Celkem 103 respondentů u této otázky zvolilo variantu 100 – 200 Kč, 58 respondentů by rádo uhradilo 50 – 100 Kč, ale velkou podmnožinou respondentů s celkem 47 hlasy byla skupina respondentů, kteří by za představení nechtěli platit vůbec.

Otázka: Přišel/šla byste na stejné představení i do divadla?

Tabulka 15 Zhlédnutí
(Zdroj: vlastní výzkum)

Zhlédnu i v divadle	Věk								Celkem
	21-24	25-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81+	
spíše ano	0%	30%	33%	43%	30%	48%	29%	43%	36%
určitě ano	25%	30%	33%	33%	33%	31%	37%	57%	33%
nevím	50%	30%	20%	13%	28%	18%	22%	0%	21%
spíše ne	25%	4%	13%	9%	9%	3%	12%	0%	9%
určitě ne	0%	4%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	1%

Tabulka 16 nám odhaluje, že lidé v mladším věku si nejsou jisti, zda by přišli na stejné představení, které by předtím shlédli v televizi, i do divadla. Opak se dá tvrdit o většině respondentů ve věkové kategorii 41-50 let a 61-70 let. Koneckoncům i ostatní kategorie nad

25 let se kloní k variantám spíše ano nebo určitě ano a jete zřejmé, že divadlo jim televize rozhodně nenahradí.

8.4 Demografické údaje

Posledních pět otázek se věnovalo demografickým údajům respondentů. Dotazy se týkaly věku, genderu, vzdělání, aktuálnímu uplatnění na trhu práce a trvalému bydlišti.

Otázka: Kolik je Vám let

Tabulka 16 Věk
(Zdroj: vlastní výzkum)

Věková struktura respondentů	Počet	Podíl
21-24	4	1%
25-30	23	8%
31-40	46	16%
41-50	54	19%
51-60	46	16%
61-70	61	21%
71-80	49	17%
81 a více	7	2%
Celkem	290	100%

Odběratelé newsletterů, kteří odpověděli na dotazníkové šetření, jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 61 – 70 let a 41 – 50 let.

Otázka: Gender?

Tabulka 17 Gender
(Zdroj: vlastní výzkum)

Gender respondentů	Počet	Podíl
muž	76	26%
žena	214	74%
Celkem	290	100%

Genderové rozvrstvení respondentů, kteří odebírají newsletter a zúčastnili se kvantitativního výzkumu je 214 žen a 76 mužů.

Otázka: Vaše nejvyšší vzdělání?

Tabulka 18 Vzdělání
(Zdroj: vlastní výzkum)

Vzdělání respondentů	Gender		Celkem
	muž	žena	
vysokoškolské	19,0%	47,2%	66,2%
střední s maturitou	6,2%	24,5%	30,7%
střední odborné	0,7%	2,1%	2,8%
základní	0,3%	0,0%	0,3%
Celkem	26,2%	73,8%	100,0%

Největší zastoupení v dozníkovém šetření měli dle vzdělání vysokoškolsky vzdělaní respondenti a to 66%.

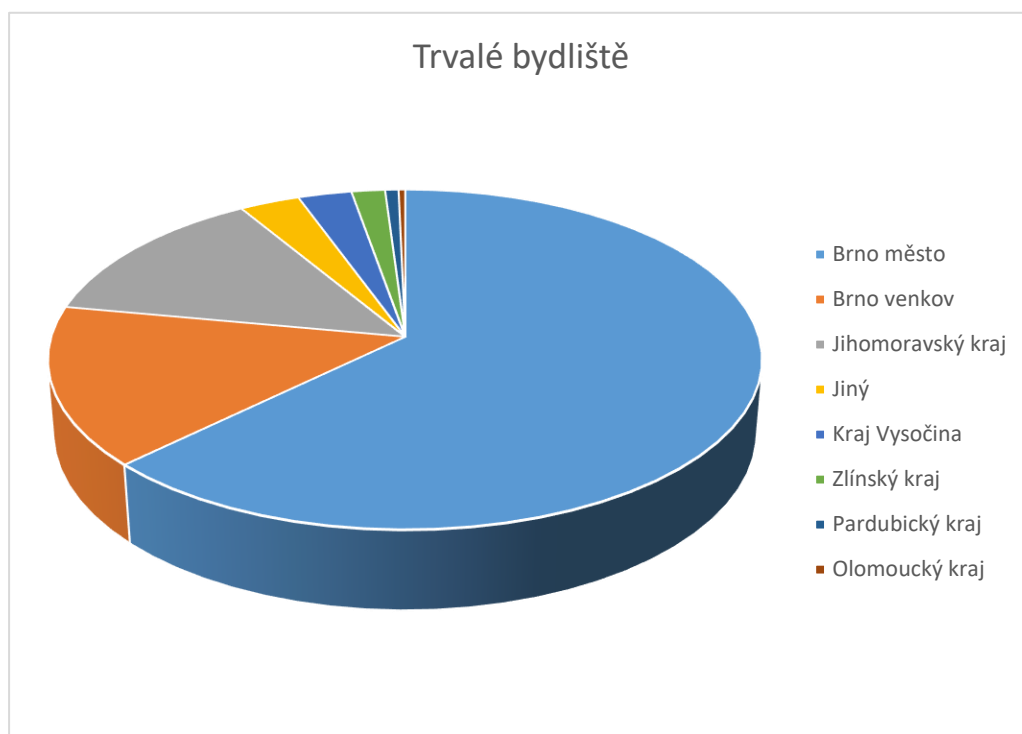
Otázka: V současné době jste?

Tabulka 19 Pracovní zařazení
(Zdroj: vlastní výzkum)

Popisky řádků	Počet	Podíl
zaměstnaný/zaměstnaná	146	50%
pobíráte důchod nebo sociální dávky	95	33%
podnikatel/podnikatelka	25	9%
nevyplněno	12	4%
student/studentka	6	2%
na rodičovské dovolené	4	1%
nezaměstnaný/nezaměstnaná	2	1%
Celkový součet	290	100%

Nejpočetnějším zastoupením z řad respondentů byli zaměstnaní lidé a to v počtu 146 respondentů. Na pomyslné druhé příčce se umístily osoby, které pobírají důchod nebo sociální dávky a to v počtu 95. Třetí místo zabírají podnikatelé/podnikatelky a to v počtu 25 respondentů.

Otázka: Kde trvale žijete?



Obrázek 11 Trvalé bydliště

(Zdroj: vlastní výzkum)

Největším podílem zastoupeným v dotazníkovém šetření, byli respondenti s bydlištěm v Brně městě 182, v Brně venkově 44 a Jihomoravském kraji obecně 39.

9 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ

Toto porovnání si klade za cíl zjistit postoje respondentů, které byly kauzálně vztaženy.

9.1 Komunikace a vnímání respondentů

Otázka: Změnila se nějak komunikace v období pandemie?

Tabulka 20 Komunikace NdB při pandemii
(Zdroj: vlastní výzkum)

Komunikace C19	Gender		Celkem
	muž	žena	
je mnohem lepší	5	44	49
je o něco lepší	25	46	71
nepostřehnul/la jsem žádné změny	38	101	139
je o něco horší	3	14	17
je mnohem horší	4	6	10
divadlo vůbec nekomunikovalo	1	3	4
Celkem	76	214	290

Většina respondentů v této otázce odpověděla, že nepostřehla žádné změny v průběhu pandemie. Jednalo se celkem o 139 odpovědí. 71 respondentů vyhodnotilo, že komunikaci vnímají o něco lépe než před pandemií a 49 respondentů je shledalo dokonce mnohem lepší. Jen 17 respondentů hodnotilo komunikaci jako o něco horší, 10 mnohem horší než před pandemií a čtyři respondenti zvolili odpověď, že divadlo nekomunikovalo vůbec.

9.2 Demografické rozdělení vs cena za online představení

Následující tabulka 21 uvádí, kauzalitu mezi genderovým rozložením a cenou vstupenky, kterou by byli respondenti ochotni zaplatit za online nebo televizní zhlédnutí připravovaného nového představení.

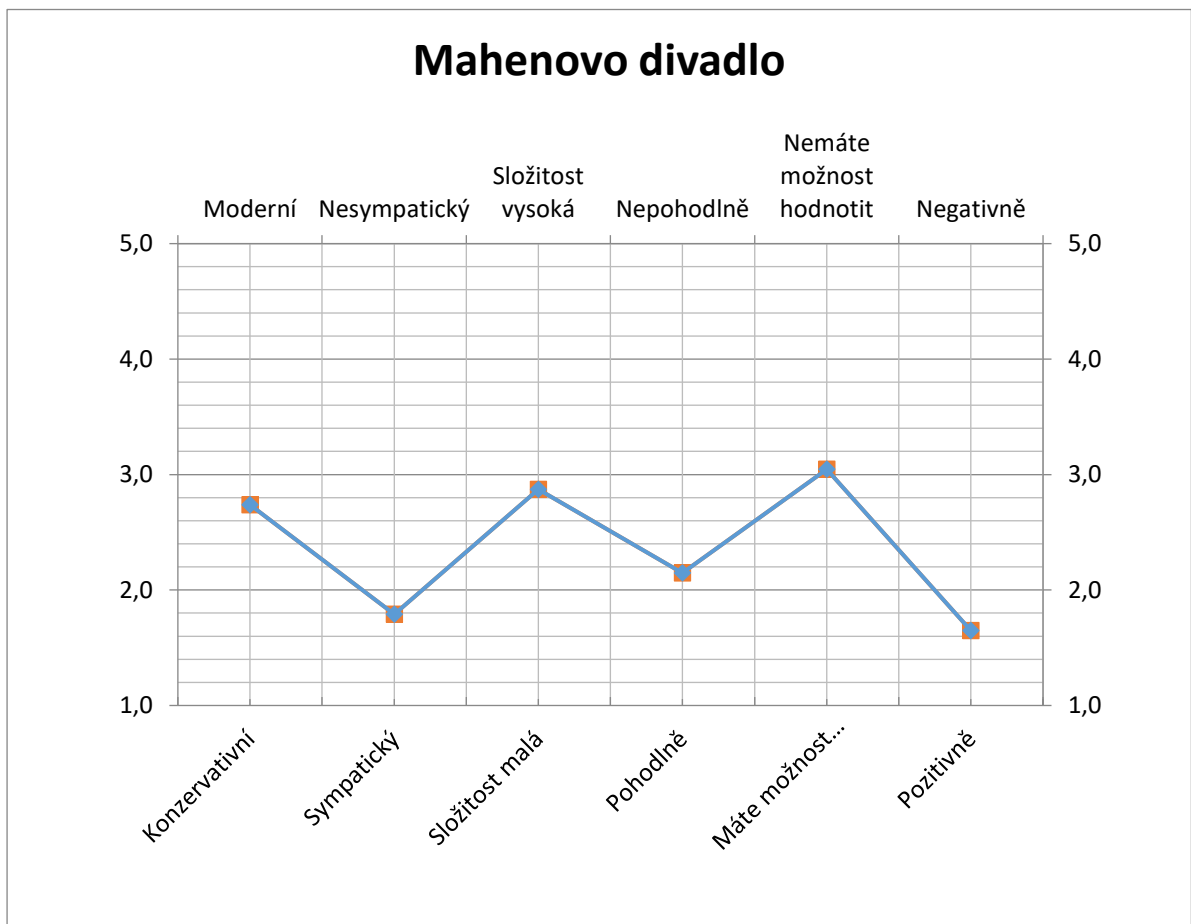
Tabulka 21 Cena vs. demografie
(Zdroj: vlastní výzkum)

Maximální cena	Gender		Celkem
	muž	žena	
100 - 200 Kč	41%	34%	36%
50 - 100 Kč	18%	21%	20%
nechtěl/la platit	16%	16%	16%
200 - 300 Kč	12%	15%	14%
do 50 Kč	11%	8%	9%
300 a víc Kč	3%	6%	5%
Celkem	100,00%	100,00%	100,00%

9.3 Sémantický diferenciál jednotlivých divadel

Vstupní data pro odpovědi respondentů na otázky, které se týkají postoje respondentů k NdB, potažmo ke každému jednotlivému divadlu spadajícímu pod NdB. Jedná se vlastně o image těchto divadel.

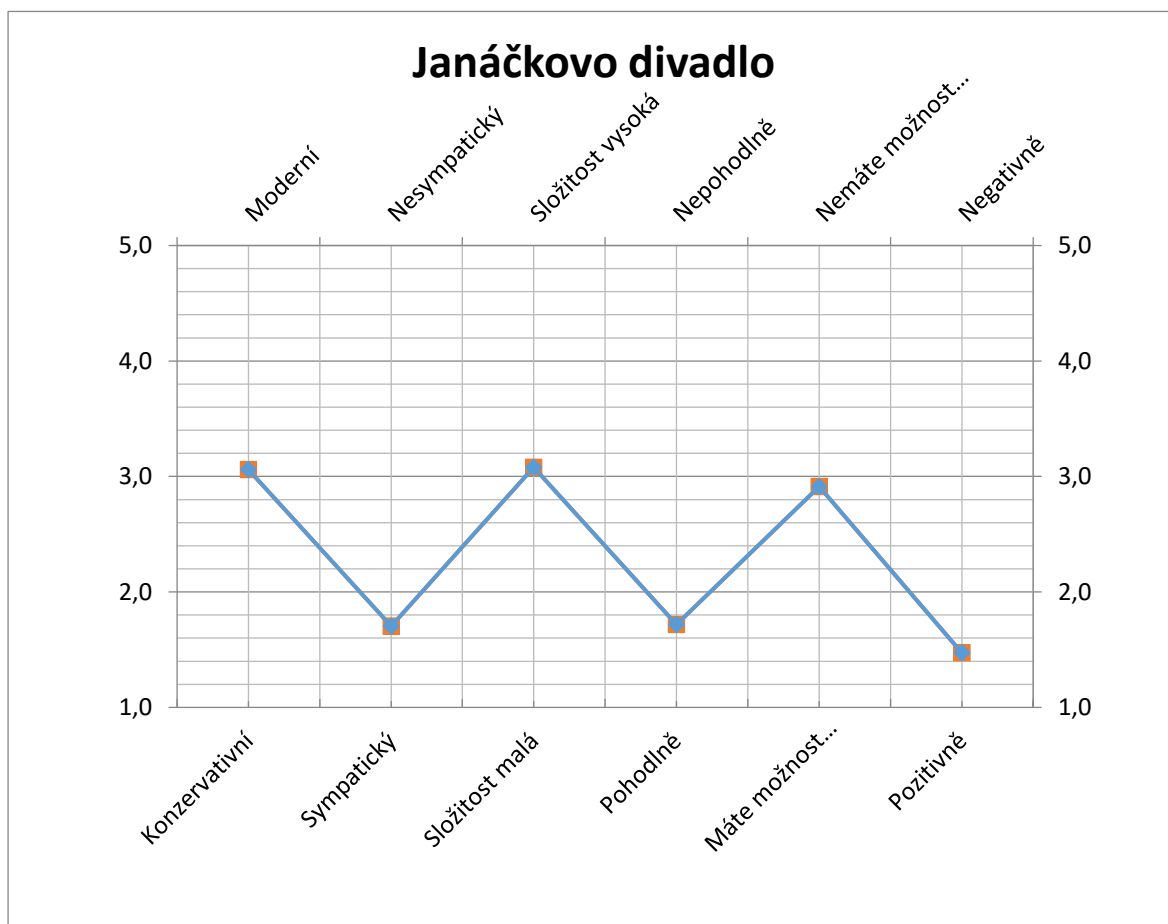
Mahenovo divadlo ohodnotili respondenti téměř středovou hodnotou mezi moderním a konzervativním (2,7). Jeho herecký soubor vnímají spíše jako sympatický (1,8). Se složitostí her jsme opět téměř na středových hodnotách (2,9). Pocit ze sezení v divadle je spíše pohodlný (2,1). Respondenti uvedli středovou hodnotu (3,0) k možnosti či nemožnosti vyjádřit se k představením. Mahenovo divadlo celkově vnímají spíše pozitivně (1,6).



Obrázek 12 Mahenovo divadlo

(Zdroj: vlastní výzkum)

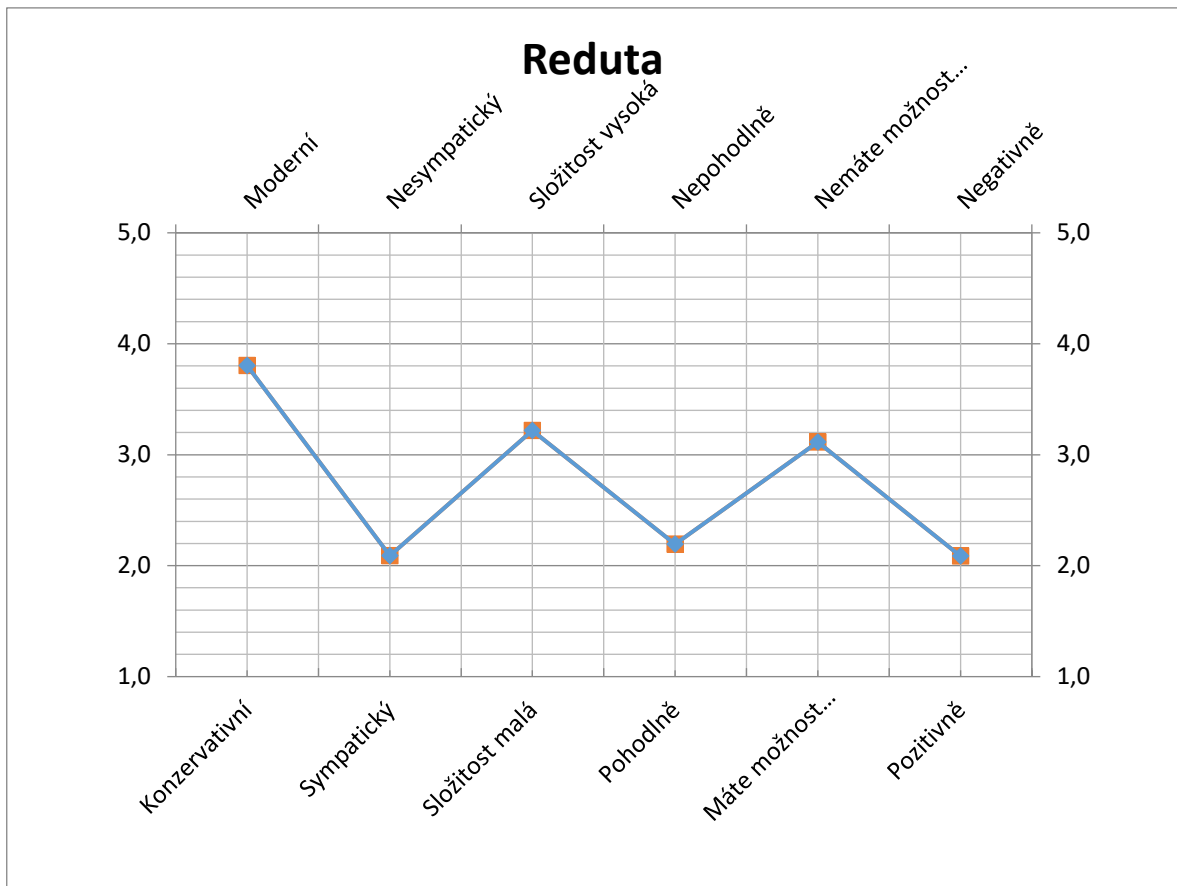
Janáčkovo divadlo ohodnotili respondenti také středovou hodnotou mezi moderním a konzervativním (3,1). Jeho herecký soubor vnímají spíše jako sympatický (1,7). Se složitostí her jsme opět téměř na středových hodnotách (3,1). Pocit ze sezení v divadle je spíše pohodlný (1,7). Respondenti uvedli středovou hodnotu (2,9) k možnosti či nemožnosti vyjádřit se k představením. Janáčkovo divadlo celkově vnímají spíše pozitivně (1,5).



Obrázek 13 Janáčkovo divadlo

(Zdroj: vlastní výzkum)

Divadlo Reduta vnímají respondenti spíše jako moderní (3,8). Herecký soubor, který zde hraje vnímají na škále od jedné do pěti spíše jako sympatický (2,1). Se složitostí her jsme pokročili směrem ke složitějším hrám (3,2). Pocit ze sezení v divadle se dostal k hodnotě (2,2). Respondenti uvedli hodnotu (3,1) klonící se ke středu. Divadlo Reduta je vnímáno nejméně pozitivně ze všech tří divadel (2,1).



Obrázek 14 Divadlo Reduta

(Zdroj: vlastní výzkum)

Celkově lze říct, že se respondenti při vnímání divadel jen velmi málo rozcházejí. Toto je možné odvodit od velmi malých rozptylů, které můžeme vidět v tabulkách výše (11,12 a 13). Největší rozptyl lze zhlédnout u odpovědi na otázku k možnosti či nemožnosti zpětné vazby, a to u všech tří divadel.

10 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tématem kvalitativního a kvantitativního výzkumu byl návrh zlepšení komunikace s návštěvníky Národního divadla v Brně. Jedná se o divadelní stánek, který sdružuje tři brněnská divadla – divadlo Reduta, Janáčkovo divadlo a Mahenovo divadlo. V Redutě se může divák setkat spíše s moderním pojetím divadelních představení. Janáčkovo divadlo je baletní a operní scénou a v Mahenově divadle si divák setkává s činohrou. V současné době, Národní divadlo Brno, zaměstnává téměř 700 lidí.

Pro tento výzkum byly formulovány následující výzkumné otázky:

VO1: Jak vnímají odběratelé newsletterů Národní divadlo Brno a jeho komunikaci v době pandemie?

VO2: Kde odběratelé newsletterů Národního divadla Brno nejčastěji hledají informace o představeních tohoto divadelního uskupení?

10.1 Výzkumná otázka VO1

Na základě obou výzkumu, jak kvalitativního, tak kvantitativního lze konstatovat, že většina dotazovaných respondentů vnímá Národní divadlo Brno, jako divadlo, které reprezentuje ve velké míře pozitivní pohled na všechny tři divadelní stánky, které NdB združuje. Všechna tři divadla jsou také vnímána jako reprezentanti přiměřeně složitých inscenací se sympatickým uměleckým zastoupením. Divadlo Reduta je vnímáno jako více moderní než divadlo Mahenovo nebo Janáčkovo. Celkově se dá říci, že respondenti vnímají divadla spíše pozitivně, jediný rozptýl, se kterým se setkáváme je u nemožnosti či možnosti hodnocení představení. Na tuto skutečnost upozorňovali respondenti již v kvalitativním výzkumu - při hloubkových rozhovorech.

Komunikaci divadla v době pandemie vnímají respondenti jako nezměněnou. Téměř polovina z nich nepostřehnula v době pandemie žádné změny. Téměř čtvrtina vnímala komunikaci jako o něco lepší než před pandemií.

10.2 Výzkumná otázka VO2

Přesto, že NdB má mnoho offlinových kanálů jako zdroj informací pro své diváky a příznivce (časopis DIVA, tištěné katalogy, billboardy a plakáty, programové skládačky), jsou nejčastějším zdrojem informací webové stránky divadla a rozesílaný newsletter. Tyto dva zdroje uvedla většina respondentů jako primární, což znamená, že z těchto zdrojů k nim

připutují informace o představeních v divadle jako první. U uvedeného plyne, že si diváci informace od divadla nejen že nechají zasílat, ale také je aktivně vyhledávají, a to primárně v online světě.

10.3 Závěr výzkumů

Kvalitativní výzkum zaznamenal devět respondentů na základě jejichž vyjádření v polostrukturovaných hloubkových rozhovorech byly formulovány otázky, který sloužily pro kvantitativní výzkum. Dotazník byl rozeslán použitím platformy Ecomail odběratelům newsletterů NdB – celkem na 8116 emailových adres. Tento mail otevřelo celkem 2748 odběratelů newsletterů, k prokliku do platformy Vyplňto, kde byl připraven dotazník došlo v 576 případech. Dotazníkové online šetření vyplnilo 290 respondentů. Všech 290 respondentů bylo do výzkumu zařazeno. Metody výzkumu ať kvalitativní tak kvantitativní se navzájem podporovaly a to tak, že kvalitativní metoda rozhovorů přispěla k formulování dotazníku, který posloužil kvantitativní metodě výzkumu.

Účastníci obou výzkumů se v několika případech výsledně shodovali. Uváděli přání pro možnosti vyjádření zpětné vazby týkající se jak divadla obecně, tak konkrétních inscenací. Respondenti kvantitativního výzkumu, kteří zde téměř absentovali byli mladí lidé ve věku kolem dvaceti let.

Na základě sekundárního zjištění při vyhodnocení nepovinné otázky z kvantitativního dotazníku, která vyzývala respondenty k vlastnímu vyjádření a k formulování vzkazu pro divadlo bylo zjištěno, že dvě třetiny respondentů tuto možnost vyjádřit se, velmi aktivně využilo.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO DOPLNĚNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU DIVADLA

Primárně bude návrh komunikační kampaně vycházet z výsledků jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Oba tyto výzkumy byly provedeny v praktické části této diplomové práce.

11.1 Swot analýza

Tato swot analýza je zpracována na základě vlastní analýzy divadla a také na základě dotazníkového šetření. Je jednou z nejpoužívanějších analýz prostředí a může být základem pro marketingový audit. Cílem swot analýzy je především zjistit, zda je současná strategie NdB schopná zvládnout stále se měnící prostředí a reagovat na změny, které mohou nastat. Jde také o výchozí bod strategického marketingového plánování pro Národní divadlo Brno.

Analýza zjišťuje příležitosti a hrozby, které působí z vnějšku, čímž se rozumí makroprostředí divadla (ekonomické, technické a politicko právní faktory), zahrnuje také mikroprostředí společnosti (odběratelé, dodavatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost).

Silné stránky:

- Dostupnost a poloha divadel, která spadají pod NdB.
- Kvalita a stálost hereckého souboru.
- Mediálně známé tváře uměleckého vedení a jeho zkušenosti.
- Jméno divadelního uskupení jako pojem.
- Profilace jednotlivých divadel, které spadají pod NdB.
- Technické vybavení prostor divadel.
- Vysoké procento návštěvnosti.
- Široká nabídka produktů (inscenací).
- Kvalita inscenací v očích diváků.
- Propagační aktivity napříč mediálními prostředky.
- Originální a snadno zapamatovatelné logo.
- Kvalitní tým zkušených umělců.

- Internetové stránky.
- Schopné vedení divadla.
- Vhodné prostory.
- Moderní vybavení.
- Tradice.
- Skvělá image.

Slabé stránky:

- Velký počet zaměstnanců.
- Možnosti parkování.
- Finanční závislost na zřizovateli.
- Malá míra soběstačnosti.
- Zastaralé vybavení.

Příležitosti:

- Možnosti programové koncepce.
- Možnost oslovení nových diváckých segmentů.
- Silný vztah s diváky komunikujícími přes internet.
- Možnost vychovat vlastní diváky.
- Možnosti sponzoringu.
- Potenciál divadla využitý pro netypické divadelní projekty.
- Možnost nových finančních zdrojů.
- Prestiž umění a kultury.
- Nové divácké okruhy.

Hrozby:

- Finanční závislost na zřizovateli.
- Vytváření konkurenčního prostředí mezi brněnskými divadly.

- Motivace a loajalita zaměstnanců.
- Sezónnost.
- Hrozba ztráty diváka v závislosti na produktu.
- Ekonomická stagnace.
- Krize.
- Změny v legislativě.

11.2 Cíl kampaně

Z kvalitativního výzkumu provedeného v této práci, který vytyčil témata pro kvantitativní dotazníkové šetření lze vyvodit, že respondenti jsou patrioty Národního divadla Brno, ale nejsou s ním v mnoha ohledech spokojeni.

Respondenti výzkumů vnímají NdB jako instituci, která má mnohaletou tradici a důstojným a vhodným způsobem prezentuje Brno. Její tři budovy – Mahenova činohra, Janáčkovo divadlo, Reduta jsou umístěny v centru města a k Brnu neodmyslitelně patří.

Z kvantitativního dotazníku vyplývá, že zastoupení mladé věkové kategorie absentují v responzích na dotazník. Je otázkou, zda mladší kategorie diváků neodebírají newsletter, neodpověděli na dotazník nebo v divácké základně divadla chybí úplně. V rámci pozorování při návštěvách NdB (výzkum pozorováním není předmětem této práce) by bylo vhodné mladší generaci lépe oslovit a do divadla přilákat. Cesta k takovému přilákání jistě není jednoduchá a mohlo by se zdát, že se jedná o velmi ambiciózní cíl. Přesto se autorka této práce domnívá, že soustavnou snahou podpořenou z více stran by bylo možné tohoto cíle dosáhnout.

Cílem kampaně bude vycházet z výsledků výzkumů a pomocí doplnění komunikačního mixu NdB o dílčí prvky, získat nové klienty z řad diváků nižší věkové kategorie. Dalším doplněním je umožnit svým stávajícím divákům vyjádření své zpětné vazby, týkající se divadla či divadelních inscenací.

Cílem je, aby veřejnost Brna vnímala NdB jako místo, kde se mohou bavit a také, že je jejich divadlo místem, které je jim otevřeno a vybízí je k navštívení. Veřejnost by měla zaznamenat, že k nim NdB promlouvá jiným stylem než doposud – svěže a moderněji.

11.3 Doplnění komunikačního mixu

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že zástupci mladších věkových kategorií vnímají NdB jako instituci, která je příliš konzervativní a určena pro starší. Z výzkumu vyplynulo, že charakteristiky, které často používají jsou tradiční nebo konzervativní. Z výsledku výzkumu lze říci, že naprostá většina respondentů vnímá divadlo jako oblíbenou instituci, ke které má pozitivní vztah. Přesto, že se s NdB setkávají na veřejném prostoru, většina z nich si nevybaví žádnou reklamní kampaň, kterou divadlo pro své diváky připravovalo.

11.3.1 Public relations

Public relations, je důležitou součástí komunikačního mixu každé společnosti. Je potřeba si uvědomit, že vztah s veřejností je potřeba budovat systematicky a dlouhodobě. Jakákoliv kampaň nebo marketingový plán by měl pamatovat na to, že i po skončení konkrétní kampaně je potřeba držet stejnou vizi a navázat na ni. Prostřednictvím PR by tedy mělo být komunikováno s veřejností a podporováno pozitivní vnímání divadla a naslouchání a vnímání své divácké základny. Samotná komunikační sdělení by měla být navržena vždy vstřícně pro diváky.

K cíli vytvoření trvalých a dobrých vztahů s veřejností patří i vytvoření dobré podnikové identity. Cílem PR je zajistit růst důvěryhodnosti, popř. oslovit jiné segmenty než reklama. V porovnání s reklamou nepotřebuje PR vynaložení tak vysokých nákladů. PR buduje vazby jak s veřejností, tak s vlastními zaměstnanci případně představiteli krajů a měst, novináři atd.. K nástrojům vnitřní komunikace patří sdělení, emaily, osobní kontakty, CRM, nebo nástěnky. K nástrojům vnější komunikace patří divadelní časopisy ročenky, divadelní programy, almanachy. Cílem je získání a udržení zájmu veřejnosti a informovat o úspěších v novinkách a propagovat a nabízet služby. Významnou roli v uměleckém oboru a oborech vůbec hraje publicita. Může být v neplacené i placené formě. Může obsahovat informativní zprávy, jako rozhovory s osobnostmi divadla, kladné i záporné kritiky, zveřejňované výroční zprávy, speciální eventy nebo například pořádání seminářů, karnevalů či vzdělávacích programů.

Nejen v době, kdy díky pandemi jsou divadla uzavřena by mohlo být zajímavou cestou k divákům prezentování a publikování rozhovorů s managementem, herci a zaměstnanci Národního divadla Brno. V těchto rozhovorech mohou být jednotliví zaměstnanci a pracovníci z NdB představováni a přibližováni divákům. Pro tyto aktivity mohou být

vybrána různá média – typicky vnímána v souvislosti s divadlem. Pro možnost publikování zmíněných rozhovorů mohou být využita nejen tisková ale i zvuková média. Dlouhodobým budováním vztahů s médii různého typu je možné získat inzertní prostor za výhodných podmínek a pokud je sdělovaný obsah zajímavý, dá se předpokládat i vyšší zájem samotných médií. Mohou být použita rozhlasová média na lokální úrovni s pokrytím v Jihomoravském kraji nebo přilehlých okolních krajích, s dobrou dojezdovou vzdáleností. Vhodná rádia pro tento zásah jsou rádia, která mají posluchače s nižší věkovou cílovou skupinou, kde bude oslovena mladší generace potenciálních návštěvníků divadla.

V rámci rádiové kampaně zaměřené na veřejnost, která spadá do kategorie do 25 let by byl nahrán radiový spot. Pro tento účel by byl zvolen konkrétní influencer / influencerka, kteří by se ve spotu představili možnosti soutěže na sociálních sítích. Nahráno by mělo být několik spotů s různými influencersy, které by se střídaly v průběhu celé kampaně na různých rádiích.

Spoty, které budou vytvořeny pro rádiovou komunikaci je vhodné umístit i na aplikace které se zabývají streamováním hudby či podcastingem hudby od vybraných vydavatelství. Jedná se o aplikace, které jsou využívány především mladými lidmi požadované věkové kategorie.

Další možností, jak influencersy zapojit do kampaně by byla pozvánka na konkrétní představení, na kterém by se influencer podílel. To, jakým způsobem a v jaké míře se dotýčný na inscenaci podílí by mělo být uvedeno konkrétně. Autenticita tohoto sdělení by hrála klíčovou roli pro příjemce sdělení. Pro zachování jednotnosti by měly radiové spoty obsahovat zvukové logo, které by bylo propojujícím prvkem.

11.3.2 Influenceři

Influencer je slovem, který se dá definovat jako „osoba, která ovlivňuje“ nebo má vliv na změny toho, jakým způsobem se chovají lidé prostřednictvím sociálních médií. Jejich vliv dokáží využít firmy, které tvoří obsah na sociálních sítích pro uživatele internetu. Zásadním rozdílem mezi běžným uživatelem internetu a influencerem je široká komunita fanoušků, kteří sdílí stejné hodnoty a přebírají chování a názory sdílejícího. Tito influenceři přirozeně a důvěryhodně přenášejí komerční sdělení na svou komunitu. Influencerem mohou být celebrity, ale také obyčejní uživatelé sociálních sítí. V dnešní době se objevují i tzv. nedůvěryhodní influenceři, kterými jsou třeba politici. V České republice se influenceři pohybují v oblasti sociálních sítí: Instagram, Facebook, YouTube. Jedná se zpravidla o zástupce generace Y nebo Z. Stejně jako jejich sledovatelé. Tyto dvě generace jsou charakterizovány velmi dobrou znalostí technologií, vysokou úrovní sociálních kontaktů a

touhou po flexibilních pracovních podmínkách. Generací Z označujeme věkovou skupinu 16-23 let a Y 24-36 let. Uvedená nižší věková skupina bývá někdy označována jako generace bez jistot, protože je hodně mladá a dá se jen obtížně kategorizovat do jedné charakteristiky. Od generace Y se liší především představou o tom, jak bude vypadat jejich kariéra. V dnešní době se může stát influencerelem v podstatě kdokoliv, s velkou základnou svých fanoušků, které zajímá tvůrčí obsah sledovaného profilu.

Úspěšný influencer je vhodným hráčem k propagaci konkrétních služeb. Pokud propaguje produkty, které by nepropagoval ze své vlastní vůle, jedná se o influencer marketing. Tato forma marketingu má aktuálně stále větší potenciál. Prostřednictvím smarphonů s aktivitami na sociálních sítích a odebíráním různých influencerských kanálů je zásah zajištěn především na mladou generaci. Jedním z vhodných kandidátů pro Ndb je influencer Karel Kovář.



Obrázek 15 Karel Kovář
(Zdroj: Kosíková, 2020)

Influencer Kovy – vlastním jménem Karel Kovář. Narodil se v roce 1996 a je uznávaným českým influencerem. Na svém Youtubovém kanále má přes 800 000 odběratelů a většina těchto odběratelů je ve věkové skupině 18-34 let. Tento influencer působí také na sociálních sítích jako Twitter a Instagram. Jeho nejsledovanější video mělo 12 milionů zhlédnutí. Byl několikrát oceněn jako videobloger roku a v roce 2019 zvítězil v anketě Czech Blog Awards v kategorii fair play.

11.4 Zpětná vazba od diváků

Na základě dotazníkového šetření podpořeného hloubkovými rozhovory vyplynulo, že diváci NdB z řad odběratelů newsletterů nemají dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru a zpětné vazby. Autorka vyvozuje tento fakt z překvapivého množství zodpovězených nepovinných otázek v dotazníkovém šetření, ve kterých se respondenti dotazníkového šetření vyjádřili do značných šířek. Pro získání zpětné vazby je bezpodmínečně nutné vytvořit vhodné podmínky a dát divákům možnost vyjádřit se.

V rámci této kampaně autorka navrhuje jako jednu z možností zpětné vazby umístit do foyeru jednotlivých divadel stojany s počítačovými tablety, které mohou přijímat vyjádření diváků před a v průběhu jednotlivých divadelních představení. Pro umístění tabletů je třeba zohlednit kapacitu jednotlivých divadel. Není vhodné, aby se před jednotlivými tablety tvořily fronty. Mahenovo divadlo s kapacitou 547 míst by mělo k dispozici čtyři tablety umístěny na dostupných místech. Janáčkovovo divadlo s kapacitou 1155 míst by mělo k dispozici 6 – 8 tabletů a divadlo Reduta, které má kapacitu až 350 míst by mohlo používat 2 tablety. Investice do těchto tabletů by se v aktuálních cenových nabídkách těchto zařízení pohybovala kolem 5.000 Kč za kus. Tyto tablety by byly vybaveny dnes již běžným softwarem pro kontrolu jejich umístění. Tato funkce by byla pojistkou proti nečekaným ztrátám těchto zařízení. Každý tablet by z jeho zadní strany byl vybaven podrobným návodem pro jeho používání. Tyto tablety by byly k dispozici u zaškolených uvaděček, které by na vyjádření zpětné vazby diváky upozorňovaly už při vstupech do sálů.

K reálnému využití tabletů by docházelo formou zapisování nebo nahrávání jednotlivých připomínek nebo poznámek. Tyto reakce diváků by byly souhrně předávány nebo napojeny na informační systém divadla takovým způsobem, že by docházelo k jejich přijetí a odpovězení na ně lidmi z divadla, kterým by dotazy nebo oznámení směřovala. Následné reakce na dotazy by pak byly umístěny do konkrétního místa na webových stánkách divadla, případně by se jejich výběr mohl šířit formou pravidelných newsletterů. Uvědomíme-li si že

jednotlivé dotazy budou směřovány nejen hercům, ale také vedení divadla, bylo by nad míru uspokojivé, kdyby herci a manažeři divadla vytvořili odpovědi vhodnou formou pro diváky.

Jednou z možností, která se nabízí je forma besed, na kterých by herci i vedení divadla byli přítomni osobně. Tato beseda by formou streamu byla přenášena na YouTubeovém kanálu divadla. (Forma video streamů se jako jedna z možností obecně velmi dobře prosadila i v době pandemie). Pro NdB by to byla nová zkušenost a tato forma přiblížení se divákům by jistě brzy přinela kladné odezvy.

11.5 Cilová skupina kampaně

Cílovou skupinou navrhovaných řešení, které doplňují kvalitní komunikační mix divadla jsou:

- mladí diváci, kteří cestu do divadla zatím hledají,
- aktuální divácká základna NdB.

Mladí diváci jsou lidé ve věku 16-36 let, ve kterém se prolínají dvě generace, které jsou označovány jako Y a Z. Tato věková skupina je jen v malé míře zastoupena v dotazníkovém šetření, ze kterého vyplynulo, že by tuto generaci stálo za to oslovit. Lidé v tomto věku tráví svůj volný čas většinou na internetu a sociálních sítích, proto je vhodné komunikaci cílit na tato média.

Aktuální divácká základna NdB jsou diváci, kteří odebírají newsletter, ale také diváci obecně, kteří do divadla chodí i když newsletter neodebírají. K této kampani, kterou bychom mohli nazvat „Vaše divadlo Vám dopřává sluchu“, by se diváci mohli připojit při každé návštěvě divadla, při veškerých představeních.

11.6 Měření zpětné vazby

Pro měření kampaně s mladými diváky můžeme využít konkrétních nástrojů. V případě influencerů je to zpětná vazba a měření, která nám poskytnou pro kontrolní účely a u rádií je to forma poslechovosti. Konkrétní zpětná vazby pro divadlo by mohla být formou kampaně navázané na proklik do webových stránek a následně využití Google Analytics. Pokud bude kampaň provázána např. se slevovým kupónem na divadelní představení, dá se snadno ověřit účinnost kampaně i touto cestou.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala divadlu obecně a v praktické části konkrétně NdB. Divadlo tvoří specifickou marketingovou oblast, která je, v jistém směru velmi podobná té firemní. A to nejen snahou o získání a udržení zákazníka, ale i sledováním ekonomických ukazatelů, budováním image a dalších. Subjekty neziskové sféry jako divadla mají specifické marketingové podmínky. Věnovala se jim teoretická část této diplomové práce. Byla zde vytyčena marketingová specifika divadla a charakteristika tohoto oboru.

Teoretická část této diplomové práce popsala marketingový mix z pohledu divadelní problematiky, propojení mezi marketingem a kulturou a také divadelní publikum a jeho segmentaci. Dále se teoretická část věnovala specifickým pojmům jako „asociace ke značce“ a „značka jako emoce“. Vymezeno bylo také dělení divadel. Tato část diplomové práce byla vypracována, především, na základě knižních zdrojů.

Metody výzkumu, které byly použity pro sběr dat, byly jak kvalitativní – individuální polostrukturované hloubkové rozhovory, tak kvantitativní – dotazník vyplněný odběrateli newsletteru Národního divadla Brno.

Praktická část této diplomové práce se věnovala konkrétně Národnímu divadlu v Brně, pod které spadá divadlo Mahenovo, Janáčkovovo a divadlo Reduta. Bylo vybráno devět zástupců odběratelů newsletterů Národního divadla Brno pro realizaci hloubkových rozhovorů a následně sestaven a rozeslán dotazník pro onlinové šetření. Emailových adres na které byl dotazník zaslán bylo celkem 8 116. K otevření zasláního emailu došlo ve 2 748 případech a prokliknutí s dokončením vyplnění dotazníku bylo celkem 290. Respondenti dotazníkového šetření byli také odběratelé newsletteru Národního divadla Brno. V praktické části byly analyzovány výsledky výzkumů a prezentovány formou grafů a tabulek jak jednotlivě, tak kauzálně.

Projektová část následně výsledky analýz prakticky aplikovala. Projektová část si kladla za cíl navrhnout konkrétní úpravy a doporučení pro komunikační mix Národního divadla Brno. Tyto návrhy byly formulovány a konkrétně doporučena kampaň pro podporu získání nových diváků z řad mladých lidí ve věku od 16 do 36 let. Dálším doplněním komunikačního mixu bo navržen pro získávání zpětné vazby od diváků divadla pro management divadla. Tato zpětná vazba bude vyjadřována v podobě nahrávek nebo elektronických vzkazů do tabletů, které budou k dispozici ve foyeru divadel v průběhu představení.

Diplomová práce si kladla za cíl pochopit, jak vnímají a hodnotí komunikaci Národního divadla Brno odběratele newsletteru tohoto divadla. Zjištění, která vyplynula z výzkumu, byla analyzována a formulována pro její další části.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, David A., 2002. *Building strong brands*. London: Simon & Schuster. ISBN 0-7432-3213-5.
- [2] AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6
- [3] BAČUVČÍK, Radim, 2012. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.
- [4] Bárta V., Pátík L., Postler M., 2009. *Retail marketing*. Brno: Management press. 328 s. ISBN 978-80-726-1207-9
- [5] BERNSTEIN, Joanne S. a Philip KOTLER. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*, San Francisco: Josey-Bass, 2007. 320 s. ISBN: 978-0-787-97844-0
- [6] CLEMENTE, Mark N. 2004. *Slovník marketing*. Brno: Computer press. 387 s. ISBN: 80-251-0228-9
- [7] DVOŘÁK, Jan. 2005. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: AMU. 440 s. ISBN: 80-7331-037-6
- [8] DVOŘÁK Jan. 2004. *Kreativní marketing pro divadlo aneb O divadle jinak*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna. 337 s. ISBN 80-86102-53-X
- [9] FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0. [L]
[SEP]
- [10] FORET, Miroslav. 2008. *Marketingový průzkum*. Brno: Computer Press. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. [L]
[SEP]
- [11] HANNAGAN, T.J. 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management press. 163 s. ISBN 80-85943-07-7
- [12] HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [13] HILL, Elizabeth, Catherine O'SULLIVAN a Terry O'SULLIVAN, 2003. *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 360 s. ISBN 978-0-7506-5737-2.

- [14] HORÁKOVÁ, I. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s. ISBN 80-85424-83-5
- [15] JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [16] JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0. ^[1]_{SEP}
- [17] JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ, 2007. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica. 243 s. ISBN 978-80-245-1276-1.
- [18] KOLB, Bonita M. 2005. *Marketing for Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera*, Thomson Learning. 233 s. ISBN 978-18-448-0213-5
- [19] KOTLER, Philip. 1995. *Marketing management*. Praha: Victoria publishing, a.s. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- [20] KOTLER, Philip a Gary Armstrong, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 684 s. ISBN 978-80-247-0513-2
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4.vyd. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [22] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Překlad Kateřina Kožárová et al. Brno: BizBooks. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [23] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2013. *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Person. xxi, 615. ISBN 978-0-273-77322-1.
- [24] TAJTÁKOVÁ, Mária, Dominika VASILOVÁ a Patrick BARTOS. 2010. *Marketing kultury: Ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava: Eurokódex. 260 s. ISBN 978-80-89447-29-9. ^[1]_{SEP}
- [25] TAJTÁKOVÁ, Mária, Jana NOVÁ a Ladislav BEDŘICH. 2016. *Marketing neziskových organizací, športu a kultury*. Bratislava: Wolters Kluwer. 196 s. ISBN 978-80-8168-407-4. ^[1]_{SEP}

[26] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. 190 s. Expert. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové a mediální zdroje:

[27] KOVÁŘ Karel, 2020. In: E15 [online]. Praha: Tereza Kosíková [cit.2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/the-student-times/kovy-o-coming-outu-nejdelsi-boj-byl-pro-me-ten-vnitri-1355486>

Kvalifikační práce:

[28] ČERNÝ, Jaroslav, 2019. *Marketingová komunikace Slováckého divadla*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce: Mgr.Svatava Navrátilová Ph.D.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NdB Národní divadlo Brno

CRM Systém pro řízení vztahů se zákazníky

PR Public relation – vztah s veřejností

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Životní fáze produktu	19
Obrázek 2 Logo Národního divadla Brno.....	37
Obrázek 3 Budova Mahenova divadla.....	38
Obrázek 4 Interiér NdB schodiště do hlediště Mahenova divadla.....	38
Obrázek 5 Průčelí divadla a foyer.....	39
Obrázek 6 Hlediště divadla.....	40
Obrázek 7 Divadlo Reduta.....	41
Obrázek 8 Preference divadelních žánrů obecně.....	57
Obrázek 9 Věková struktura nakupujících online.....	61
Obrázek 10 Předplatné do NdB	62
Obrázek 11 Trvalé bydliště.....	67
Obrázek 12 Mahenovo divadlo	69
Obrázek 13 Janáčkovovo divadlo	70
Obrázek 14 Divadlo Reduta.....	71
Obrázek 15 Karel Kovář	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Charakteristika respondentů	43
Tabulka 2 Četnost návštěv divadla obecně	56
Tabulka 3 Oblíbenost divadel	57
Tabulka 4 Četnost návštěv divadla – NdB.....	58
Tabulka 5 Porovnání počtu návštěv divadla obecně a NdB	59
Tabulka 6 Preference žánrů NdB	59
Tabulka 7 Získání informací.....	60
Tabulka 8 Vstupenky online	60
Tabulka 9 Reklamní kampaň	61
Tabulka 10 Předplatné	62
Tabulka 11 Mahenovo divadlo	63
Tabulka 12 Janáčkovo divadlo	63
Tabulka 13 Reduta	63
Tabulka 14 Cena za zhlédnutí.....	64
Tabulka 15 Zhlédnutí.....	64
Tabulka 16 Věk.....	65
Tabulka 17 Gender.....	65
Tabulka 18 Vzdělání.....	66
Tabulka 19 Pracovní zařazení.....	66
Tabulka 20 Komunikace NdB při pandemii	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kvalitativní výzkum – scénář polostrukturovaných individuálních rozhovorů

Příloha PII: Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Příloha PIII: Odkaz na Google disk přístup pro kvalitativní a kvantitativní výzkum

PŘÍLOHA P I: KVALITATIVNÍ VÝZKUM

1. Poslední návštěva v divadle

Kdy jste byl/a naposledy v divadle? Na jakém představení? Kolikrát do roka chodíte do divadla? Do kterého brněnského divadla chodíte nejčastěji? Jaký žánr divadelních představení preferujete?

2. Hledání informací o představeních

Kde si nejčastěji hledáte informace o konkrétních představeních? Navštěvuje webové stránky divadla? Máte sociální síť? Využíváte sociální síť divadla?

3. Vstupenky a předplatné

Máte předplatné do divadla? Do kterých divadel máte předplatné? Jak jste spokojen/a s předplatným? Kde a jakým způsobem kupujete vstupenky?

4. Oblíbené divadelní hry

Které hry máte nejvíce rád/a? Z jakého důvodu? Co je pro Vás rozhodující prvek k návštěvě konkrétního představení? Víte, kdo letos dostal Thálii?

5. Informace od divadla

Jak s Vámi divadlo komunikuje? Chodí Vám divadelní newslettery? Čtete je? Co byste ocenili navíc? Navrhl/a byste nějaké zlepšení pro sebe jako diváka NdB? Co Vás napadá když se řekne NdB?

6. Období pandemie

Jak se změnila komunikace divadla? Co je jinak oproti běžnému období? Co Vám v této době nahrazuje návštěvy divadla? Jak moc postrádáte kulturní život? V případě, že uvidíte v televizi připravované divadelní představení byl/a byste za něj ochoten/na zaplatit?

PŘÍLOHA P II: KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

1) Jak často chodíte do divadla obecně? Myšleno v době mimo pandemii:

ani ne 1x za rok
1-6x za rok
6-12x za rok
12-18 x za rok
více než 18x za rok

2.) Do kterého z uvedených divadel chodíte nejraději?

Hadivadlo
Městské divadlo
Janáčkovo divadlo
Mahenovo divadlo
Divadlo Bolka Polívky
Reduta
Husa na provázku

3) Jaký žánr divadelních představení obecně preferujete?

Operu
Činohra klasickou
Balet
Činohru moderní
Muzikál
Balet moderní
Operetu
Pantomimu
Dětská představení
Kabaret
Grotesku
Alternativní představení
Stand-up

4) Kolikrát za rok navštívíte Národní divadlo Brno? (Reduta, Mahenovo divadlo a Janáčkovo divadlo - dohromady):

ani ne 1x za rok
1-6x za rok
6-12x za rok
12-18 x za rok
více než 18x za rok

5) Jáká představení v Národním divadle Brno rádi navštěvujete?

Operu
Balet
Činohru
Přenosy z metropolitní opery

6.) Kde nejčastěji získáváte informace o představeních, které se hrají v Národním divadle Brno?

z webových stránek divadla
z Newsletteru
z Instagramu
z Facebooku
z Twitteru
z YouTube
z časopisu Diva
z měsíční programové skládačky
z billboardů nebo plakátů
z rádia
z tištěného katalogu
od rodiny
od přátel

7.1) Kterou cestou k Vám informace o představeních v NdB doputují jako první?

z webových stránek divadla
z Newsletteru
z Instagramu
z Facebooku
z Twitteru
z YouTube
z časopisu Diva
z měsíční programové skládačky
z billboardů nebo plakátů
z rádia
z tištěného katalogu
od rodiny
od přátel

8) Kupujete si vstupenky na představení do divadla online?

ano, vždy
ano, někdy
online si vstupenky jen rezervuji
předem vstupenky nerezervuji, kupuji je výhradně off-line, tedy osobně.

9) Národní divadlo Brno připravuje pro své diváky různé formy reklamních akcí. Vybavíte si nějakou z nich?

Naplň divadlo dětmi, naplň děti divadlem
Divadlo je dárek
Divadlo bez herců
Baletišťe
Divadlo je radost
Kašpárkův dárek
žádnou z uvedených si nevybavuji

10) Kdo je, podle Vás, představitelem/představitelkou "hlavní tváří" Mahenova divadla?

11) Máte předplatné do NbB? Pokud není pandemie:

Ano, a chci si ho nechat

Ano, ale chci ho zrušit

Ne, nikdy jsem ho neměl/la

Ne, zrušil/la jsem ho

Ne, ale chci si ho pořídit

12.) Jak vnímáte Mahenovo divadlo? (škála 1 – 2- 3 – 4 – 5)

Zpracování představení Konzervativní x Moderní

Umělecký soubor Sympatický x Nesympatický

Složitost uváděných her Malá x Vysoká

V hledišti sedí Pohodlně x Nepohodlně

Možnost ohodnotit představení Máte x Nemáte

Působí na vás divadlo Pozitivně x Negativně

13.) Jak vnímáte Janáčkovo divadlo?

Zpracování představení Konzervativní x Moderní

Umělecký soubor Sympatický x Nesympatický

Složitost uváděných her Malá x Vysoká

V hledišti sedí Pohodlně x Nepohodlně

Možnost ohodnotit představení Máte x Nemáte

Působí na vás divadlo Pozitivně x Negativně

14. Jak vnímáte Redutu?

Zpracování představení Konzervativní x Moderní

Umělecký soubor Sympatický x Nesympatický

Složitost uváděných her Malá x Vysoká

V hledišti sedí Pohodlně x Nepohodlně

Možnost ohodnotit představení Máte x Nemáte

Působí na vás divadlo Pozitivně x Negativně

15) Změnila se nějak komunikace Národního divadla Brno v období pandemie?

je mnohem lepší

je o něco lepší

nepostřehnul/la jsem žádné změny

je o něco horší

je mnohem horší

divadlo vůbec nekomunikovalo

16) Pokud by, i v této nelehké době, existovala možnost zhlédnout nové divadelní představení Vašeho oblíbeného divadla online nebo v TV, zaplatil/la byste za zhlédnutí? Kolik?

do 50 Kč

50 - 100 Kč

100 - 200 Kč

200 - 300 Kč

300 a víc Kč

nechtěl/la bych platit

17) Přišel/šla byste se podívat na stejné představení, které byste zhlédl/la online nebo v TV i do divadla?

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

18) Co by Vás potěšilo od divadla v době pandemie? Popustte uzdu své fantazii: (nepovinná otázka)

19) Kolik je Vám let?

méně než 15

15-20

21-24

25-30

31-40

41-50

51-60

61-70

71-80

81 a více

20) Jste:

žena

muž

21) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

základní

střední odborné

střední s maturitou

vysokoškolské

22) V současné době jste:

student/studentka

zaměstnaný/zaměstnaná

podnikatel/podnikatelka

pobíráte důchod nebo sociální dávky
na rodičovské dovolené
ZTP nepracující
nezaměstnaný/nezaměstnaná

23.) Kde trvale žijete?

Brno město

Brno venkov

Jihomoravský kraj

Kraj Vysočina

Pardubický kraj

Olomoucký kraj

Zlínský kraj

PŘÍLOHA P III: ODKAZ NA ROZHOVORY

Rozhovory, na základě kterých byla vypracována část kvalitativního výzkumu jsou k dispozici na odkaze níže. Součástí je i tabulka, která sloužila jako podklad pro kvantitativní výzkum.

https://drive.google.com/drive/folders/1j0f75-9_d1BkAk0zXrwenkL_N6ccDsw3?usp=sharing