

# **Propagace Janáčkovy opery Národního divadla Brno se zaměřením na mladé publikum**

Mgr. Barbora Pavlíčková

---

Diplomová práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora PAVLÍČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K09457**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Propagace Janáčkovy opery v Brně se zaměřením na mladé publikum**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu kultury, marketingu opery a specifikách cílové skupiny mladých lidí. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu marketingové komunikace Janáčkovy opery v Brně cílené na mladé lidi. Formou marketingového průzkumu zjistěte jejich informační potřeby. Konfrontujte komunikační aktivity divadla zaměřené na tuto cílovou skupinu a úroveň povědomí o instituci a jejím produktu u této cílové skupiny. Formulujte silné a slabé stránky současného stavu marketingové komunikace divadla k tomuto segmentu.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové komunikační strategie Janáčkovy opery v Brně k cílové skupině mladých lidí. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu Vámi navrhované komunikace, otázku finanční náročnosti a personálního zabezpečení. Naznačte možnosti implementace v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Holzner, Steven: Facebook marketing: leverage social media to grow your business. Indianapolis, Ind.: Que, 2009.

Patalas, Thomas: Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu. Praha: Grada, 2009.

Safko, Lon: The social media bible: tactics, tools, and strategies for business access. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2009.

Shih, Clara Chung-wai: The Facebook era: tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff. Boston: Prentice Hall, 2009.

Kotler, Philip: Moderní marketing. Praha: Grada, 2007.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Zdeněk Křížek

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21. 4. 2011

BARBORA PAVLIČKOVÁ Pavličková

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> 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, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> 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, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se zabývám možnostmi propagace opery mezi mladými lidmi.

Teoretická část obsahuje rešerši odborné literatury týkající se dějin opery, art marketingu a marketingových komunikací s důrazem na komunikaci prostřednictvím internetu. V teoretické části rovněž popisují skupinu, na kterou bude cílen nový návrh komunikační kampaně.

Praktická část obsahuje situační analýzu současného stavu, kritickou analýzu produktu určeného cílové skupině a analýzu videoklipu, které tuto nabídku propaguje. Na základě provedených hloubkových rozhovorů s respondenty vyvozují slabé a silné stránky Janáčkovy opery, analyzují příležitosti a hrozby.

V projektové části předkládám nový koncept komunikační kampaně zaměřený na brněnské vysokoškoláky jako cílovou skupinu včetně vymezení věcného a časového postupu, finanční náročnosti a možných rizik.

Klíčová slova: opera, art marketing, marketingové komunikace, generace Y

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the topic of opera promotion targeted at youth. The theoretical part consists of a literature review focused on history of opera, art marketing, and marketing communications, with special emphasis on internet communication. In this part, the target group, for which the proposed communication campaign will be presented, is described, too.

The practical part contains an analysis of the current situation, and a critical analysis of the product and the promotional video-clip. Strengths and weaknesses as well as opportunities and threads for Janáček Opera, which were identified during the research interviews, are presented here. In the project part, new concept of communication campaign focused on university students in Brno is presented, including the schedule, budget and description of possible risks.

Keywords: opera, art marketing, marketing communications, generation Y

Děkuji vedoucímu své diplomové práce PhDr. Zdeňku Křížkovi za cenné připomínky a inspirující diskuze na konzultacích. Dále děkuji všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas, abych s nimi mohla vést hloubkové rozhovory, a MgA. Adéle Janěkové z Janáčkovy opery Brno za spolupráci.

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

*Motto:*

*„Stejně jako se kostely a mešity otevírají těm, kdo jsou nevěřící, musí – obrazně řečeno – i opera otevřít své dveře a pozvat k sobě i takové publikum, které chová k vysoké kultuře, resp. opeře jisté předsudky. Každý nemůže být svatý či umělec, ale každý může být obohacen kontaktem s nimi.“*

Bonita Kolb: *Marketing for Cultural Organisations*. (v překladu Barbory Pavlíčkové)

# Obsah

Úvod.....	10
1 Teoreticko-metodologická část .....	12
1.1 Opera .....	12
1.1.1 Opera jako žánr .....	12
1.1.2 Opera jako produkt.....	15
1.1.3 Opera jako instituce: Janáčkova opera Národního divadla Brno .....	17
1.2 Art marketing.....	18
1.2.1 „Culture consumer“ / Konzument kultury .....	18
1.3 Segmentace a tržní zacílení .....	21
1.3.1 Geografická a demografická segmentace.....	21
1.3.2 Generace Y .....	22
1.4 Produkt „I love NDB“ .....	24
1.5 Marketingová komunikace .....	25
1.5.1 Marketingový mix .....	26
1.5.2 Komunikační (propagační) mix opery .....	27
1.5.3 E-marketing.....	31
1.5.4 Webové stránky organizace .....	33
1.5.5 Social media marketing.....	34
1.5.6 New media marketing .....	36
1.6 Hypotézy.....	38
2 Praktická analytická část .....	40
2.1 Definice problému .....	40
2.2 Situační analýza .....	41
2.3 Design výzkumu .....	42
2.3.1 Typ výzkumu.....	42
2.3.2 Výběrový soubor .....	43
2.4 Postoje respondentů k opeře .....	43
2.4.1 Zda / jak často navštěvují operu .....	44
2.4.2 Asociace s operou.....	46
2.4.3 Opera v porovnání s činohrou / muzikály .....	46

2.4.4	Postoje k opeře jako žánru .....	48
2.4.5	Zvláštní znalosti potřebné ke zhlédnutí opery.....	49
2.4.6	Představa o typickém návštěvníkovi opery .....	50
2.5	Představy o ceně .....	51
2.6	Analýza produktu „I love NDB“ .....	52
2.7	Analýza loga nabídky „I love NDB“ .....	55
2.8	Analýza propagačního klipu „I love NDB“ .....	56
2.9	Analýza konkurence .....	58
2.9.1	Přímé substituty.....	58
2.9.2	Která divadla respondenti preferují.....	59
2.9.3	Nepřímé substituty .....	63
2.9.4	Divadlo v porovnání s ostatními volnočasovými aktivitami.....	64
2.10	Přístup k informacím.....	66
2.11	Propagace.....	67
2.12	Vstupenka na operu zdarma.....	67
2.13	SWOT analýza (shrnutí analytické části).....	67
2.13.1	Silné stránky.....	68
2.13.2	Slabé stránky .....	68
2.13.3	Příležitosti.....	68
2.13.4	Hrozby.....	69
2.14	Ověření hypotéz .....	69
3	Projektová část .....	71
3.1	Cíle komunikační kampaně .....	71
3.2	Návrh nové komunikační kampaně včetně eventu .....	72
3.2.1	Přejmenování nabídky „I love NDB“.....	72
3.2.2	Formy a prostředky propagace.....	73
3.2.3	Návrhy headlinů .....	76
3.2.4	Propagace nabídky „Last Minute Student Ticket“ .....	77
3.2.5	Jaké benefity propagovat.....	78
3.2.6	Návrh eventu .....	78
3.2.7	Finanční náročnost a načasování.....	79
	Závěr.....	80
	Použitá literatura .....	81



Seznam zkratek .....	84
Seznam obrázků .....	84
Seznam tabulek .....	84
Seznam příloh.....	84
Příloha I: Scénář rozhovoru.....	85

## Úvod

Kultura a umění odněpaměti tvoří nedílnou složku společenského života. Jsou nenahraditelnou součástí podmínek trvale udržitelného rozvoje, obecně i specificky zvyšují kvalitu života a jsou rovněž nezanedbatelným ekonomickým faktorem, neboť na sebe váží nové, progresivní a moderní art technologie a postupy. Kultura a umění rovněž reprezentují naši zemi v zahraničí, což přispívá k pozitivnímu vnímání české kultury a potažmo České republiky v cizině.

Kultura a umění nikdy nebyly předmětem zvláštního zájmu státu, přestože je neoddiskutovatelným faktem, že hrají velmi důležitou společenskou roli – kulturních hodnot, které nám zanechali předkové, je přece potřeba si vážit a postarat se, aby zůstaly zachovány i příštím generacím. Přestože je tedy kultura na jedné straně vyzdvihovanou součástí společenského života, na straně druhé bývá tak trochu Popelkou, která čeká, co na ni zbude. Je zřejmé, že zajištění dostupnosti kvalitní kultury vyžaduje velkou míru veřejné podpory. Obecně řečeno musíme bohužel konstatovat, že kultura je u nás dlouhodobě finančně podhodnocena.

Obecné zadání mé diplomové práce znělo „Propagace klasické hudby v České republice“. Z množství nabízejících se hledisek, ze kterých bylo téma možno pojmout, jsem si vybrala propagaci opery, konkrétně Janáčkovy opery v Brně, která je součástí Národního divadla Brno. K tomuto výběru mne vedla skutečnost, že Janáčkova opera podle mého názoru dostatečně nevyužívá potenciál, který tkví v obrovském počtu mladých lidí (zejména vysokoškolských studentů) žijících v Brně. Brno je univerzitním centrem Moravy a na všech jejích vysokých školách dohromady studuje přibližně 80 tisíc studentů. Mladí diváci jsou zcela určitě pro Janáčkovu operu atraktivním segmentem, na který by se měli zvlášť zaměřit, aby podpořili dlouhodobé cíle instituce. U těchto lidí můžeme spíše než u jiných předpokládat, že by pro ně mohl být náročnější charakter operních představení atraktivní, mezi nimi však v dnešní době opera platí za určenou spíše lidem důchodového věku. Je tedy nezbytné, aby se opera tomuto segmentu vhodně prezentovala prostřednictvím atraktivních sdělení a takových kanálů, aby se k mladým lidem toto sdělení vůbec dostalo.

Jako **hlavní problém** jsem tedy identifikovala **nízkou návštěvnost operních představení ze strany mladých lidí do 26 let**. Na tomto stavu se dle mého názoru podílí několik aspektů, z nichž nejvýznamnější jsou nežádoucí image a nedostatečná či nevhodná komunikace Janáčkovy opery směrem k této skupině potenciálních diváků.

Domnívám se, že tento problém je velmi naléhavý zejména pro Janáčkovu operu jako instituci, je však neméně důležitá i pro operu jako žánr. Nebude-li schopná vychovat si mladší posluchače, mohla by se v horizontu několika let či desítek let opera potýkat s vážnými existenčními problémy. Na pozadí dynamicky proměňující se společnosti si dnes nemohou být kulturní instituce jisté svým budoucím publikem. Vzhledem k obrovské konkurenci na poli kulturních, ale i jiných akcí a nedostatečnému (či lépe řečeno neatraktivní formou předávanému) vzdělávání v oblasti vážné hudby na základních a středních školách není možné čekat se založenýma rukama na to, až mladí lidé dospějí do věku, kdy se sami začnou o operu zajímat. Je třeba začít okamžitě jednat a předvést mladým krásy opery, protože o tom, jakou kulturu budou v pozdějším věku preferovat, se rozhoduje už dnes.

# 1 Teoreticko-metodologická část

V teoretické části se za pomoci dostupné literatury budu zabývat specifiky propagace kultury a kulturních institucí, opery, vážné hudby a umění a marketingu kultury obecně. Dále popíši z teoretického hlediska i jednotlivé části marketingových komunikací, tedy reklamu, osobní prodej, direct marketing, public relations a podporu prodeje, zhodnotím, jak by se jednotlivé složky mohly podílet na oslovení mnou zvoleného segmentu, popř. jak je vhodně upravit, aby cílový segment zaujaly, informovaly a přiměly k nákupu vstupenky na operní představení.

Jelikož ve své práci řeším problém komunikace s mladými lidmi, zaměřím se v teoretické části také na nové dynamické formy marketingu, které nejlépe osloví tento segment – např. marketing na sociálních sítích, guerillový marketing či virální marketing.

Nejdříve však ve stručnosti nastíním historii opery jako žánru a historii brněnského operního souboru, který patří mezi největší v Česku a jehož tradice sahá až do 80. let 19. století.

## 1.1 Opera

Operu můžeme chápat v několika dimenzích: jednak jakožto instituci (Janáčkova opera), která funguje jako samostatný soubor v rámci Národního divadla Brno vedle činohry, baletu a divadla Reduta. Druhou dimenzí je opera vnímaná jakožto specifický žánr hudebního divadla s dlouhou a bohatou historií. Z marketingového pohledu však můžeme operu vnímat jako specifický nehmotný produkt či službu, což můžeme považovat za třetí dimenzi vnímání opery. Rozeberme si nyní v následujících podkapitolách jednotlivé dimenze podrobněji.

### 1.1.1 Opera jako žánr

Označení „opera“ pochází z italského slova „opera“, které označuje *práci, dílo*. Jedná se o množné číslo latinského výrazu „opus“, které značí rovněž práci. Jde o žánr hudebního divadla, jenž v sobě spojuje dramatický zpěv, instrumentální hudbu a všechny dostupné prostředky divadelního umění (nejčastěji scénografii a herectví). Operu charakterizuje umělecká náročnost a autentičnost, řadí se k vážné hudbě. Od lehčích hudebně-divadelních žánrů, jako je *opereta, muzikál* a jiné, se liší tím, že jen výjimečně užívá mluvené prózy. Na rozdíl od *scénického melodramatu* (ve kterém zaznívá slovo v recitované formě) používá

opera zpívané slovo, tzv. *mluvozpěv*. Svými vokálně-instrumentálními formami má opera blízko k scénickému *oratoriu*, od něhož se dlouho lišila pouze světskými náměty, nikoli však stylovými hudebními prostředky (Vysloužil, 1995, s. 207-208).

Opera vznikla v Itálii z rozličných pódiových produkcí, zejména z renesančních pastýřských her (tzv. *pastorale*) a tzv. *madrigalových* komedií. Za první opery jsou tak považovány hudebně-divadelní skladby z okruhu flerentské *cameraty* – opera *Dafné* (1598) Iacopa Periho a *Euridice* (1602) Giulio Cacciniho. Na florentskou školu navázaly pokročilejší operní školy v dalších italských městech – v Římě, Mantově a zejména v Benátkách (od r. 1637). Vrcholná operní díla vytvořil v této době Claudio Monteverdi: *Orfeo* (1607), *Il ritorno d'Ulise in patria* (1640) nebo *L'incoronazione di Poppea* (1642). V těchto dílech jsou již ustanoveny všechny základní operní formy, tj. *árie* (píseň), *recitativ*, *dueto*, *sbor* a *instrumentální* formy (*ouverture*).

V 17. a na začátku 18. století vzniká opera i v rámci dalších škol: ve Francii ji skládají Jean Baptiste Lully, Jean-Phillipp Rameau, v Anglii Henry Purcell a Georg Friedrich Händel. Italská škola si však uchovává vůdčí postavení ještě po převážnou část 18. století, jak je patrné i z jejího vlivu ještě na opery Wolfganga Amadea Mozarta, který je po Monteverdim považován za největšího operního génia. Je autorem dodnes populárních a stále znovu a znovu uváděných oper *Idomeneo* (1781), *La nozze di Figaro* (1786), *Don Giovanni* (1787) či *Così fan tutte* (1790).

V 18. století se ustanovují dva základní druhy opery: *opera seria* a *opera buffa*. Stoupencem opery *seria* byl např. Friedrich Händel (působící v Anglii) a Johann Adolf Hasse (působící v Německu). V důsledku vzniku opery *buffa* se vyvinula ve Francii *opera comique*, která využívala v hojné míře prvků domácích lidových komedií, tzv. *vaudeville*. Německou a vídeňskou reakcí na italskou operu *buffa* byl tzv. *singspiel* (tvořili ho mj. Jiří Benda, W. A. Mozart, L. van Beethoven, Carl Maria Weber a další).

V 19. století končí nadvláda italské opery, která ztroskotala na své šabloně a setrvačném stylu, a nebyla již schopna dále určovat vývoj opery v jiných zemích. Nastupuje Wagnerovo hudební drama, další opery jsou komponovány skladateli, kteří jsou ovlivněni buď Wagnerem (Bedřich Smetana, Zdeněk Fibich, Nikolaj Rimskij-Korsakov a další) nebo francouzskou

*grand opéra* Giacomina Meyerbeera a Giocchina Antonia Rossiniho. Grand opéra měla vliv i na tvorbu české, resp. ruské opery (Karla Bendla, ale též Smetany i Dvořáka, z ruských skladatelů pak na tvorbu Petra Iljiče Čajkovského).

Za určitý protipól těchto tendencí je považována tvorba Guiseppe Verdiho, který zůstal věrný tradicím italského *bel canta* (neboli „krásný zpěv“, jednalo se o označení zpěvního projevu založenému na vyrovnaném hlasu ve všech polohách, slovní přednes je druhořadý), neztratil však kontakt s vývojem opery jiných škol. V *Aidě* (1871) a *Donu Carlosovi* (1884) je patrný vliv francouzské grand opéry, v *Othellovi* (1887) a ve *Falstaffovi* (1893) ovlivnění Wagnerovým hudebním dramatem.

V 19. století obohacuje vývoj ve francouzské operní škole několik proudů: lyrická opera (Charles Saint-Saëns), realistická opera (Georg Bizet – opera *Carmen* z r. 1875), v Rusku je třeba zmínit lyrická psychologická hudební dramata Modesta Petroviče Musorgského (opera *Boris Godunov* z r. 1869), která měla dalekosáhlý vliv na moderní operu. Výraznou osobností tohoto období byl Richard Strauss, který je spolu po Richardu Wagnerovi považován za největšího hudebního dramatika. Strauss vnesl do operního symfonismu virtuózní expresivní prvky (opery *Salome* z r. 1905, *Elektra* z r. 1909 a další).

Ve 20. století zůstává opera v širokém spektru druhů i stylů divadlem založeným na tradici, což způsobují jak vnější podmínky (např. zájem publika), tak i zásahy různých ideologií. Např. v sovětském Rusku se má opera stát lidovým divadlem. Ve slovanských zemích vznikají operní díla s národní vlasteneckou tematikou s tradiční dramaturgií. Jiný vývoj představuje nástup opery jako hudebního divadla: neznamená to návrat k Wagnerově hudebnímu dramatu, moderní hudební drama usiluje spíše o novou operní estetiku výběrem určitých idealizovaných a realistických (sociálně-kritických) látek a v jejich zhudebnění využívá kompozičních prostředků moderní hudby (Vybíral, 1995, s. 208-210).

Důležité je rovněž zmínit výraznou osobnost první poloviny 20. století, a sice českého skladatele Leoše Janáčka (1854-1928), jehož jméno nese i brněnský operní soubor. Jeho opery *Její pastorkyňa* (1904, v cizině uváděná pod jménem *Jenufa*, 1916), *Káťa Kabanová* (1921), *Příhody lišky Bystroušky* (1924), *Věc Makropulos* (1925) a *Z mrtvého domu* (1928/9)

pronikly po jeho smrti do světového repertoáru a v současnosti je nejhranějším českým operním skladatelem (Vítová 2005, s. 41).

Ke konci 20. století se opera stala internacionální, o čemž svědčí jak téměř rovnocenný kompoziční vývoj ve většině kulturních center světa, tak interpretační přístup divadel. Národní přestaly být nejen opery samotné, ale také operní domy. S nástupem 21. století tak opera získala tímto nadnárodním charakterem nesmrtelnou podobu: díky mediálnímu propojení světa a zkrácením vzdáleností je dnes možné sledovat, co v kterém divadle právě hrají (Vítová 2005, s. 10).

### **1.1.2 Opera jako produkt**

Řekne-li se v běžné řeči „produkt“, většině z nás vyvstane na mysli něco hmotného, hmatatelného. Marketing však chápe produkt daleko diferencovaněji, neboť za něj považuje *„jakýkoli objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoli, co lze prodat a koupit. Produktem tedy mohou být jak hmotné statky i nehmotné statky (zejména služby, licence, práce apod.)“* (Zamazalová, 2010, s. 165). Podle Johnové (2008, s. 13) nahlíží marketing na kulturu a umění z tržního hlediska, považuje je za produkt, který je nabízen zákazníkovi. Provedení operního představení na jevišti před publikem tak můžeme považovat za specifický nehmotný produkt, který je tvořen jádrem (užítou, tj. uměleckou hodnotou) a rozšiřujícími vrstvami (značkou, službami apod.). Johnová (2008, s. 17) rovněž uvádí, že operu (divadelní představení) můžeme považovat za produkt „událost“ či produkt „zážitek“ (soustředění se na přínos pro zákazníka). Vítová (2005, s. 14) definuje operní inscenaci jako *„výsledný artefakt práce tvůrčího týmu, v němž je rovnoprávně zastoupeno několik umělců snažících se operní inscenaci vytvořit pod společnou inscenační ideou a propojením jednotlivých složek.“*

V marketingovém přístupu je produkt chápán komplexně: není zákazníky kupován jen pro svoji základní funkci (např. nápoj – uhasí žízeň), ale pro celou řadu dalších vlastností a atributů (obal, značka produktu). Důležitým motivem k nákupu může být i to, že produkt evokuje určitou představu o prestiži spotřebitele, je spojován s jistým symbolem, se kterým se chce spotřebitel ztotožnit. Je tedy klíčové, abychom poznali, které vlastnosti produktu motivují, resp. mohli by motivovat potenciální zákazníky k jeho nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti (Zamazalová, 2010, s. 165). Základním předpokladem, aby opera jako specifický druh umění diváka „chytla“, je podle Vítové (2005, s. 11) přijetí faktu, že v opeře se napínavý příběh nejen hraje, ale i *zpívá*. Toto „vylepšení“ oproti činohře musí přinášet

divákovi potěšení. Pokud někomu kombinace děje a zpěvu vadí, hudba mu překáží, takového diváka těžko zlákáme k opakované návštěvě opery, ať už by se jednalo o sebelepší a sebeatraktivnější „operní produkt“. V našem případě se tedy budeme pokoušet zjistit, které atributy produktu „operní představení“ motivují mladé diváky, resp. mohli by motivovat potenciální mladé diváky k jeho nákupu.

Operní představení můžeme považovat za nehmotnou službu, jelikož splňuje čtyři znaky služeb, a sice:

**a) Nehmotnost**

- a. Operní představení nemůžeme vystavit ani zabalit do lákavého obalu.
- b. O nákup vstupenky na operní představení zákazníci nemusí jevit zájem, protože o opeře vůbec nevědí, popř. nepovažují nákup za přínosný.

**b) Nestálost**

- a. Hmotné výrobky lze opakovaně a stabilně vyrábět ve stejné kvalitě. U produktu „opera“ tomu tak není – výrazně totiž závisí na lidském faktoru (výkon účinkujících zpěváků i hudebníků, práce uvaděček, šatnářek, pracovníků předprodeje a dalších).

**c) Neoddělitelnost**

- a. Místo „výroby“ operního představení je do značné míry neoddělitelné od místa jeho „spotřeby“. Opera je tak „spotřebována“ ve stejném čase a na stejném místě, kde je „poskytována“.
- b. V myslích diváků je provedení operního představení výrazně spojeno s osobami, které ji poskytují (s operními pěvci).

**d) Neskladovatelnost**

- a. Není možné překlenout nesoulad mezi poptávkou a nabídkou pomocí zásob. Je-li hlediště vyprodáno, není možné „vyrobit“ další místa k sezení a naopak – neprodaná místa nelze „uchovat“ a prodat příště.

Tyto vlastnosti mají velký dopad na podobu marketingové komunikace a je třeba je mít při vymýšlení kampaně na paměti.



Produkt je vždy základním prvkem marketingového mixu – se špatným výrobkem nelze dělat dobrý marketing, protože nic nedonutí spotřebitele, aby si znovu zakoupil produkt, se kterým již v minulosti nebyl spokojen. Problém je, že potenciální diváci, kteří operu nikdy nenavštívili, o ní mohou mít nízké povědomí nebo vůči opeře zaujímat již předem negativní postoj. Ještě horší variantou je, že divák operu již v minulosti navštívil a nebyl spokojen. Bohužel pravděpodobnost této varianty je u opery velmi vysoká, jelikož mnoho lidí navštíví operu poprvé (a často i naposled) povinně v rámci výuky hudební výchovy na druhém stupni základní školy či na střední škole, bez dostatečných teoretických znalostí, ve věku, kdy se vymezuje proti autoritám a odmítá vše, co je „povinné“.

### **1.1.3 Opera jako instituce: Janáčkova opera Národního divadla Brno**

Janáčkova opera je samostatným souborem v rámci Národního divadla Brno. Dalšími soubory jsou činohra, balet a divadlo Reduta. Janáčkova opera je jedním z deseti "kamenných" operních souborů v České republice.

Brněnský operní soubor patří mezi největší v Česku, jeho tradice sahá až do 80. let 19. století. Za dobu své existence uvedl mnoho významných inscenací včetně světových či tuzemských premiér. Janáčkova opera rovněž spolupracuje s významnými zahraničními divadly (Wiener Staatsoper, Royal Opera House Covent Garden) a vynikajícími umělci (David Pountney, Sir Charles Mackerras, Gabriela Beňačková, Peter Dvorský, Eva Urbanová ad.). Svým divákům nabízí široký repertoár operní literatury 18. až 21. století. Sbor Janáčkovy opery Národního divadla v Brně patří bezpochyby mezi přední sborová tělesa nejen v České republice, ale i v evropském měřítku.

Základním posláním Národního divadla je podle zřizovací listiny *„uchovávání a rozvíjení divadelní a hudební kultury ve všech formách odpovídajících obsahu jeho činnosti. V souladu s tradicemi Národního divadla v Brně věnovat soustavnou pozornost podporování nové divadelní a dramatické tvorby.“* (Zřizovací listina NDB).

## 1.2 Art marketing

Art marketing<sup>1</sup> zahrnuje marketing ve všech oblastech kultury a umění, je chápán jako označení pro marketingové možnosti v celé oblasti kultury a umění, zahrnuje tedy i divadlo, literaturu, knihovny, hudbu, architekturu, film, užité umění, výtvarné umění a kulturní dědictví obecně. Tradičně byl pojem art marketing podle Kolbové (2005, s. 126-127) chápán jako proces nalezení obecnstva pro umění. Jako vhodnější se této autorce jeví definice, která art marketing chápe jako „*proces určování, který segment populace by mohl být zaujat daným kulturním produktem, respektive jak tyto potenciální diváky motivovat k návštěvě.*“

Kolbová (2005, s. vii) uvádí, že kulturní organizace si sice již (do větší či menší míry) osvojily marketingovou teorii, tedy užívání marketingových nástrojů a využívání marketingových poznatků, stále ale mají handicap v tom, že nechápou marketing ve smyslu *budování vztahu mezi organizací a zákazníkem.*

Veškerý marketing, marketing na poli kultury nevyjímaje, však ve své podstatě neznamená nic jiného než znát a dokázat uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe, než to dělá konkurence. Proto je pro manažery důležité sledovat situaci na trhu – tedy především své zákazníky a konkurenty, jelikož na těchto znalostech závisí úspěch jejich další činnosti (Foret, 2008, s. 3). Cílem marketingu obecně je podle Johnové (2008, s. 16) „*dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací lépe než konkurence.*“ Předpokladem úspěchu organizace je tedy dobrá znalost zákazníka s jeho potřebami a přáními, na které musí firma reagovat.

Abychom motivovali zákazníky ke koupi vstupenky a k návštěvě operního představení, je třeba představení „zabalit“ dohromady s dalšími přidanými benefity, vedle základního přínosu „shlédnutí operního představení“ (Kolbová 2005, s. 91).

### 1.2.1 „Culture consumer“ / Konzument kultury

Marketing kultury musí v souvislosti s rychlými technologickými změnami a boomem internetu čelit novým výzvám. Informační technologie změnily zásadním způsobem to, jak se

---

<sup>1</sup> Česká terminologie pro předmět „art marketing“ není ustálená.

díváme na svět kolem nás, což mělo za následek i změnu toho, jak lidé vidí a reagují na umění a rovněž jak umění vytvářejí (Kolbová 2005, s. 43).

Na druhou stranu to podle Kolbové (2005, s. 2) přináší i nové možnosti: prostřednictvím internetu mohou kulturní instituce oslovit a nadchnout pro kulturu i takové diváky, které by dříve oslovovaly jen s velkými obtížemi a vysokými náklady. Toto nové publikum, které nazývá „konzumenty kultury“, si přeje *zažít kulturu* – pokud mu je ovšem nabídnut správný kulturní produkt a zasáhne ho správné propagační sdělení. Tito noví konzumenti kultury se zajímají o umění, ale vyžadují, aby *byli baveni*. Nemají „posvátnou“ úctu k vysokému, popř. západnímu umění. Naopak, jeden večer jdou na rockový koncert a další navštíví operu či ocení provedení Mozartova koncertu s laserovou show v planetáriu.

Konzument kultury se odlišuje od tradičního člena publika zejména v tom, jak se dívá na kulturu jako takovou, a jakým způsobem ji konzumuje. Konzumenti kultury, za které můžeme považovat mladé lidi zejména do 30 let, nepovažují vysoké umění za „přirozeně“ cennější než je populární kultura, která formovala jejich životy. Možnost cestování a rozmach nových komunikačních technologií vystavil tyto lidi kulturním tradicím celého světa a proto nevidí západní kulturu jako přirozeně nadřazenou ostatním kulturám (Kolbová, 2005, s. 25).

Konzument kultury rovněž nechce být pasivním konzumentem, nechce nečinně věřit v nadřazenost jedné formy umění nad jinou. Jelikož má snadný přístup k obrovskému objemu informací o umění v jiných částech země, nebude oceňovat nějakou formu umění či umělce jen proto, že ho oceňují umělecké autority (Burnett 1996 in Kolbová, 2005, s. 43).

Marketingoví pracovníci v kulturních organizacích již nemohou dále přehlížet diváka a tvrdit, že i bez něj vědí, co očekává od kulturního zážitku. Marketéři musí „zabalit“ kulturní události do lákavého „obalu“ a produkt jako celek zacílit na konkrétní segmenty trhu, přičemž takový komplexní produkt musí vyhovovat potřebám „spotřebitele“/diváka, jeho časovým i finančním omezením (Kolbová, s. 21). Stejně jako se kostely a mešity otevírají těm, kdo jsou nevěřící, musí – obrazně řečeno – i opera otevřít své dveře a pozvat k sobě i takové publikum, které chová k vysoké kultuře, resp. opeře jisté předsudky. Každý nemůže být svatý či umělec, ale každý může být obohacen kontaktem s nimi (Kolbová, s. 22).

Mladým lidem je třeba podle Morrise (1995, in Kolbová 2005, s. 64) předložit téma, které je s nimi nějakým způsobem spjaté, které je zajímavé. Holden (2003, in Kolbová 2005, s. 124) jako příklad takového relevantního námětu uvádí téma lásky a zlomeného srdce – kdo se ale z pouhého názvu opery *La Traviata* dozví, že se její děj točí právě kolem těchto vysoce aktuálních témat? Přitom jde právě o tato sdělení, které je potřeba mladým lidem sdělit! Kolbová (2005, s. 80) k tomu dodává, že kulturní instituce se musí zbavit názoru, že „zábava“ je nevhodné a špatné slovo pro označení jejich nabídky, naopak ho musejí začít chápat ve smyslu *okouzující, požitek, fascinující, rozptýlení, půvabný* či *pohlcující* a nestydět se poskytovat tyto kvality zároveň s vysokou uměleckou hodnotou kulturní události.

Jako příklad jasné komunikace benefitů, které člověku přinese návštěva operního představení, uvádí Kolbová (2005, s. 214) někdejší úvodní stránku operního domu „Opera Carolina“, která velmi dobře využila emocí, aby přitáhla pozornost ke svému repertoáru: na vrchní polovině úvodní stránky totiž na rudém pozadí svítilo následující sdělení: „*Moc. Láska. Žárlivost. Posedlost. Raději si zajistěte dobré místo.*“ Až pod ním člověk našel detaily o hraných operách, obsazení a cenách vstupenek. Toto sdělení jasně komunikovalo, že člověk může přijít na operu z čistě emocionálních důvodů. Jinými slovy, komunikačním cílem sdělení bylo, že každý, kdo považuje moc, lásku, žárlivost a posedlost za vzrušující, bude operou uspokojen.

### **1.2.1.1 Motivace k návštěvě kulturní akce**

Konkrétní motivace mladých lidí k návštěvě opery budu zjišťovat prostřednictvím hloubkových rozhovorů s mladými vysokoškoláky v analytické části práce. Na tomto místě bych chtěla uvést čtyři obecné důvody k návštěvě kulturní akce podle Kolbové (2005, s. 91):

- zájem o určitou formu umění či konkrétního umělce
- touha bavit se
- participace na společenském rituálu
- sebevzdělávání

Je zjevné, že ti, kteří projevují zájem o určitou konkrétní formu umění, ji pravděpodobně již navštěvují. Teprve tři zbývající důvody jsou pro marketéry zajímavé, jelikož jejich pochopení je nezbytné pro to, aby propagace byla úspěšná.

Hagoort (2009, s. 63-64) postuluje velmi zajímavou hypotézu, a sice tvrdí, že „*lidé žijící v technologické kultuře vyžadují, aby umění a kultura alespoň na okamžik zprostředkovaly pravdivý, ryzí umělecký projev. Divadelní hra nebo symfonie provedená živými umělci v reálném prostředí a příjemné společenské atmosféře si podrží zvláštní místo v kulturním životě.*“ Tvrdí tedy, že zatímco marketing takové akce bude samozřejmě řízen digitálně (internetem), skuteční živí diváci – členové digitální společnosti – se budou soustředit na nedigitální umění. Ve prospěch živého umění podle něj hovoří i to, že se uspořádání takové akce stává příležitostí ke společenskému setkání.

Na druhou stranu, Kotler a Scheffová (1997, s. 13) upozorňují, že pro příznivce populární kultury, tj. jakéhosi kulturního mainstreamu typu muzikálů či popové hudby, je vysoká kultura typu vážné hudby či opery snahou o ožívování zastaralých, elitářských pořádků.

### **1.3 Segmentace a tržní zacílení**

Jak uvádí Johnová (2008, s. 81), kulturní organizace neobsluhují masový trh. Mají své specifické segmenty zákazníků s jejich potřebami a přáními, která musí identifikovat, aby organizace mohla připravit nabídku, která tyto skupiny zákazníků osloví. Téměř žádná kulturní organizace však podle této autorky nemůže vyjít vstříc každému zákazníkovi individuálně, řešení proto leží mezi těmito dvěma protipóly: organizace by se měla snažit identifikovat dostatečně velké skupiny zákazníků a potenciálních zákazníků, kteří mají společné charakteristiky a obdobná přání, aby je mohla následně oslovit nabídkou odpovídající jejím potřebám.

Segmentem rozumí Johnová (2008, s. 81) „*dostatečně velkou, jasně identifikovatelnou skupinu zákazníků.*“ Jelikož kultura v žádné společnosti neoslovuje celý trh, je optimálním řešením segmentační přístup, jehož principem je, že organizace připraví různé programy a nabídky pro rozdílné skupiny zákazníků (např. nabídka Národního divadla Brno - studentské vstupné v předprodeji či produkt „I ♥ NDB“ pro studenty před představením).

#### **1.3.1 Geografická a demografická segmentace**

Ve své práci jsem se rozhodla zaměřit na segment mladých lidí studujících na vysokých školách v Brně, na které se budu snažit zacílit svou komunikační strategií. Podle informací, které jsou veřejně přístupné na stránkách Magistrátu města Brna, se v moravské metropoli

nachází 6 vysokých škol s 27 fakultami, na kterých studuje formou řádného denního studia téměř 80 000 studentů (jen tyto studenti mohou dosáhnout na speciální nabídku I ♥ NDB a na studentské zvýhodněné vstupné v předprodeji).

### 1.3.2 Generace Y

Zabývat se tedy budu tzv. *generací Y*. Jako „generace Y“ jsou označováni mladí lidé narození v průběhu 80. a první poloviny 90. let 20. století<sup>2</sup>. V České republice tvoří tato kohorta přibližně čtvrtinu populace. Jde o cílovou skupinu řady výrobců a firem, které využívají tzv. *generačního marketingu*: své produkty nabízejí skupinám – kohortám, které mají podobnou historickou zkušenost, formovaly je stejné události a osobnosti, zažily stejné módní vlny apod.

Jak popisuje Havlová (2009, s. 9-10), příslušníci generace Y v Československu/Česku vyrůstali v relativně klidných dobách, komunismus už zažili pouze v době tzv. *perestrojky* (období ekonomických reforem) a *glasnosti* (proces politiky otevřenosti), lidé narození v 90. letech již komunismus nezažili vůbec. Obecně jsou optimističtější založení než jejich rodiče (narození převážně v 50. a 60. letech 20. stol.) a od budoucnosti očekávají, že jim bude příznivě nakloněna.

S otevřením hranic, možností svobodného cestování se příslušníci generace Y „rozletěli“ do světa, začali cestovat, poznávat cizí země a kultury. Tento trend byl ještě více umocněn vstupem České republiky do Evropské unie a zjednodušením cestování v rámci schengenského prostoru, nástupem lowcoastových aerolinek a skokovým zvýšením jazykové gramotnosti této generace. Téměř „povinnou“ součástí vysokoškolského studia se tak stal minimálně semestrální pobyt na některé ze zahraničních univerzit.

Generace Y je rovněž některými odborníky označovaná za první globalizovanou generaci: díky boomu osobních počítačů, internetu, mobilních telefonů a dalších mobilních komunikačních technologií je jejich každodenní používání pro tuto generaci naprosto přirozenou součástí života, proto se tato generace někdy označuje také jako „*Generation Next*“ nebo „*Net Generation*“.

---

<sup>2</sup> Přesné časové ohraničení generace Y se u různých autorů a zemí liší, v Česku autoři nejčastěji uvádí rozpětí let 1980 – 1995, kterého se ve své práci držím i já.

Fyzické hranice a vzdálenosti se stírají a ztrácí mezi komunikujícími své opodstatnění. V reálném čase mohou tito lidé snadno a zadarmo komunikovat s přáteli z opačné strany polokoule. S tím však souvisí další rys této generace, a sice důraz na sociální vazby, komunity, orientace na vztahy a vytváření sociálních sítí (podrobněji se budu fenoménem sociálních sítí zabývat v samostatné kapitole). Firmy se proto musí snažit vytvořit se zákazníkem silnou sociální vazbu, komunikovat adresně a své sdělení k adresátovi dostávat rozličnými komunikačními kanály. Sociální sítě pak mohou firmám poskytnout cenné informace, které by si jinak musely zjišťovat prostřednictvím časově i finančně náročného marketingového výzkumu.

Moderní technologie jsou pro generaci Y samozřejmostí. Pro výrobce či poskytovatele služeb z toho vyplývá, že bez vlastních webových stránek pro tuto generaci zkrátka neexistují. Vytvořit jen jakési základní webové stránky, na kterých budou rok staré a neaktualizované informace, bude však mít možná ještě horší dopad na image firmy u této skupiny než nemít webové stránky žádné. Tato generace vyrostla v internetové době a má nastavena měřítko toho, jak mají webové stránky vypadat, mnohem výše než předchozí generace, které s internetem začaly pracovat až v dospělém věku.

Protože tato generace používá elektronická média k vyhledávání informací, jejich srovnávání a ke komunikaci, je jedním z nejdůležitějších nástrojů (či prostředků) tzv. *word-of-mouth* (jedná se o předávání informací, doporučení a zkušeností prostřednictvím neformálních kanálů mezi známými a přáteli či v rámci rodiny) (Ivanovic, Collin, 2003, s. 288).

Dalším charakteristickým rysem této kohorty je to, že se často jedná o hýčkané děti milujících rodičů, kteří ale museli trávit v práci mnohem více času než jejich vlastní rodiče (tj. prarodiče generace Y). V důsledku těchto okolností (i okolností politických a celospolečenských) jsou příslušníci generace Y samostatnější, sebevědomější, nemají problém prezentovat a sdílet s širokou veřejností (např. právě na internetu) svůj názor, spokojenost i nespokojenost s výrobky či službami. Pro firmy z toho vyplývá, že by měly vytvořit určitou platformu pro diskuzi a komunikaci se svými zákazníky, aby měl zákazník možnost sdělit firmě svůj názor, své zkušenosti – např. podílet se na vývoji/vylepšení výrobku či služby apod.

Dalším rysem generace Y je flexibilita a mobilita. Tato generace je „24 hodin online“ – a to nejen doma, když surfuje po internetu, ale díky obrovskému boomu tzv. chytrých mobilů je v dnešní době online i kdykoli během dne a kdekoli na světě. Sociální sítě, textové zprávy, emaily a další je udržují v neustálém kontaktu s jejich přáteli. Tuto flexibilitu pak vyžadují i od firem: firmy musí být těmto zákazníkům neustále k dispozici, minimálně prostřednictvím neustále aktualizovaných webových stránek či dalších platforem. Mobilita je jednou z klíčových charakteristik této skupiny. Tito mladí lidé žijí svůj život od aktivity k aktivitě, přičemž stále zůstávají připojeni (k internetu a k sobě navzájem), informováni a baveni prostřednictvím mobilních telefonů a dalších přenosných komunikačních technologií. Klíčovým faktorem pro firmy, které chtějí tuto skupinu oslovit jako zákazníky, je „chytit je v pohybu“, v průběhu aktivit, které vykonávají.

Příslušníci generace Y rovněž vnímají odlišně než jejich rodiče: vnímají totiž více podnětů naráz, ve stejnou dobu tak poslouchají hudbu, prohlížejí si současně několik webů, chatují s přáteli, prohlížejí si videa a do toho telefonují. Lépe vnímají vizuální podněty, preferují komplexní informace, nejlépe formou obrazového sdělení (např. krátkého videa). Nechtějí ztrácet čas dlouhými a (z jejich pohledu) nudnými prezentacemi, proto je pro firmy cílicími na tuto skupinu klíčové komunikovat pro ně určitým způsobem: obklopit je sdělením prostřednictvím několika marketingových nástrojů naráz, samozřejmostí je atraktivní forma a upřednostňování videí před textovým sdělením.

Shoebridge shrnuje celou problematiku následovně: členové generace Y představují obrovskou příležitost pro ty firmy, které dokážou upoutat jejich pozornost, a zároveň obrovskou hrozbu pro ty firmy, které to nedokážou.

#### **1.4 Produkt „I love NDB“**

Ve své práci se zaměřuji na produkt „I ♥ NDB“. Jedná se o speciální vstupenky v ceně 50 Kč, které jsou prodávány půl hodiny před představením ve večerní pokladně po předložení dokladu o studiu na vysoké škole (zájemce o tuto nabídku tedy musí studovat řádné denní studium na vysoké škole). Jedná se o místa k sezení ve III. pořadí v Mahenově divadle a na balkony v Janáčkově divadle a v Divadle Reduta, jedná se tedy o časově i kapacitně omezenou nabídku.



Cena vstupenky na operu v předprodeji se studentskou slevou, která činí 50 %, se pohybuje od 55,- do 200,- Kč v závislosti na tom, kde přesně v hledišti se daná místa nacházejí, nabídka „I ♥ NDB“ je tedy nejvýhodnější možností, jak shlédnout představení v Národním divadle v Brně.

## 1.5 Marketingová komunikace

Boučková a kol. (2003, s. 222) za marketingovou komunikaci považuje „*každou formu řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.*“

Pro maximální efektivnost přenosu informací je třeba zvolit vždy správný komunikační kanál s ohledem na cílovou skupinu příjemců našeho sdělení. Podle Kolbové (2005, s. 126) je v oblasti kultury doba masového působení marketingu nenávratně pryč, je proto nezbytné atraktivnit komunikační styl a přizpůsobit ho na míru konkrétním skupinám diváků. Zamazalová (2010, s. 256) uvádí, že je nezbytné u komunikačního kanálu zvažovat řadu aspektů, např. přesné zacílení, zpětnou vazbu, cenovou náročnost, schopnost oslovení a získání pozornosti, interaktivitu, různé možnosti kódování, srozumitelnost sdělení či důvěryhodnost zvoleného média. Na výběru vhodného komunikačního prostředku pak může zcela záviset úspěšnost a míra dosažení cíle. Klíčem k úspěchu je však zejména dobré poznání zákazníka, jeho potřeb a postojů.

Podle cílů, které si marketing klade, a nástrojů, které k tomu používá, můžeme rozlišit několik koncepcí přístupu (kulturních) organizací k trhu. Jako nejvhodnější se jeví *koncepce marketingová*, která vychází z potřeb zákazníků (tj. ne z potřeb organizace). Informace jsou čerpány přímo od zákazníků (stávajících i potenciálních), zjišťuje, proč někteří nemají o produkt zájem a o co by zájem měli (Johnová, 2008, s. 23). Zatímco z pohledu kulturní organizace je produktem jednoduše produkovaná kulturní událost, pro zákazníka je produktem jakýsi „balík“ zážitků obsahující večerní zábavu, vzdělávací zkušenost (tj. něco nového viděl, naučil se, získal určitou novou zkušenost), společenský zážitek a svým způsobem „dobrodružnou“ událost (je třeba mít určité oblečení, chovat se určitým způsobem atp.), to vše, aniž by se změnilo jádro produktu – tj. samotná kulturní performance. Je tedy potřeba změnit nikoliv produkt samotný, ale způsob jeho komunikace a propagace směrem k potenciálnímu publiku (Kolbová, 2005, s. 85).

### 1.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix definuje Kotler (2001, s. 32) jako „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílových trzích.“ McCarthy (in kol. aut., 1998, s. 83-88) roztřídil tyto nástroje do čtyř skupin, které reprezentují strategickou pozici produktu na trhu pomocí čtyř parametrů (4 P) – **produkt (Product)**, **cena (Price)**, **distribuce (Place)** a **propagace (Promotion)**:

- a) **produkt (product)** uspokojuje potřeby zákazníka, může se jednat o produkt hmotný i nehmotný (např. službu, zážitek)
- b) **cena (price)** vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka
- c) **propagace (promotion)** je nejviditelnější částí marketingového mixu, zabývá se propagací produktů/služeb
- d) **distribuce (placement)** – jde o to nabídnout zákazníkovi produkt na správném místě, ve správný čas a prostřednictvím správných distribučních cest

Nyní bych se chtěla zaměřit na jednotlivé části marketingového mixu ve vztahu k operě. Slovy Kolbové (2005, s. 209) musí kulturní instituce na počátku strategického marketingového procesu rozumět vnějšímu prostředí a jeho vlivu na trh, na kterém se pohybují. Dále musí pomocí marketingového průzkumu zjistit očekávání cílových skupin a v návaznosti na tato zjištění „zabalit“ produkt tak, aby uspokojil očekávání zákazníků, dát mu správnou cenu a najít vhodné místo, na kterém bude distribuován. Teprve až je dokončena tato část procesu, může organizace začít vymýšlet propagační kampaň. Shrňme-li, potom:

- a) **produktem** je operní představení, podrobně jsem jeho specifika popsala v podkapitole 1.1.2 „Opera jako produkt“
- b) **cena** vyjadřuje hodnotu návštěvy operního představení pro potenciálního diváka; v rámci hloubkových rozhovorů budu zkoumat, jaké mají respondenti představy o ceně vstupenky na operu, kolik by byli ochotni za vstupenku maximálně zaplatit a jaká cena by podle nich byla optimální
- c) **propagace (komunikační mix)** zahrnuje reklamu, osobní prodej, direct marketing, nástroje public relations a podporu prodeje opery
- d) **distribuce (placement)** – určitým handicapem opery je, že místo „výroby“ operního představení je do značné míry neoddělitelné od místa jeho „spotřeby“, nelze jej tedy přenést na libovolné místo. Na druhou stranu, v okleštěné podobě je možné

prezentovat např. slavné operní árie za pomoci jednoho pěvce na méně obvyklých místech, čímž můžeme k opeře jako takové přitáhnout pozornost lidí, kteří se jinak o operu vůbec nezajímají (např. event na místech, kde se pohybují studenti).

### **1.5.2 Komunikační (propagační) mix opery**

Komunikační mix je pro marketing opery nezbytný proto, že přibližuje nehmotný produkt (operní představení) spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při jeho výběru a nákupu. K základním složkám komunikačního mixu náleží reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a direct marketing (Zamazalová, 2010, s. 261). Vašítková (2008, s. 153) k těmto tradičním nástrojům komunikačního mixu přidává moderní formy internetové komunikace, přímého marketingu a moderní trendy marketingové komunikace jako jsou marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing či marketing na sociálních sítích.

Kolbová (2005, s. vii) v této souvislosti upozorňuje, že „spotřebitel/zákazník“ v oblasti kultury má zájem o kulturní zážitek, ale pouze takový, který ho nebude nudit, ale naopak se při jeho „spotřebě“ bude bavit. Jelikož je takový potenciální návštěvník kulturní akce denně bombardován propagačními sděleními ze všech stran, musí kulturní organizace nezbytně užívat propagace nově a neotřele. Kolbová jako řešení doporučuje, aby byl finální kulturní produkt propagován jako komplexní zážitek.

#### **1.5.2.1 Reklama**

Kotler s Armstrongem (2004, s. 630) definují reklamu jako „*jakoukoli formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.*“

Reklama je nejhlasitější složkou komunikačního mixu. Útočí na nás ze všech stran – z televize, rádia, novin a časopisů, billboardů, poutačů, na internetu i z obalů výrobků. Je masovou a neosobní formou marketingové komunikace, která slouží k oslovení velkého počtu osob. Její výhodou je, že dokáže oslovit široký okruh veřejnosti, kvůli své neosobnosti je však méně přesvědčivá. Bývá označována za jednosměrnou formu komunikace, která ne vždy vzbudí u příjemce pozornost a vyvolá reakci (Zamazalová, 2010, s. 262).

### 1.5.2.2 Outdoor

Mezi outdoorovou reklamou můžeme zařadit plachty, billboardy a vitríny na budovách NDB, vitríny v předprodeji, reklamní plachty, plakátový výlep, obrazovky v nákupních centrech Tesco a Vaňkovka a reklamu v městské hromadné dopravě.

### 1.5.2.3 Podpora prodeje

Podle Kotlera a Armstronga (2004) se jedná o „*krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby.*“ Do těchto pobídek můžeme zařadit např. různé soutěže a hry, prémie a dárky, věrnostní programy či slevy. Za podporu prodeje můžeme považovat nabídku „I ♥ Brno“, dále systém slev v předprodeji (pro studenty, seniory, zdravotně postižené) či Kartu věrného diváka.

### 1.5.2.4 Public relations

Svoboda (2006, s. 17) definuje public relations jako „*sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru.*“

Dobré vztahy s veřejností jsou pro uskutečnění marketingových cílů velmi důležité. Úkolem PR není jen podpora prodeje konkrétních výrobků, ale také vytvoření kladné představy o podniku, jeho činnosti a produktech. Jedná se o dlouhodobý proces, ale díky získané důvěře je účinnost PR velmi vysoká a finanční náročnost této propagace poměrně nízká (ve srovnání s přímo placenými formami – např. reklamou).

Public relations dělíme na interní a externí. Komunikaci v rámci interního PR může reprezentovat např. podnikový časopis, nástěnky, intranet, teambuildingové akce aj. Externí PR bývají převážně mediální (PR články, tiskové zprávy rozesílané médiím, vystoupení v médiích), přičemž tendence v komunikaci směřují stále více k internetu, který vedle své interaktivní funkce umožňuje maximální šíři a dosažitelnost informací. Z prostředků sem řadíme zejména firemní webové stránky, informační emaily, podcasty, blogy, sociální sítě, on-line diskuze či virální marketing (Zamazalová, 2010, s. 279).

### **1.5.2.5 Časopis „DIVA...“**

Časopis DIVA... vychází od r. 2009 dvakrát ročně (září, únor) v nákladu 6 500 kusů. Má 32 stran, na kterých se mohou čtenáři dočíst o činnosti NDB v pravidelných rubrikách, kaleidoskopu a dalších informačních sekcích. Jedná se o zdarma distribuované periodikum.

### **1.5.2.6 Časopis „Toplife“**

V lifestyleovém časopisu Toplife jsou aktivitám Národního divadla věnovány 3 z celkových 68 stran. Časopis vychází v nákladu 10 000 kusů s měsíční periodicitou. Časopis je stejně jako v případě titulu DIVA... distribuován zdarma, a to v rámci Jihomoravského kraje do hotelů, restaurací, vinoték, kaváren (v centru města i v obchodních centrech na předměstí), nalézt je můžeme i v autosalonech, na letištích, ve wellness centrech a na soukromých klinikách, v informačních a kulturních centrech, v golfových areálech i na dálkových linkách společnosti Tourbus.

### **1.5.2.7 Projekt „Nebojte se divadla“**

Jedná se o vzdělávací projekt Národního divadla určený dětem a mládeži. Tento dlouhodobý projekt si klade za cíl aktivně budovat věrné a poučené publikum v řadách dětí a mládeže. Jedná se zejména o pořádání workshopů a tvůrčích dílen pro děti a mládež (určené dětem ve věku 6 – 15 let), předpremiérové besedy a mimořádné akce (jako např. Dny otevřených dveří apod.).

### **1.5.2.8 Direct marketing**

Podstata direct marketingu spočívá „*v přímém oslovení zákazníků (poštou, telefonicky, e-mailem) a v jejich přímé odezvě na marketingové komunikační aktivity firmy (objednací kupóny v inzerátech, reklamní bannery na internetu apod.)*.“ (Zamazalová, 2010, s. 276)

Výhodou direct marketingu je možnost přesného zacílení a potažmo efektivnější oslovení, podmínkou je však, aby byla co nejpřesněji definována cílová skupina, databáze byla pravidelně aktualizována a aktivity direct marketingu byly propojeny s dalšími marketingovými aktivitami. Klíčovým faktorem je rovněž přizpůsobení sdělení cílové skupině a originalita (Zamazalová, 2010, s. 277).

Prostřednictvím rozšiřující se databáze kontaktů jsou Národním divadlem Brno cíleně oslovovány základní a střední školy v Brně a Jihomoravském kraji s nabídkou představení pro školní mládež za zvýhodněných podmínek.

Zájemci se rovněž mohou na webových stránkách zaregistrovat pro odběr newsletteru prostřednictvím e-mailu. Pro účely své diplomové práce jsem se na začátku března zaregistrovala pro jeho odběr. První newsletter – lépe řečeno obyčejný e-mail s předmětem „*nabídka NDB*“ – mi do schránky přišel 4. března, informoval o dvou chystaných baletních derniérách. Neobsahoval žádné grafické prvky ani fotky, pouze informace o zmíněných dvou představeních. Celkově se jednalo o suchopárně podané informace bez špetky nápadu a nazývat takové sdělení newsletterem mi připadá nemístné. O to větší překvapení mě čekalo 17. března, kdy mi do schránky přišel tento „newsletter“ znovu. Jednalo se skutečně o naprosto totožný e-mail, který mě dne 17. března informoval o derniérách ve dnech 8. a 14. března! Taková chyba by se instituci typu Národního divadla Brno rozhodně stát neměla, jelikož spamování e-mailových schránek může leckterého diváka skutečně popudit (a není se čemu divit). Rovněž mi vadí, že v newsletteru není dána možnost jeho odhlášení jako u jiných newsletterů, které odebíráám. Pro úplnost dodávám, že od 17. března až do poloviny dubna žádný další newsletter nepřišel, což rovněž hodnotím negativně – nemůžeme zde rozhodně hovořit o udržování vztahu se zákazníkem a jeho informování o aktuálním dění.

### **1.5.2.9 Osobní prodej**

Osobní prodej je podle Bučkové a kol. (2003, s. 233) „*představován přímou komunikací a pěstováním osobního vztahu buď mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo poskytnout službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření žádoucího image firmy i výrobku.*“ Osobní prodej je podle Zamazalové (2010, s. 275) využíván zejména na B2B trzích, lze se s ním ale setkat i na spotřebních trzích (např. prodavači v obchodě). Na rozdíl od reklamy, která je orientovaná plošně a oslovuje tak široké spektrum zákazníků, osobní prodej většinou probíhá tváří v tvář a vyžaduje tak osobní interakci se zákazníkem.

V rámci Janáčkovy opery se s osobním prodejem setkává zákazník na místě předprodeje vstupenek a na večerních pokladnách přímo v divadlech. Je zajišťován pracovníky, které jsou na jednu stranu ochotné poradit zákazníkovi, na druhou stranu se mi téměř pravidelně

v předprodeji stává, že přednost před mým obslužením má dokončení rozhovoru s kolegyní u vedlejšího prodejního okénka.

Mám zkušenosti i s hromadným nákupem vstupenek na fakturu, který je zajišťován jinými pracovníky divadla. I zde má divadlo co dohánět: vícekrát se mi stalo, že jsem poslala objednávku emailem pracovníci, která již v divadle nepracuje a odpověď mi přišla od jiné zaměstnankyně, bohužel včetně přeposlaného původního emailu a celé konverzace, která mezi pracovníky mezitím proběhla. Spolu s tím, že nová pracovnice ještě v odpovědi zkomolí moje jméno, se jedná o neprofesionální přístup k zákazníkovi, který odebírá velké množství vstupenek (v mém případě dvakrát ročně) a měl by být pro divadlo váženým klientem.

### **1.5.2.10 Event marketing**

Event marketing definuje Vašítková (2008, s. 149) jako *„zinscenování zážitků stejně jako plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, jež podpoří image firmy a produktů a tím i obchodní záměry.“* Zvyšující se obliba tohoto nástroje marketingového komunikačního mixu vychází ze současného sílícího trendu zdůrazňování pozitivů a pocitů v souvislosti se stoupajícím významem volného času (Vašítková, 2008, s. 149).

Svoboda (2006, s. 140) zase definuje events jako *„takové ucelené akce PR, při nichž multimediálně nasazené prostředky vytvářejí emociální zážitek a pomáhají tak společně s obsahem uplatňovat cíle subjektu ve veřejnosti.“*

Za svého druhu eventy můžeme v komunikaci opery považovat (z poslední doby) např. talkshow sexuologa Radima Uzla při příležitosti premiéry opery Figarova svatba.

### **1.5.3 E-marketing**

E-marketing (internetový marketing) je marketingovou stránkou e-businessu. Představuje *„snahu společnosti informovat o svých výrobcích a službách, propagovat je a prodávat na internetu.“* (Kotler, 2007, s. 182). Zamazalová a kol. (2010, s. 434) jej definuje jako *„využití služeb internetu k podpoře či realizaci marketingových aktivit“* Součástí e-marketingu je *e-mail marketing* (rozesílání newsletterů), *podcasting* (přenos digitálního audio obsahu přes internet do PC nebo mobilních zařízení) a *vodcasting* (přenos video obsahu), působení

prostřednictvím webových stránek, využití on-line reklamy (bannerová reklama) a propagace či zapojení se do internetových komunit.

Kolbová (2005, s. xi) shrnuje následovně: „*Svět se zmenšil. Technologie umožnili lidem zažít a užít si hudební či vizuální umění z celého světa prostřednictvím jednoho kliknutí jejich myši. Zároveň se ale ocitli pod větším stresem, protože na ně působí obrovské množství marketingových poselství zabývající se volnočasovými aktivitami.*“

Hagoort (2009, s. 66) zdůrazňuje, že proces digitální komunikace je nedílnou součástí naší společnosti a pokud se umělecký manažer domnívá, že ve jménu bohaté historie umění a kultury lze tlak digitálních médií zažehnat, mýlí se. Zaujímání obranného postoje k internetu je neudržitelný a může kulturní instituci přivést do rizikové situace. Naopak je třeba zaujmout aktivní a pozitivní přístup k internetu a využít jeho potenciál co nejlépe.

Jelikož jsem si jako cílovou skupinu nově navrhované komunikační kampaně stanovila vysokoškolské studenty, považuji za nezbytné zaměřit se obzvláště na možnosti marketingového působení prostřednictvím internetu. Ve stručnosti proto popíšu, jaké možnosti podpory internet marketérům přináší (Zamazalová, 2010):

Pro marketingový mix na internetu platí (stejně jako v tradičním marketingu), že je naprosto nezbytné vzájemně vyvážit jeho jednotlivé složky a sladit je s celkovou marketingovou strategií firmy, marketingový mix na internetu není v žádném případě možné chápat odděleně od offline marketingových nástrojů. Hovoříme tedy o integraci internetu do marketingového mixu, kdy jednotlivé online i offline aktivity fungují ve vzájemném souladu a dochází k jejich oboustranné podpoře (např. v tiskové reklamě v časopisu propagujeme webové stránky).

Internetový marketing je dnes podle Janoucha (2010, s. 16) již významnější než klasický marketing tam, kde lidé používají vyspělé technologie<sup>3</sup>. Marketing se díky internetu změnil, charakteristiky současného marketingu, kterými jsou konverzace, fakt, že zákazník není sám a jeho spoluúčast, je tak možné vztáhnout právě k nim (Janouch 2010, s. 20-21):

- a) **Konverzace** – trh na internetu je konverzace. Lidé spolu komunikují zcela bez zábran, o všem možném, s ohromující rychlostí. Zatímco tradiční média postavila lidi do role

---

<sup>3</sup> Alespoň co se týče účinnosti, z hlediska objemu vydaných prostředků stále vede klasický marketing (Janouch 2010, s. 16).



pasivních konzumentů produktů, názorů a zábavy, internet znovu vyzývá ke konverzaci.

- b) **Zákazník není sám** – propojení lidí může firmu zlikvidovat nebo také povýšit mezi nejvýznamnější hráče na trhu. Trh na síti nezná žádný respekt k firmám, které zatajují nějaké věci či dokonce vědomě lžou. Podstatou byznysu se stal opět zákazník.
- c) **Spoluúčast** – je nutné znovu využívat lidí spjatých s produktem (lidi z výroby, vývoje, servisu apod.) a propojit je se zákazníky. Chytré firmy se snaží zapojit zákazníky do procesu vývoje nebo přizpůsobování svých produktů. Zajišťují si tak loajalitu zákazníků a tedy i budoucí zisky.

#### 1.5.4 Webové stránky organizace

Internet slouží především jako informační servis či podpora zákazníků. Na webu instituce by měl stávající i potenciální zákazník nalézt snadno a rychle veškeré potřebné informace o nabízených produktech (v našem případě o operních představeních). Bude-li potenciální zákazník nedostatečně či dokonce nepravdivě informován, popř. bude-li požadované informace hledat příliš dlouho (či dokonce nenajde-li je vůbec), odejde ze stránek s negativními dojmy, pokud rovnou nepřejde ke konkurenci, která ho velmi pravděpodobně uspokojí. Je tedy potřeba, aby webové stránky nabízely maximální množství informací o nabízeném produktu, na druhou stranu je potřeba zabránit tomu, aby byl zákazník zavalen přemírou (z jeho pohledu) zbytečných informací. Výhoda internetu spočívá právě v možnosti „servírovat“ uživateli informace na vyžádání – podrobné informace by tedy měly být nabídnuty jen těm, kteří o to skutečně stojí. Poskytované informace musí být bezpodmínečně aktuální – zastaralé informace budí zejména u mladých návštěvníků nedůvěru k firmě a jejím produktům jako celku.

Umožníme-li návštěvníkům stránek, aby instituci kontaktoval v případě problémů či dotazů (prostřednictvím e-mailu či formuláře, v případě NDB se jedná o email *info@ndbrno.cz*), je nezbytné, aby takové dotazy byly v co nejkratší době a kvalitně zodpovězeny. Není nic horšího, než když potenciální zákazník stráví určitý čas formulací dotazu, na který mu však nepřijde odpověď. Což je přesně věc, která se děje: na tento e-mail jsem zkušebně odeslala z různých adres dotazy, aniž by následovala jakákoli reakce! Lepší způsob, jak vzbudit v zákazníkovi pocit, že se o něj Národní divadlo nezajímá, skutečně neznám. Tento můj pocit je navíc ještě umocněn faktem, že například z podobného informačního e-mailu brněnské

filharmonie mi vždy přišla personalizovaná odpověď vždy ještě ve stejný den, kdy jsem dotaz odeslala.

### **1.5.5 Social media marketing**

Marketing na sociálních sítích umožňuje změnit tradiční přístupy a využívat obrovské možnosti, které sociální sítě nabízí. Úspěch se zde však nedostaví ze dne na den a je naivní si myslet, že zřízením profilu například na Facebooku začne firma/instituce okamžitě ovlivňovat komunitu a prodávat jí ve velkém své produkty a služby. Marketing na sociálních sítích je tedy potřeba vnímat jako naslouchání trhu – zjišťování, co si o produktu (službě, firmě) myslí lidé (nikoli však reprezentativní vzorek obyvatelstva, nýbrž specifická skupina), co naopak říkají o konkurenci apod.

Sociální média definuje Janouch (2010, s. 210) jako „*online média, kde je obsah (spolu)vytvářen a sdílen uživateli.*“ Marketéři tak mohou přímo zjišťovat, co zákazníci požadují, jaké zaujímají postoje, jaké mají názory na konkrétní produkty a služby. Jelikož jsou sociální média místem s „kolektivní moudrostí“, názory zde vytvořené bývají většinou pravdivé a těší se tedy větší důvěře než tradiční média. Na rozdíl od tradičních médií je komunikace prostřednictvím sociálních médií obousměrná, tj. jak směrem od firmy k zákazníkovi, tak směrem od zákazníka k firmě. Janouch shrnuje, že má-li být v dnešním světě firma úspěšná, nemůže ve svém marketingu sociální sítě opomenout, tím spíše, chce-li oslovit segment mladých lidí.

V České republice je nejrozšířenější sociální sítí Facebook, vzhledem k omezenému prostoru této práce se zaměřím právě na něj. Důležitý a oblíbený je rovněž kanál YouTube, na kterém jsou sdílena videa.

#### **1.5.5.1 Facebook**

Uživatelé Facebooku jsou podle Janoucha (2010, s. 241) lidé, kteří tráví na internetu nezanedbatelnou část svého času a rádi se dělí s okolím o své zážitky a zkušenosti. Pokud se k nim dostane informace o produktu přes sociální média, pak je celkový zásah mnohem vyšší, než kdyby je oslovila běžná reklama. Z pohledu věku uživatelů jsou nejsilnější skupinou lidé mezi 15-34 lety (kterým se říká také „generace Facebooku“).

Principem (u firemních profilů) je získávat fanoušky a sdílet s nimi nejrůznější informace, čímž dochází k lavinovitému šíření informací. Na Facebooku lze komunikovat pomocí zpráv nebo diskuzních fór, sdílet fotky, videa, zvát fanoušky na události a akce.

Uživatele Facebooku zajímá především vášeň, emoce, nadhled a sebekritika. Firma proto nemůže komunitu na Facebooku oslovovat stejným způsobem, který používá na svých firemních stránkách či v reklamě. Komunita chce diskutovat, komunikovat a přitom se bavit – nic nedokáže odradit víc než vnučování nezajímavých produktů, vychloubání se nebo naopak suchá formální komunikace.

Janáčkova opera má na Facebooku stránku „Janáčkova opera“, která je poměrně často aktualizována: informuje o aktuálních operních představeních, odkazuje na články, které vyšly v tisku či na internetu a které se týkají Janáčkovy opery, zve na mimořádné eventy (např. talkshow Radima Uzla apod.) a besedy. Počet fanoušků nicméně není nijak závratný – 773 osob (např. baletní soubor NDB má 1 145 fanoušků).

#### **1.5.5.2 YouTube**

YouTube je největší světová síť pro sdílení videa a po Googlu také druhý největší vyhledávač. Výhodou YouTube je rovněž to, že videa mohou být velmi jednoduše vkládána na jiná místa na internetu, což nahrává sdílení zajímavých videí na blozích a sociálních sítích. Jelikož virální kampaně jsou v drtivé většině video kampaněmi, je zde veliký potenciál pro samovolné šíření mezi uživateli v tom případě, je-li video vtipné či originální.

Národní divadlo Brno vystavilo na YouTube video propagující produkt „I ♥ Brno“, které bylo rovněž sdíleno na facebookové stránce Janáčkovy opery; jak na YouTube, tak na Facebooku se však toto video nesešlo s velkým ohlasem (podrobněji v analytické části práce). Domnívám se však, že opera je produkt/služba, která se k videu výborně hodí a Janáčkova opera by měla začít více a lépe aktivně toto médium využívat. Scott (2008, s. 228) tvrdí, že nezáleží na tom, zda chceme propagovat malou či velkou značku. Podle něj jde o vytažení zajímavých a poutavých informací o určitém „příběhu“ – video se tak může stát platnou součástí v efektivním marketingovém mixu.

## 1.5.6 New media marketing

New media marketing je nový progresivní kompenzační nástroj, který umožňuje i podnikům, jež si nemohou dovolit vydávat na marketing vysoké částky, pustit se do finančně nenáročnějších, ovšem i přesto (nebo právě proto) účinných marketingových projektů. Nástroje a přístupy new media marketingu jsou obzvláště vhodné pro oslovení mladých lidí (generace Y), kteří denně stráví několik hodin na internetu. K realizaci new media marketingu je třeba „jenom“ přijít s kreativními a originálními nápady. Díky kreativním nápadům zacíleným přesně na vybranou skupinu zákazníků se může i s minimálním rozpočtem povést úspěšná propagační kampaň.

### 1.5.6.1 Guerillový marketing

Patalas (2009, s. 15) definuje následovně: „*Guerillový marketing staví na známém marketingovém modelu a doplňuje jej o kreativní a originální prvky se silným zaměřením na zákazníka.*“ Chápe jej tedy spíše jako „*časově příhodné doplnění nástrojů klasického marketingu*“ (Patalas 2009, s. 20).

Jak však upozorňuje Patalas (2009, s. 12, 51), guerillový marketing nespasí zázračně žádnou firmu. Guerillový marketing je třeba neustále vidět v širším a strukturovaném marketingovém kontextu. Guerillové strategie musí být založeny na důkladné analýze aktuálního stavu, na niž navazuje dlouhodobé a promyšlené jednání. Čas guerillového marketingu přichází tehdy, když už zákazník nereaguje či nechce reagovat na klasické marketingové akce, či ho takové akce obtěžují.

Hlavním cílem guerillového marketingu je upoutání pozornosti k produktu, službám či firmě. Připoutáním pozornosti však naše úsilí nekončí, naopak: je třeba především předat potenciálním zákazníkům, tj. vysokoškolským studentům, konkrétní poselství. Patalas (2009, s. 68) zdůrazňuje, že takové poselství by mělo především:

- jasně sdělovat, kdo je jeho vysilatelem
- informovat o konkrétních přínosech
- odpovídat cílové skupině
- být věrohodné, srozumitelné a zároveň musí bavit

Guerillové akce však vedle připoutání pozornosti a předávání žádoucího poselství mají ještě jednu vlastnost, která by mohla být pro Janáčkovu operu ještě zásadnější, a sice že utvářejí identitu a identifikační potenciál. Patalas (2009, s. 69) tvrdí, že „*typické vlastnosti guerillových kampaní jako inovativnost, kreativita a originalita se přenesou na firemní identitu a zvýší její cenu.*“ Vedlejším cílem guerillové kampaně je, aby si Janáčkovu studenti v duchu jednoznačně a dlouhodobě zařadili podle subjektivního obrazu, který jim před očima vytvoříme prostřednictvím nové marketingové strategie.

Janáčkova opera se již pokusila o guerillovou kampaň při příležitosti konání festivalu Janáček Brno. Akce nazvaná „Janáček je naše všechno“ spočívala ve vytvoření papírových skulptur s tělem známých, ale také kontroverzních osobností, které byly opatřeny hlavou skladatele Leoše Janáčka a vystaveny na centrálním brněnském náměstí. Akcí chtěli pořadatelé přilákat na festival zejména mladé diváky. Ve skupině skulptur tak byly např. těla hereček Marilyn Monroe a Pamelý Andersonové, komika Charlieho Chaplina, papeže, astronauta Buzze Aldrina, skupiny The Beatles, ale i Ježíše či Adolfa Hitlera.

### **1.5.6.2 Virální marketing**

Kotler (2007, s. 199) definuje virální marketing jako „*internetovou verzi marketingu z doslechu (word-of-mouth) – tj. marketingové akce, které jsou tak nakažlivé, že se o ně chce zákazník podělit se svými přáteli.*“ Princip virálního marketingu spočívá v „*samovolném šíření mezi uživateli, které má exponenciální charakter*“ (Zamazalová, 2010, s. 460). Technika je analogická šíření viru – zpráva se šíří od uživatelů k dalším uživatelům, v poměrně krátké době tak lze sdělením zasáhnout velké množství osob. Nevýhodou virální kampaně je to, že ji můžeme jako tvůrci kampaně řídit pouze na počátku, zatímco samotný průběh už je zcela mimo naši kontrolu: sdělení je buď natolik zajímavé, že se šíří mezi uživateli, nebo po krátké době kampaň samovolně odumře.

Základem úspěchu virálního marketingu je motivovat uživatele k dalšímu přeposílání – tj. sdělení musí být něčím výjimečné (musí být vtipné, parodující, šokující apod.). Samotné komerční sdělení nesmí být příliš vtíravé či podbízivé, protože uživatelé sdělení primárně sdílejí kvůli zajímavému obsahu, nikoli kvůli reklamnímu sdělení (Zamazalová a kol. 2010, s. 460). Patalas (2009, s. 79) za podmínky virálního šíření sdělení považuje vtipnost,

dráždivost, nekonvenčnost či užitečnost sdělení, popř. kombinaci výše uvedených vlastností a ještě něco navíc.

Firmy se uchylují k virálnímu marketingu kvůli nízkým nákladům (stačí první impulz a další distribuce už probíhá mezi lidmi), rychlé šíření informací a vysoká účinnost zásahu, obzvláště mezi mladými lidmi. Aby však byla virální kampaň účinná, musí mít virální náboj (neotřelou myšlenku s velkým kreativním potenciálem) (Vašítková, 2008, s. 152).

Národní divadlo se pokusilo vytvořit virální spot k propagaci nabídky „I ♥ Brno“. Jedná se o video umístěné na oblíbeném serveru YouTube<sup>4</sup> a propagovaném např. i ve skupině Janáčkovy opery na Facebooku. S velkým úspěchem se ovšem nesetkal, o samovolném virálním šíření ani nemluvě: po více než 3 týdnech od vyvěšení ho na YouTubu shlédlo pouhých 172 lidí, nebyl přidán žádný komentář. Na Facebooku je situace ještě tristnější: pouze čtyři (!) uživatelé označili, že se jim klip líbí, nikdo však video žádným způsobem nekomentoval. Analýze tohoto klipu se budu detailněji věnovat v analytické části práce.

## 1.6 Hypotézy

V předchozí části práce jsem definovala klíčové pojmy: operu (jako žánr, produkt i instituci) a art marketing (jako specifickou odnož marketingu). Dále jsem se zaměřila na úzký, ale strategicky velmi významný segment trhu – brněnské vysokoškoláky, kterým je určen produkt „I ♥ Brno“, který jsem rovněž podrobněji představila.

Ve vztahu k opeře jsem popsala jednotlivé části marketingového mixu a propagační mix Janáčkovy opery. Zvláštní pozornost byla věnována internetu jakožto klíčovému médiu pro oslovení mnou zvoleného segmentu. V další části jsem se proto podrobněji zabývala vybranými prostředky a nástroji e-marketingu, konkrétně social media marketingem (Facebook, YouTube) a na závěr teoretické části jsem zhodnotila možnosti a limity virálního a guerillového marketingu.

---

<sup>4</sup> Klip je možno shlédnout na: <http://www.youtube.com/watch?v=j7dIw-vTnRY>

Dostáváme se k vyslovení obecných hypotéz, které budu testovat v následující, analytické části práce. Na základě studia teorie, nabídky a komunikace Janáčkovy opery Brno předkládám k ověření následující dvě hypotézy:

Pracovní hypotéza (PH1):

*Opera má mezi mladými lidmi neatraktivní, nežádoucí image.*

Pracovní hypotéza (PH2):

*Komunikace opery oslovuje segment mladých lidí nevhodnými prostředky a prostřednictvím nevhodných komunikačních kanálů.*

## 2 Praktická analytická část

K poznávání zákazníků jsou nejvhodnější metodologicky propracované nástroje a postupy marketingového výzkumu, které umožňují objektivní a systematické poznání potřeb, přání, očekávání a spokojenosti našich zákazníků.

Poznávání zákazníků se odehrává v pěti základních okruzích, a sice sledujeme (Foret, 2008, s. 3):

- a) **socioekonomický profil zákazníka** – tedy kdo jsou nebo by mohli být naši zákazníci, jejich pohlaví, věk, dosažené školní vzdělání, místo bydliště, ekonomická aktivita apod.
  - v případě mého výzkumu jsem si socioekonomický profil vymezila již předem: dotazování budou vysokoškolští studenti a studentky, tedy lidé ve věku 19-26 let, s trvalým či přechodným bydlištěm v Brně
- b) **životní podmínky zákazníků** – životní úroveň zákazníků
  - v rámci výzkumu se budu respondentů dotazovat, jaké jsou jejich představy o ideální hladině ceny vstupenky za operu, jak často navštěvují kulturní akce apod.
- c) **životní styl zákazníků**
  - v rámci výzkumu se budu respondentů dotazovat, jak tráví svůj volný čas, jaké volnočasové aktivity preferují
- d) **nákupní chování a rozhodování zákazníků**
  - v rámci výzkumu se budu respondentů dotazovat, podle čeho se rozhodují jako zákazníci a spotřebitelé při nákupu
- e) **vnímání a vliv marketingové komunikace**
  - v rámci výzkumu se budu respondentů dotazovat, jaké sledují sdělovací prostředky, jak je ovlivňuje marketingová komunikace

### 2.1 Definice problému

Hlavním problémem je **vysoký průměrný věk diváka opery**. Tato práce si klade za cíl řešit malý zájem mladých lidí (konkrétně brněnských vysokoškolských studentů) o návštěvu operních představení, tj. nalézt slabá místa dosavadní komunikační kampaně a na základě identifikace těchto nedostatků navrhnout novou komunikační kampaň zaměřenou přímo na tento segment.



## 2.2 Situační analýza

Dříve, než začneme vypracovávat návrh nové komunikační strategie Janáčkovy opery k brněnským vysokoškolákům, je zapotřebí provést situační analýzu. Tato analýza si klade za cíl charakterizovat společnost (pozici firmy), vyhodnotit její služby (existenci a postavení značky, kvalitu, jedinečnost), hodnocení spotřebitele (v našem případě vysokoškolského studenta), hodnocení konkurence (služby, sílu a komunikační strategii) a externí faktory (legislativní prostředí) (Vašítková, 2008, s. 135). Po jejím provedení bychom měli být schopni odpovědět na otázky týkající se současného postavení na trhu, image organizace a značky a postavení hlavních konkurentů Janáčkovy opery.

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace, obsahuje analýzu vnějšího prostředí i vnitřního prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. Souborným výstupem marketingové situační analýzy je SWOT analýza, na základě které budeme moci přistoupit ke stanovení marketingových cílů, respektive k navržení nové strategie v oblasti komunikačního mixu ve vztahu k námi definované cílové skupině zákazníků (Zamazalová, 2010, s. 28).

Společnosti se nacházejí v komplexním marketingovém prostředí, kde působí nekontrolovatelné síly, jimž se musí přizpůsobit. Toto prostředí nabízí příležitosti, ale i hrozby, proto musí firma pečlivě analyzovat prostředí, ve kterém působí, aby se dokázala vyhnout hrozbám a využít příležitostí (Kotler, 2007, s. 111).

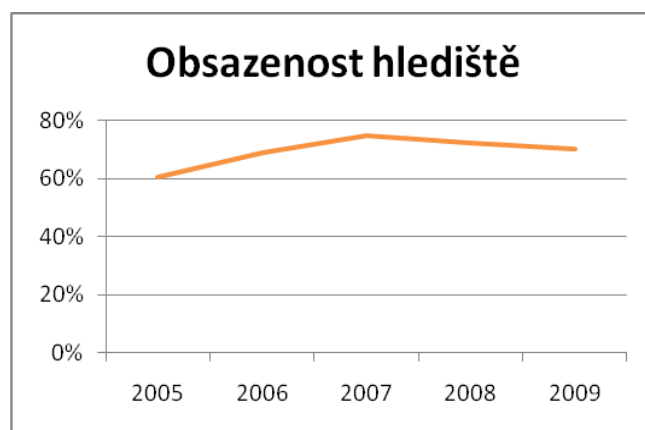
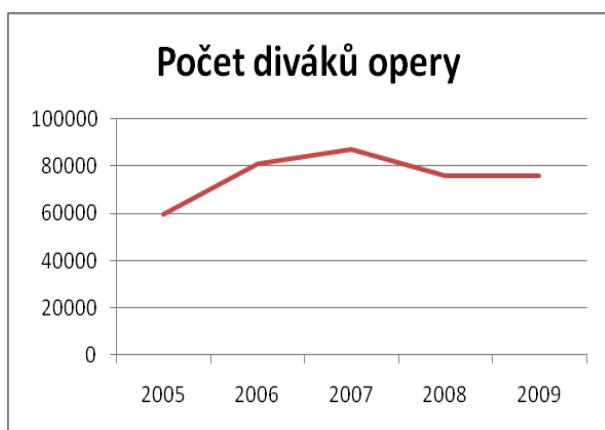
Národní divadlo je příspěvkovou organizací. Statutárním orgánem divadla je ředitel, kterého na základě výběrového řízení jmenuje a odvolává Rada města Brna, je jmenován na funkční období pěti let. Marketing je zajišťován zvláště pro každý soubor, a to zpravidla pouze jedním pracovníkem, což je vzhledem k vysoce konkurenčnímu prostředí na poli kulturní nabídky v Brně zcela nedostačující personální zajištění.

Na komunikaci prostřednictvím internetových stránek, vydávání periodik propagující NDB („DIVA“), pořádání workshopů a vzdělávacích projektů se zaměřuje *Úsek vnějších vztahů*. V součinnosti s ostatními odděleními útvaru ředitele a souborů Národního divadla Brno připravuje projekty, díky kterým získává nové diváky a nadále uspokojuje potřeby stávajících i potenciálních diváků. Kromě komunikace s diváky, tiskovými i elektronickými médii

související s běžným repertoárem divadla se úsek vnějších vztahů podílí i na přípravě a propagaci off-programu (akce mimo běžný repertoár divadla).

V roce 2009 uvedla Janáčkova opera podle své Výroční zprávy celkem 6 premiérových představení, celkem bylo provedeno 128 operních představení, které navštívilo celkem 75 914 diváků, kteří na vstupném zaplatili 14 438 680 Kč. Hlediště operních představení byla průměrně zaplněna ze 70,19 % (činoherní představení byla naplněna z 80 %, baletní představení ze 78,58 %). Oproti roku 2008 tak můžeme pozorovat na jedné straně zvýšení počtu představení o 9 oper, na druhé straně ale vidíme pokles návštěvnosti o 2,05 %. Porovnáme-li tyto výsledky s činohrou (i přes snížení odehraných her o 11 představení pozorujeme zvýšení návštěvnosti o 5,05 %) a baletem (pokles návštěvnosti o 1,85 %, 9 baletních představení víc než v r. 2008), nejsou výsledky operního souboru pozitivní.

**Tabulka I:** Počet diváků, obsazenost



Zdroj: Výroční zprávy Národního divadla

## 2.3 Design výzkumu

### 2.3.1 Typ výzkumu

Vzhledem ke zkoumané problematice jsem se rozhodla zvolit kvalitativní přístup, který se snaží porozumět chování jedinců, konkrétně nástroj hloubkové polostrukturované rozhovory. Kvalitativní přístup ponechává prostor samotným respondentům, kteří se nesnaží své odpovědi přizpůsobit možnostem dotazníku, ale sami aktivně formulují své myšlenky a názory, jelikož otázky budou zaměřeny na jejich potřeby, postoje, preference a hodnoty

(Kolbová, 2005, s. 147). Jedná se konkrétně o explorační studii, která napomůže ujasnit si problémy, které Janáčkova opera ve vztahu k mladým lidem má. Tento typ je vhodný zejména tehdy, zabýváme-li se pocity, hodnotami a motivacemi. Explorační výzkum používá pouze omezený vzorek respondentů, který je vybírán neexaktními (úsudkovými) metodami.

Před samotným započítáním výzkumu jsem si připravila návod k interview neboli scénář rozhovoru, otázky jsem ale upřesňovala a dále rozváděla až v průběhu rozhovoru podle konkrétní nastalé situace, šlo tedy podle Punchova (2008, s. 164, 174–175) dělení o polostrukturovaný rozhovor. Vyznačuje se definovaným účelem, danou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací.

Po ukončení pozorování však došlo i ke spontánnímu neformálnímu rozhovoru. Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce. Síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru (Punch, 2008, s. 175). Neformální rozhovor mi poskytl další cenné informace a doplnil poznatky získané v průběhu polostrukturovaného rozhovoru s respondenty z řad vysokoškolských studentů.

### 2.3.2 Výběrový soubor

Jako výběrový soubor jsem zvolila 5 žen a 5 mužů, kteří v současné době studují vysokou školu v městě Brně bez ohledu na stupeň studia (zastoupen byl bakalářský, magisterský i doktorský stupeň). Jedná se tedy o nepravděpodobnostní, úsudkový výběrový soubor, podle dělení Johnové (2008, s. 120) o tzv. soubor vhodného úsudku, který „*vychází z úsudku výzkumníka ptát se takových členů společnosti, od kterých může dostat vhodné informace.*“

### 2.4 Postoje respondentů k opeře

Prvních deset otázek, které jsem v rámci hloubkových rozhovorů respondentům kladla, bylo zaměřeno na zjištění jejich postoje k opeře. Konkrétně jsem se tedy dotazovala:

- *Navštívil/a jste již někdy nějaké operní představení?*
- *Navštěvujete operu pravidelně?*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> *pravidelně = alespoň dvakrát ročně*

- *Kdy jste navštívil/a naposledy operní představení, vzpomenete si, o jaký titul šlo a jaký si vybavujete dojem z tohoto představení?*
- *Řekněte tři jakákoli slova, která se Vám jako první vybaví, když se řekne „opera“.*
- *Jaký je Váš postoj k opeře jako žánru? Co si myslíte o operních představeních obecně?*
- *Dokázal/a byste si vzpomenout na název nějaké opery? Pokud ano, co je jejím námětem?*
- *Víte, které brněnské divadlo má na repertoáru opery?*
- *Myslíte si, že je k návštěvě opery zapotřebí nějakých zvláštních znalostí?*

#### 2.4.1 Zda / jak často navštěvují operu

Všichni respondenti již někdy operní představení navštívili, nicméně ani jeden z nich nenavštěvuje operní představení pravidelně. Nejčastěji navštívili pouze jednu či dvě opery, mnozí z nich povinně v rámci hudební výchovy ještě na střední škole. Další upřesňující otázka, která zjišťovala, kolik času uběhlo od jejich poslední návštěvy, ukázala, že shodně všichni dotazovaní ji navštívili již před více než rokem, velmi často ještě v rámci již zmiňované školní výuky, popř. s prarodiči ještě jako děti (*„Byla jsem na opeře s babičkou – na Rusalce v Janáčkově divadle, když mi bylo asi 12 let.“*). Často navštívili operu ne z vlastní vůle – v tom smyslu, že by se o návštěvu opery aktivně zajímali či její návštěvu sami iniciovali, ale často je k návštěvě přesvědčil někdo další.

Někteří z respondentů si i přes delší dobu, která uplynula od jejich poslední návštěvy, vybavují z představení i dnes dobré či dokonce nezapomenutelné dojmy, např. jak uvádí tito respondenti/ky:

*„Naposledy jsem byla na opeře v roce 2008 nebo ještě dřív. Byla jsem v Praze na Aidě. No a můj dojem... tak vždycky opera je taková **hezká, vznešená, velkolepá**... jakože wow.“*

*„Byla jsem na Carmen ve Wiener-Neustadtu na takové velkolepé venkovní scéně, v bývalém lomu. To bylo **naprosto parádní, bomba**, což bylo asi dané hodně tou specifickou scénou a obrovskou výpravou.“*

*„Na operě jsem byl jen jednou. Už je to 6 nebo 7 let. Mě to bavilo, pronajal jsem si totiž za 20 Kč kukátko a dal si v bufetu dvě Plzně a bylo to dobrý. **Mně se to líbilo.**“*

Převažovaly ale spíše neutrální až negativní dojmy. Zajímavé je, že více respondentů zpětně posuzovalo jako dobrá taková představení, která byla klasicky zpracována, a naopak si jako špatná vybavili ta představení, která byla pojata moderně:

*„Byl jsem v Janáčkově divadle na ‚Nabuccu‘ a to bylo vynikající! **Velmi dobré klasické pojetí, dobrá hudba, dobré kostýmy, dobré kulisy. Prostě fajn.**“*

*„Operu už jsem navštívil, ale už je to let. Šlo o titul Mackbeth. Bylo to ve třetáku na gymplu na třídním výletu, v Národním divadle v Praze [...] Celkově slabé pojetí – takové moderní, kulisy o ničem, byli jsme daleko od jeviště a vysoko, někde na balkóně, pořádně jsme neviděli. Měl jsem z toho prostě dost špatný dojem. **Bylo to moderní pojetí a to se mi nelíbilo.**“*

Část respondentů si nedokázala vybavit téměř žádné dojmy z poslední návštěvy, z čehož lze usuzovat, že je operní představení pravděpodobně příliš nezaujalo. Například dva z respondentů uvedli:

*„Byl jsem v Janáčkově divadle na operě ‚Lucia di Lammermoore‘ a **to se mi moc nelíbilo. Ani si to moc nepamatuju, jen ten výsledný nemastný neslaný dojem.**“*

*„Zatím jsem navštívil asi dvě opery. Naposledy jsem byl asi před 4 lety tady v Brně, ale **už si vůbec nevzpomínám, co to bylo.** Bylo to určitě v Janáčkově divadle. Ale kdybych z toho byl vyloženě zklamanej, tak bych si to pamatoval, takže spíš **to byl asi takovej průměr.**“*

Čistě negativní dojmy si vybavila jen jediná respondentka:

*„Poprvé jsem byla na operě, když mi byla asi tak 14 let. Šla jsem s kamarádkou místo její babičky, která onemocněla. Nevím už, jak se ta opera jmenovala, ale hrála se v Janáčkově divadlo a šlo v ní o nějakou Evropanku, co se zamiluje do Číňana nebo Japonce, odstěhuje se tam s ním a on se tam změní, prostě takový kulturní šok. Byla to **příšerná nuda, zdlouhavé, až***

*se mi chtělo místy smát, jak to bylo hrozně **naivní**. A samí důchodci, byly jsme tam úplně exotky v našem věku! Takže tenhle zážitek z opery mi na několik let bohatě stačil.“*

#### **2.4.2 Asociace s operou**

V další části rozhovoru jsem respondentů položila asociační otázku: konkrétně jsem chtěla, aby dotazovaní řekli první tři slova, která se jim vybaví, když se řekne opera. Vícekrát se objevily odpovědi „zpěv“, „italština“ a „hudba“. Respondenti uvedli rovněž například „kostýmy“, „společenské šaty“, „divadlo / Janáčkovo divadlo“, „vysoké umění“, „vznešená“, „velkolepá“, „vysoká kultura“, „vizualizace“. Tyto výrazy můžeme zařadit spíše mezi pozitivní, na pomezí mezi pozitivním a negativním označením je výraz „náročná“ či „bílé šaty“. Z negativněji (mladými lidmi) vnímaných označení padlo „seniorky/důchodci“, „babka“, „fialový přeliv“, „délka“, „upjatost“, „jekot“, „tlustá ženská“, „škaredé divadlo“.

#### **2.4.3 Opera v porovnání s činohrou / muzikály**

V odpovědích respondentů na otázku „Myslíte si, že je činohra/muzikály pro mladé lidi atraktivnější? Proč ano, proč ne?“ lze vysledovat společný dojem z opery jakožto náročného/elitního žánru, je považována za záležitost vzdělanějších lidí a rovněž za žádoucí součást vyššího vzdělání a jakéhosi všeobecného přehledu. Oproti tomu například činohra či muzikály jsou více vnímány jako mainstream (v případě muzikálů až jako komerční záležitost), který může „konzumovat“ kdokoli:

*„Myslím, že už je to [opera] takové **náročnější umění**, že to není pro každého. Taky proto se opera ne každému líbí. Je to prostě taková ta pověstná **věž ze slonoviny**. Není to masové umění, je to **výběrové, elitní**.“*

*„Dokonce se chystám jít na nějakou operu. Ted' dávají toho Verdiho a Mozarta, to si myslím, že jsou takové dva základy operní tvorby, který by asi člověk, který má vyšší vzdělání, měl znát. **Patří to k takovému všeobecnému přehledu**.“*

*„Nedovedu si představit, že by někteří moji kamarádi šli do divadla na operu, když i na činohru jdou stěží třikrát do roka. Já chodím do divadla celkem hodně, ale **na operu si zatím***

*netroufám, to už je podle mě spíš pro lidi, kteří už chodí na vážnou hudbu spoustu let a vyznají se v tom.*“

V odpovědích na tuto otázku (tj. „Myslíte si, že je činohra/muzikály pro mladé lidi atraktivnější?“) můžeme rovněž vysledovat určité podobné úvahy a postoje mladých lidí, a sice že tyto dva žánry jsou mladým lidem přístupnější, protože na ně působí moderněji – prostřednictvím modernější hudby, modernějších schémat:

*„Muzikál je pro ně [mladé lidi] určitě **atraktivnější**, kvůli žánru té hudby, která je v muzikálu popovější, taková **mainstreamovější**. Činohra jim je podle mě taky blíž, protože ta se zas podobá filmu a je to **srozumitelnější**.*“

*„Já si myslím, že je to takové podvědomí mladých lidí, že **opera je taková starosvětská - na operu nás nutily chodit babičky, na operu nás nutili chodit ve škole, a proto možná ty mladý lidi víc láká ‚komerčnější‘ činohra, ‚komerčnější‘ muzikál, má lepší reklamu, lepší propagaci, zní moderněji, celkové vyznění je modernější.**“*

*„Muzikály a činohra jsou pro mladé lidi určitě atraktivnější. Podle mě **mladí lidi potřebujou, aby se tam něco dělo. Přece jenom ty muzikály jsou modernější – je to moderně pojatý, hraje tam moderní hudba. Ta opera je podle mě takovej zatuchlej starej žánr, který se moc nemění.**“*

*„Mladí lidi mají tu operu zafixovanou, jako že **tam ječí tlustá matrána v šíleném kostýmu. To jsou klasický klišé, který vidíš i ve filmech a všude. Takže když je pak celý Brno oblepený billboardama na Chicago [muzikál Chicago uváděný v Městském divadle Brno], na kterých jsou dvě mladý kočky v podvazkách, tak se asi nemůžeš divit, že půjdou spíš do Městskýho než do Janáčkovyho [divadla], žejo.**“*

Zajímavý úhel pohledu a vysvětlení, proč se mladí lidé v dnešní době opeře spíše vyhýbají, nabídl jeden z respondentů:

*„Obecně si nemyslím, že by muzikály byly atraktivnější pro mladé lidi, ale je to pravda v nynější době. **Lidi dnes spějí hodně k rychlým zážitkům, největší boom je teď v seriálech,***

*který mají 20 minut, lidi chtějí zprávy rychle a nechtějí na nic čekat a nechtějí být nikde dlouho. S tím upadá i divadlo a ta opera asi ještě víc. **Lidi nechtějí čekat, chtějí to rychle. Tříhodinová opera je moc, čtyřhodinová je smrt.** “*

#### **2.4.4 Postoje k opeře jako žánru**

V další části interview jsem se respondentů dotazovala na jejich postoje k opeře jakožto žánru, zkoušeli si vzpomenout na název, popřípadě i námět některé opery, zajímalo mě, zda vědí, v kterém brněnském divadle mohou opery shlédnout. Z povahy převládajících odpovědí můžeme vyvodit závěr, že brněnští vysokoškoláci spojují operu s Janáčkovým divadlem, které v porovnání s ostatními brněnskými divadelními budovami nepovažují za příliš pěkný prostor. Mnozí si nedokázali vybavit název ani jedné opery (kromě názvu opery, na jejímž představení byli), z těch, kteří si na nějakou další vzpomněli, padala nejčastěji Carmen a Aida (nicméně nikdo nevěděl, o čem tyto opery jsou – tj. co je jejich námětem, a to ani přibližně). Toto zjištění je velmi alarmující. Musím bohužel konstatovat, že výuka dějin hudby na středních školách je pravděpodobně na nízké úrovni, pokud nedokázala prezentovat žákům krásy opery a vážné hudby obecně a vzbudit v nich alespoň malý zájem.

Moji respondenti k opeře zaujímají opatrnější, ostražitější postoj, často uváděli, že podle jejich názoru se jedná o žánr, která je určen tzv. „pro fajnšmekry“, tudíž pro ně jako „obyčejné“ diváky je pravděpodobně příliš sofistikovaný, komplikovaný:

*„Já třeba na operu nechodím tak často, protože si myslím, že **neumím moc docenit tu kvalitu, nejsem štamgast a nemám nacvičené ucho na operní zpěv a tak.** “*

*„Můj postoj k tomuto žánru je **opatrný**. Snažím si udržovat odstup, protože **si nejsem jistý, že tomu dostatečně rozumím**, abych se o tom vůbec mohl bavit.“*

*„Operu nemá moc lidí rádo – a já nejsem výjimka. Je prostě taková **odtažitá**, už je spíš pro **fajnšmekry**, člověk to prostě musí mít rád ten žánr. A taky je to podle mě dost tím divadlem [Janáčkovu divadlo] – prostě takový rádoby moderní divadlo, socialistický, a je tam spousta důchodců, tak se člověk cítí jak na srazu seniorů.“*



Další část respondentů uváděla, že se o žánr nezajímají, není pro ně atraktivní, nezaujímají k němu tudíž pozitivní, ale na druhou stranu ani negativní postoj. Jeden z respondentů svůj postoj k opeře vyjádřil následovně:

*„K opeře zaujímám **ambivalentní postoj**. Nemám k ní prostě žádný vyhraněný postoj. Je mi to vcelku jedno, **nikdy jsem se o to nezajímal**. Takže nemám k tomu [k opeře] odpor ani vztah.“*

#### **2.4.5 Zvláštní znalosti potřebné ke zhlédnutí opery**

V návaznosti na předcházející otázku, tedy jaký zaujímají respondenti postoj k opeře, jsem se následně respondentů dotazovala, zda se domnívají, že je k pochopení a užití si opery potřeba nějakých zvláštních znalostí či zkušeností. Vzhledem k názorům, které respondenti zastávali v odpovědích na předchozí otázku (shodně uváděli, že opera je náročnější/elitnější žánr, určený intelektuálnějšímu publiku) bychom mohli předpokládat, že budou vnímat operu jakožto žánr vyžadující určité penzum znalostí či předcházejících zkušeností. Mí respondenti se ale shodli na tom, že většinou postačí, aby divák šel na operu víceméně pouze obeznámen s dějem opery, což u činohry/muzikálu za nutné nepovažují („*U té opery je vhodnější si přečíst, o čem ta opera bude. Jinak asi nic.*“). Žádný z dotazovaných se však nedomníval, že by bylo potřeba něco víc:

*„Zvláštní zkušenosti? To si teda nemyslím. Spíš myslím, že tam [u opery] **je to hodně i o citech, o vnímání té hudby**. Vůbec si nemyslím, že jsou nutný nějaký znalosti.“*

*„Myslím, že na rozdíl od činohry a muzikálu **by měl člověk aspoň vědět, o čem ta opera je, protože pokud to neví, tak si myslím, že to z toho [z děje opery] nepochopí.**“*

*„K pochopení toho, co se tam děje a užití si té opery určitě **je potřeba víc znalostí než když jdu třeba k Bolkovi** [Divadlo Bolka Polívky].“*

*„Asi je lepší přečíst si, o čem to bude, protože tam je přeci jen obtížnější porozumění tomu textu než v činohře. **Je prostě dobré vědět, co tě čeká. Jinak nic až tak extra.**“*

*„Máš tam k tomu zpěvu titulky, ale koupit si program se asi vyplatí. Kolikrát může být ta opera pochopitelnější, než když jdeš na nějakou šílenou alternativní věc do Husy do sklepa*

[Centrum experimentálního divadla – sklepní scéna divadla Husa na provázku]. *Prostě když znáš ten základní příběh, tak nějaké ty odbočky už pochopíš i z titulků.* “

#### 2.4.6 Představa o typickém návštěvníkovi opery

V další části rozhovoru jsem po respondentech chtěla, aby mi popsali, jak si představují typického, průměrného návštěvníka opery, tedy aby popsali svoji představu jakéhosi socio-demografického profilu návštěvníka operního představení. Přestože je tato otázka svým způsobem zavádějící (samozřejmě nic takového jako „průměrný divák“ ve skutečnosti neexistuje), zařadila jsem ji do scénáře interview, abych zjistila, jak si respondenti diváky opery představují, jak o nich smýšlí. Ve svých odpovědích se shodli na tom, že se jedná o lidi ve středním věku a starší (nejnižší odhad začínal na 40 letech), konzervativněji založené, často byli zmiňováni přímo senioři. Z hlediska vzdělání je pasovali mezi vzdělanější vrstvy, často vysokoškoláky, se zájmem o vážnou hudbu.

*„Určitě **člověk s vyšším vzděláním**, spíš přímo s vysokoškolským. Řekněme od středního věku nahoru, dejme tomu **od těch 40 let**. Ohozený v gala, dámy velká večerní. Člověk, který rád a častěji než zbytek populace chodí na společenské akce i třeba typu plesů atd., prostě člověk, kterého baví společenské události. **Poslouchá vážnou hudbu**. Trošku prostě **hogo fogo**. Ne vyloženě ‚buržoust‘, ale spíš hogo fogo.“*

*„Průměrný návštěvník podle mě je pár, pravděpodobně se na tu operu pěkně obleče, věk bych střelil **asi tak 45 let**.“*

*„Těžko se popisuje nějaký typický návštěvník opery, protože když se bavím s některýma kamarádama, což jsou lidi v mém věku [25 let] a jsou z opery nadšení, tak nemůžu prostě popsat typického návštěvníka opery, fakt to nejde. Protože chodím do divadla hodně a nechodím jen na činohru, ale i na filharmonii. A někde převládá starší publikum, ale někde je to zase úplnej mix. Ale asi u té opery bych řekla, že ten **průměrný věk diváka bude vyšší než třeba u té činohry, určitě**.“*

*„Babka, fialový přeliv, tak 75 let, se synem. Se synem žije celý život. Syn má 50 let, nevkusně oblečený.“*

*„Je mu **tak 45 let a výš**, je **intelektuálně zaměřený** řekl bych. **Buď ho to opravdu baví, anebo tam jde, aby zapůsobil na nějakou ženskou. Anebo to budou fajnšmekři přes muziku, co si jdou poslechnout ten zpěv a tak. Ale myslím, že je to spíš záležitost starších lidí.**“*

*„No určitě **starší lidi**, hodně důchodci, nebo spíš teda důchodkyně. Prostě **převažují tam ženy**, jako všude jinde na kultuře. A budou buď **vzdělanější, minimálně maturita, anebo jsou to operní štangastkyně.**“*

## **2.5 Představy o ceně**

Zajímavé informace přinesla rovněž další část interview, ve kterém jsem zjišťovala představy respondentů o výši vstupného na operu, uplatní-li kupující v předprodeji studentskou slevu (výši této studentské slevy, jež činí 50 %, jsem ale v otázce úmyslně nesdělila). Překvapující bylo, že odhady jednotlivých dotazovaných se od sebe mnohdy až diametrálně lišily. Zatímco nejnižší odhad začínal na 100 Kč, ten nejvyšší byl 380 Kč. Jen pro lepší ilustraci připomínám, že skutečné ceny vstupenek v předprodeji se studentskou slevou se pohybují mezi 55,- až 200 Kč podle umístění sedadla.

Respondenti však v odpovědi na další otázku – kolik by byli sami ochotni za vstupenku na operu zaplatit – uváděli nejčastěji cifru 250 Kč, což zdůvodňovali tím, že by se jednalo o mimořádnější až exkluzivnější zážitek, který absolvují jen zřídka, a proto by jim nevadilo zaplatit tuto částku. Několik respondentů – mužů rovněž shodně uvedlo, že by pozvání na operu mohlo být vhodným dárkem pro jejich partnerky, což vysvětlovali právě určitou exkluzivitou zážitku (konzervativní prostředí, formální oblečení).

Zajímavou poznámku uvedl jeden z respondentů, který by podle svých slov cenu řešil až v případě, že by měl zájem operu navštívit:

*„Musím říct, že u mě to není otázka ceny. **O ceně bych přemýšlel, až kdybych tam chtěl jít. V současné chvíli, kdy pro mě opera vůbec není zajímavá, tak neřeším tu cenu, protože to není otázka ceny.**“*

## 2.6 Analýza produktu „I love NDB“

Na cenové představy respondentů jsem navázala otázkami ohledně nabídky „I ♥ NDB“. Nejdříve jsem se dotazovala, zda znají tuto nabídku, a sice jen podle názvu (tedy aniž bych jim nabídku představila či ukázala logo). Samotnou nabídku znal podle názvu pouze jeden z respondentů:

*„Viděl jsem nějaký nálepky, i na programech to myslím mají, takový to logo ‚I‘ a ‚srdíčko‘, ne? Ale vůbec nevím, o co jde. [Po vysvětlení nabídky:] Aha, tak to znám tohle! Ale nevím, že se to takhle jmenuje.“*

Ani jeden ze zbývajících respondentů produkt neznal. Po představení nabídky jsem se ptala, zda tuto nabídku považují za atraktivní. Zhruba jen polovina respondentů mi sdělila, že tento produkt pro ně je zajímavý:

*„Já vidím velkou výhodu téhle nabídky v tom, že studentský život je často takový, že lidi moc neplánují, rozhodují se impulzivně na poslední chvíli. A **tahle nabídka jim dává možnost rozhodnout se tak jako ‚Zajdem na jedno‘, tak ‚Zajdem na divadlo‘. Takhle narychlo. Dává to možnost jít na to divadlo, aniž by to musel člověk plánovat, shánět dopředu vstupenky. Dává to prostě možnost okamžitého rozhodnutí.“***

*„Ta cena je fakt dobrá, je to takový **motivátor**. Ale nejsou to takový **ty místa, kde se hlavou opíráš o strop?**“*

*„Něco podobného funguje ve Vídni ve Staatsoper, ale tam je to na stojáka za 2 eura a musíš si vystát fakt lajnu, to jsem tam na Erasmu [zahraničním studijním pobytu] absolvovala jen jednou. No tak to je super že to došlo i do Brna, a dokonce se sedí! **Bomba, to bych vyzkoušela.**“*

*„Ale asi jo, **podnikla bych to** [nákup vstupenky ‚I love NDB‘]. *Vždyť v tom centru máš kdyžtak [v případě vyprodání nabídky] spoustu možností, co jiného dělat.*“*

*„Přijde mi **dost zajímavá**. To zní dobře. **Otázka je, jestli se tam dá koupit něco rozumného.** Pokud mají nějaký online systém předprodeje, tak to by bylo dobrý se podívat na obsazenost*

*půldne dopředu, jestli jsou tam volné fleky. Abych tam nejel úplně zbytečně, když už se obleču, tak tam nechci jet zbytečně.*“

Zbylá polovina produkt považovala za nezajímavý a jako důvody uváděla nejčastěji nedostatek bližších informací o produktu (např. zda nabídka platí bez rozdílu na všechna představení, čím je třeba se prokázat při koupi lístku apod.), více respondentů rovněž uvedlo, že z popisu produktu jasně nevyplývá, zda je garantováno, že takový lístek bude vždy k dispozici (tj. kolik lístků jde každý večer do prodeje v rámci této nabídky):

*„Mě by naštvalo, že bych si vyhradila ten čas, vyfíknu se, **dojdu do divadla a zjistím, že vstupenky nejsou. To by mě teda dost naštvalo.**“*

*„Zní to zajímavě, ale u mě je problém, že **se nerozhoduju půl hodiny před představením.** Já mám tak nabitý program, že většinou vím už týden dopředu, co budu dělat. Ale jinak super, dobrý nápad, pro ostatní lidi to bude asi hodně zajímavý. Pro mě je problém, že nebydlím v centru. Pro mě už to, že vážím cestu do centra, nějakých 40 minut, znamená, že tam za nějakým účelem jedu.“*

*„Moc zajímavé to pro mě asi není. Já nepojedu do města hodinu před začátkem a budu doufat, že tam na mě zbydou nějaký fleky. **Já si radši koupím tu vstupenku za víc peněz, což mně nevadí,** ale budu vědět, že si sednu, pěkně v 6. řadě, kde to bude v pohodě, můžu si tam přijít, jak chci a **nemusím se nikde mačkat a doufat, že to vyjde.**“*

Nicméně dohledat informace o nabídce „I ♥ NDB“ přímo na stránkách Národního divadla je velmi obtížné: po zadání názvu produktu „I love NDB“ do vyhledávání (na stránkách Národního divadla) nebyl nalezen ani jediný (!) relevantní odkaz. Po zadání stejné kombinace klíčových slov do vyhledávače Google se na prvním místě umístil odkaz na facebookovou stránku baletního souboru NDB, kde se upozornění na tuto nabídku nachází v jednom z komentářů. Druhé místo zaujímá facebooková stránka „Notre Dame de Bellecombe“ (název stránky je přímo „I love NDB“), třetí místo zaujímá opět facebooková stránka baletu NDB, na čtvrtém místě se umístilo video na YouTube propagující tuto nabídku.

Ani pomocí Googlu se toho studenti hledající nějaké podrobné informace mnoho nedozví. Problém totiž je, že nabídka je na webových stránkách nazvána „*Speciální nabídka vstupného 50,- Kč*“ a nachází se v části Prodej / Slevy až zcela dole. Spojitost s označením „I ♥ NDB“ má zřejmě zaručovat logo, které se nachází nad odstavcem s informacemi o nabídce.

V rámci hloubkových rozhovorů s respondenty jsem proto vždy zinscenovala drobný experiment: na závěr interview jsem vyzvala zpovídanou osobu, aby na stránkách Národního divadla Brno ([www.ndbrno.cz](http://www.ndbrno.cz)) vyhledala informace o probíraném produktu „I ♥ NDB“. Čas, který trval jednotlivým respondentům k nalezení této informace, jsem stopovala, přičemž nejrychlejší osoba dohledala tuto informaci až za minutu a půl (!), ostatní však tápali mnohem déle a někteří respondenti hledání po určité době úplně vzdali (k těmto je však nutno připočítat i další respondenty, kteří uvedli, že v reálu by je v reálu podobná situace s nepřehlednými stránkami natolik odradila, že by rovněž ze stránek odešli). Problém tkví v tom, že informace o produktu „I ♥ NDB“ se nachází na šestém řádku z celkových 16 (!) v menu „Prodej“ v sekci „Slevy“. Téměř všichni respondenti ale nejprve zadali hledané slovní spojení do vyhledávání přímo na stránkách NDB – výsledky hledání ale nenabízí ani jediný relevantní odkaz, a to z toho důvodu, že sousloví „I love NDB“ je na stránkách použito pouze jako obrázek (navíc z programátorského hlediska bez správného popisku), tj. vyhledávač jej nenalezne.

Po neúspěchu hledání sousloví prostřednictvím vyhledávače na stránkách NDB přešla většina respondentů k procházení jednotlivých menu. V nich ovšem tkví další kámen úrazu: např. již zmiňované menu „Prodej“ nabízí 16 možností, na prvním místě naprosto nelogicky „Oznámení“, které člověku po rozkliknutí sdělí pouze informaci „*Zde se dozvíte informace o aktuálních změnách a nejčerstvější novinky*“, ale již nic víc. Mezi naprosto nelogické odkazy v tomto menu považuji rovněž volby „Cena Diva 2010“, „Plesy“, „Přímé přenosy z Metropolitní opery“, „Plány hledišť“ či „Info pro handicapované“. Stará pravda „méně je více“ platí v tomto případě dvojnásobně: přehuštěné menu znemožňuje zákazníkovi nalézt podstatné informace, v našem případě bližší informace o nabídce „I love NDB“.

Rovněž přímo na místě prodeje – tedy na večerních pokladnách v jednotlivých divadlech – není nabídka nijak propagována, přestože to jsou jediná místa, kde lze vstupenky za avizovanou cenu získat v omezeném čase získat.

## 2.7 Analýza loga nabídky I love NDB

V rámci rozhovoru jsem respondentovi vždy předložila logo nabídky I love NDB. V konečném součtu převážili spíše kritici, kterým se toto logo nelíbilo. Nejčastěji respondenti poukazovali na to, že by normálně nedešifrovali zkratku „NDB“ jakožto „Národní divadlo Brno“. Ve spojení s nemožností najít toto sousloví prostřednictvím vyhledávače na stránkách Národního divadla a dokonce i běžných vyhledávačů je identifikace zákazníků s tímto produktem velmi složitá:

**Obrázek I:** Logo nabídky „I love NDB“



*„To je divný... Vyvolává to ve mně dojem nějakýho hradu, zámku nebo šlechtického erbu. A i kdyby to bylo bez toho erbu, jen to ‚I love NDB 50 Kč‘, tak pořád nevím, o co jde. Logo ti má na první pohled evokovat, o co jde, a tohle to podle mě teda nesplňuje.“*

*„Nejsem si jistý, ale to má být nějaká parafráze na ‚I love NY‘? Tak to mi přijde dost laciný, protože to zkoušejí všichni, jenže tenkrát to bylo originální, kdežto tyhle všechny napodobeniny už jsou trapný. A pokud tohle má být erb Brna, tak ten má vypadat úplně jinak! Celkově mi to přijde dost nesrozumitelný. Ani jsem nevěděl, co znamená ta zkratka NDB. To*

*logo by chtělo inovovat, udělat nějak moderně. Pokud teda chtějí přilákat mladé lidi, tak musí udělat něco, co není 200 roků staré.*“

*„Slogan ‚I love NDB‘ mi připadá jako slogan nějakého klubu příznivců divadla, klub fanoušků. Ale že by to ve mně evokovalo to, co to ve skutečnosti znamená, tedy vstupenky za 50 Kč, tak to teda vůbec.*“

*„Jsou blbci, když heslo, které propagují – I love NDB – dají do obrázku a tím pádem nejde vyhledávat! Ten obrázek ani nemá popisek... aha, má! ‚Srd – podržítka – ko‘. Asi špatné kódování. Je to marný, je to marný, je to marný.*“

Pozitivní reakce byly ve výrazné menšině, logo se spíše líbilo (i když s výhradami) například těmto respondentům:

*„Nevypadá to špatně, docela se mi to líbí. Ale nevěděla jsem, co je zkratka NDB... a celkově mi to nepřijde, že by to logo vyjadřovalo tu nabídku, pro mě je to spíš matoucí.*“

*„To logo se mi docela líbí. Mohlo by to ale být typograficky zajímavější, tohle je takový nudný font.*“

## **2.8 Analýza propagačního klipu „I love NDB“**

Národní divadlo v rámci propagace nabídky „I ♥ NDB“ vytvořilo video, které umístilo na YouTube<sup>6</sup> a facebookové stránkách opery a baletu. Ani po měsíci vystavení toto video na YouTube nikdo neokomentoval a v polovině března (více než měsíc od zveřejnění) byl počet shlédnutí stále pod 200. Rovněž na Facebooku klip neměl úspěch (téměř žádné „Likes“, žádný komentář). Pokud tvůrci zamýšleli, že se video bude mezi uživateli virálně šířit, pak se jejich ambice nenaplnily. Toto video jsem proto sdílela i já na svém profilu na Facebooku s prosbou k mým přátelům - vysokoškolákům, aby jej okomentovali, rovněž jsem jej pouštěla v rámci hloubkových rozhovorů svým respondentům:

*„Dobřej nápad, dobrá grafika, dobrá hudba, ale ten třepající efekt na mě působí po chvíli dost epilepticky a možná je to zbytečně dlouhý.*“

---

<sup>6</sup> Dostupné z <http://www.youtube.com/watch?v=j7dIw-vTnRY>



„Je to **zbytečně dlouhý** a ta hudba se mi k tomu nehodí - hlavní myšlenka by šla sdělit za půl minuty. To bude asi i důvod tak málo shlédnutí, **nikdo to virálně nešíří, protože je to nudně dlouhý**. Pokud tak dlouhý klip, tak s víc nápadama, aby to udrželo moji pozornost. Ten nápad klipu s téma bublinama by byl dobřej na printovou reklamu - ve spojení s pěknou fotkou z představení by to mohlo udělat lepší službu. Jinak ta akce za 50,- je supr, až budu mít čas, tak toho využiju!“

„Oceňuju, že tam měli ukázky z představení - že to třeba nebyl spot, kdy si dva studenti v hospodě povídají o ‚I love NDB‘. Ale jinak to bylo dlouhý, nudný, **pořád ty stejné informace dokola**, spousta záběrů bez informace, jen ukázky z představení.“

„**K našemu NDB mi to sedí**, ale moooooooc dlouhý... na to dozvědět se potřebnou informaci o akci pro studenty za 50 Kč podle mě stačí 30 vteřin a zbytek informací naleznou na závěr ukázaných [www stránkách](#)... když už, tak max do minuty... 2:50 je moc.“

„Ta hudba si myslím k tomu vůbec nepatří. **V reklamě na divadlo se má mluvit**, ten přednes je obrovskou součástí toho divadla, tam se prostě musí mluvit! Kvalita těch záběrů je navíc naprosto mizerná, stačí použít pořádnou kameru, tady to má 720p – 720 řádků, je to naprosto odfláknuté. A ty třepetající se přechody jsou děs a hrůza! Text se kvůli tomu nedá číst, ty lidi nejde poznat.“

„Dlouhý!!! Má to 2 minuty 49 vteřin, což mi přijde jako strašný úlet, protože se tam nic neděje. Jediná zpráva je ‚I love NDB‘ a ‚50 Kč‘. Tak 30 vteřin si myslím, že by bylo moc. Myslím, že takový 15 vteřinový mikroklipeček by to úplně v pohodě absorboval. Tohle je fakt **strašně dlouhý. Nudilo mě to vyloženě**. Já kdybych se na to díval, tak to vypnu po 15 vteřinách, protože se tam prostě nic neděje. Je to takovej sestřih, nevím, čím je to zajímavý... je to nezajímavý.“

Jak je vidět z odpovědí, nejčastější výtka vůči videu byla jeho přílišná délka. Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, mladí lidé dobře přijímají informace v obrazové podobě, a proto komunikovat sdělení prostřednictvím klipu byl zcela nepochybně dobrý tah; samotné provedení je ale špatné.

## 2.9 Analýza konkurence

Analýza konkurence uvádí jednotlivé velké konkurenty a jejich strategie týkající se kvality výrobků, cenové politiky, distribuce a podpory prodeje. Na prvním místě si tedy musíme určit relevantní konkurenty (tzn. ohraničit relevantní trh). Podle Zamazalové (2010, s. 55) je pro marketingový úspěch na definovaném relevantním trhu rozhodující uspokojit potřeby naší cílové skupiny lépe, než to dělá konkurence. Konkurenční analýza tedy porovnává naši pozici vzhledem k relativní konkurenci.

Kolbová (2005, s. 19) uvádí několik faktů, se kterými se kulturní organizace obecně potýkají:

- a) lidé více pracují, mají méně volného času (tj. pečlivěji zvažují kde, jak a s kým svůj volný čas stráví)
- b) nárůst možností zábavy (opera, balet, divadlo, muzikály, koncerty, kino, sport atd.)
- c) nárůst možností konzumace kultury z celého světa (prostřednictvím internetu)
- d) mizení rozdílů mezi vysokou a populární kulturou (opera versus muzikál)

Janáčkova opera tak nebojuje o přízeň mladých diváků jen s ostatními kulturními institucemi, ale rovněž s ostatními formami zábavy a způsoby trávení volného času.

### 2.9.1 Přímé substituty

Za přímé substituty Janáčkovy opery považují jiné kulturní akce, jichž je v Brně velký výběr.

Za přímé konkurenty Janáčkovy opery proto považují:

- **Hudební scénu Městského divadla Brno** – nejnovější scéna Městského divadla, inscenuje muzikály z Broadwaye, ale i původní autorská díla
- **Činoherní scénu Městského divadla Brno** – uvádí jak klasická díla v modernějším pojetí, tak původní autorská díla
  - cena vstupenky 270-580 Kč, sleva pro studenty 50 %
- **Činoherní scénu Národního divadla Brno** – soustředí se převážně na uvádění klasických děl, v konzervativnějším podání
- **Baletní scénu Národního divadla Brno**

- **Divadlo Reduta** (Národní divadlo Brno) – alternativnější scéna Národního divadla, uvádí zejména současné hry
  - cena vstupenky 150-500 Kč, sleva pro studenty 50 %, nabídka pro studenty „I love NDB“ za 50 Kč
- **Divadlo Husa na provázku** – alternativní divadelní scéna
  - cena vstupenky 150-320 Kč, snížená cena pro studenty
- **HaDivadlo** – alternativní divadelní scéna s dlouhou tradicí
  - 120-240 Kč, snížená cena pro studenty
- **Divadlo Bolka Polívky** – hrají se zde převážně hry hostujících souborů, zejména pražských divadel s populárními herci
  - cena vstupenky začíná od 350 Kč, studentské slevy nenabízí
- **Divadlo Barka** – komorní divadelní scéna bez stálého souboru, prostor pro amatérské soubory, představení pro děti a cizojazyčná představení
  - cena vstupenky 50-100 Kč, slevy pro studenty nenabízí
- **Studio Marta** – studentské divadlo, které je zaměřeno na plnění studijních programů Janáčkovy akademie múzických umění.
  - cena vstupenky 70-100 Kč, speciální cenu pro studenty nenabízí
- **Filharmonii Brno** – koncerty symfonického orchestru
  - 60-950 Kč, sleva pro studenty 50 %

### 2.9.2 Která divadla respondenti preferují

V další části interview jsem se zaměřila na přímou konkurenci Janáčkovy opery, tj. zjišťovala jsem pomocí otázek („*Jak často chodíte do divadla? Do kterých divadel chodíte a proč?*“ / „*Podle čeho si vybíráte, na které představení půjdete?*“) preference a motivace studentů k návštěvě konkrétního divadla.

Zde se respondenti rozdělili na dva nestejně velké tábory: většina zatracovala Městské divadlo, menšina Městské divadlo naopak velebila. Zatímco odpůrci Městského divadla kritizovali mainstreamovější repertoár divadla (zejm. muzikály na Hudební scéně), ti, kteří do MD chodí, oceňovali herce či prostředí divadla.

Obecně lze ale v odpovědích zpovídaných vysokoškoláků vyzorovat (pro mne) velmi překvapující trend: mladí lidé chodí raději na osvědčená představení, „divadelní evergreeny“ v klasickém zpracování, vůči alternativnímu divadlu se vymezili bez výjimky všichni.

„**Chodím** [do divadla] **vyloženě příležitostně, nárazově. Prostě velmi zřídka, na prstech jedné ruky spočítám, kolikrát za rok. Když mě třeba někdo pozve, nebo když mi někdo řekne, že tohle je fakt dobrý, nebo když už mám pocit, že jsem fakt dlouho nikde nebyla a mám potřebu se hodit do gala. A většinou chodím do Národního divadla. V Městském divadle jsem byla jen jednou, protože mi to tam připadá drahé a že z toho dělají strašné haló a jdou víc na tu komerci. Národní divadlo mi připadá, že si ještě pořád zachovává punc toho elitního umění. Městské divadlo mě prostě neláká a ty menší alternativní divadla mě nelákají už vůbec, už z toho důvodu, že když jdu do divadla, tak se chci hodit do gala a tady do těch malých divadel se to tak nějak nenesí.**“

„**Teď jsem byl v Huse, tam to taky bylo docela dobrý, ale já nejsem moc na takový ty alternativní věci, který se třeba hrajou v některých těch menších divadlech. A právě mně spíš vyhovuje taková ta klasika, že si tam člověk sedne, nepobíhají tam herci mezi lidma v hledišti, nestříkají po divácích žádný věci a tak [jako v představení Balada pro banditu v divadle Husa na provázku].**“

„**U mě to probíhá spíš tak, že si řeknu ‚šla bych do divadla‘ a teprve potom si vybírám, na co půjdu. U mě je Národní divadlo jasná volba, protože když už jdu do divadla, tak chci klasiku spíš než nějakou alternativu.**“

„**Nepreferuju žádné konkrétní divadlo, protože už jsem několik představení viděl a nepřipadá mi, že by to záviselo na tom konkrétním divadle. Špatnou hru může člověk vidět kdekoliv a dobrou hru taky kdekoliv, víceméně.**“

„**Představení si vybírám prakticky náhodně. Anebo podle tématu – jestli ho znám. Shakespeara se nebojím. Rozhoduju se podle hry, ne podle zpracování.**“

„**Nemám rád laciný humor, což je dost typické v Městském divadle. Sprosté narážky, lascivní legrace. To mi přijde, že do divadla nepatří. Oceňuju spíš hlubší témata.**“

*„Alternativa mě neláká, i když jsem asi nikdy na žádném alternativním představení nebyl, tak to nemůžu posoudit, jestli by mě to bavilo. **Chodím ale prostě do konzervativního divadla.**“*

*„Bud' se rozhoduju podle autora, prostě že jsou to věci, které by člověk měl vidět, třeba Shakespeare, Brecht a tak, prostě takový ten základ.“*

*„Mně prostě zásadně vadí takový představení, u kterých nevím, o co se tam jedná, například Magická flétna v Městském divadle, to bylo něco otřesného, protože to podle mě nikdo nepochopil. Dívat se na něco, u čeho nevím, o co jde, to mě fakt nebaví. Pak je to špatný. Ale že bych hodnotil nějaký herecký výkon, tak to ani ne. Mně se líbí komedie, muzikály. Já ani nepoznám, jestli zpívají dobře nebo ne, předpokládám, že jo.“*

*„Když jdu na komedii, tak předpokládám, že dobrá komedie mě rozesměje, když jdu na tragédii, tak očekávám, že si u toho třeba i pobřečím. Prostě **musí mě něčím zaujmout, musím z toho divadla odcházet s tím, že jsem ten čas strávila dobře**, že jsem se nemusela ani jednou podívat na hodinky, že jsem prostě byla pohlcená tím dějem.“*

*„Já nemám rád muzikály, protože většinou je to odpad, třeba v Městském divadle, jinde je v Brně ani nehrají. Činohra je v pohodě. Muzikály bývají slabý, už jsou moc mainstreamové na mě. Je to jeden extrém, opera je druhý extrém, naprosto opačnej.“*

Příznivci Městského divadla obhajovali tuto scénu například takto:

*„V sezóně chodím do divadla častěji než jednou měsíčně, **hlavně do Městského divadla a hlavně na činohru**. Líbí se mi tam ty nápady, se kterými přichází. Líbí se mi i scéna, jsou mi sympatičtí herci. Hodně her dokážou pojmout originálně. Sem tam si zajdu i do Mahenky, na Shakespearovské slavnosti v létě.“*

*„Popravdě **mám ráda Městské divadlo** i z toho důvodu, že tam jsou na činoherní scéně výstavy na chodbě, hudební scéna je **nová krásná budova**, kde se člověk cítí příjemně. Když je tam nějaký doprovodný program – třeba já mám hrozně ráda fotky z představení – tak to oceňuju, to je dobrý.“*

*„Vyberu si většinou z Městského divadla, podle toho, co se mi líbí. Tam hrají takový ty klasiky, tak tam se asi člověk nemůže moc spálit. Jinak většinou z doslechu člověk ví, co je dobrý, takže jdu na to. Vybírám si to hlavně v kooperaci s tím, s kým tam jdu.“*

*„Do divadla chodím poměrně často, tak jednou za měsíc, za dva, tak desetkrát ročně to bude. Většinou do Městského divadla, spíš ze zvyku, protože jsme tam měli hodně let předplatné, když jsem byl na střední. Poměrně se mi to tam líbilo, líbí se mi tam ti herci.“*

Zajímavým faktem, který by mohla Janáčkova opera při propagaci vhodně využít, je určitá averze respondentů k budově Janáčkova divadla a naopak sympatie k historickému Mahenovu divadlu. Jelikož se většina respondentů domnívala, že opery se hrají pouze v Janáčkově divadle, po mém vysvětlení, že některé opery mohou shlédnout rovněž v Mahenově divadle, se někteří respondenti tvářili k opeře vstřícněji:

*„V Mahenově divadle se taky hrají opery, jo? Tak to by pro mě bylo zajímavější tohle klasické prostředí. Ta opera v Janáčkově divadle je hodně neosobní, je to masový. V tom historickém prostředí by to mohlo být hodně zajímavé, tam by se to hodilo podle mě. Tam bych si zašel, pokud by to bylo v klasické úpravě.“*

Na závěr této části interview jsem respondentům předložila deset kartiček, na každé z nich byl napsán název jednoho představení, které je v současnosti na repertoáru, brněnské divadlo, ve kterém se představení hraje a krátký popis představení (nastínění děje). Respondenti měli za úkol daná představení seřadit následující představení podle atraktivnosti (tj. na které představení by šli nejraději a naopak) a svoje rozhodnutí okomentovat. Jednalo se o tato představení:

- Muzikál *Chicago* – Městské divadlo Brno
- *Škola základ života* – Městské divadlo Brno (Činoherní scéna)
- Balet *Labutí jezero* – Janáčkovo divadlo
- Opera *Figarova svatba* – Mahenovo divadlo
- *Revizor* – Mahenovo divadlo
- *Marnie* – Divadlo Reduta
- *Gagarin* – HaDivadlo

- *Minus dva* – Divadlo Bolka Polívky
- *Shakespyré, comedia plná omylů* – Divadlo Husa na provázku
- *Jedno jaro v Paříži* – Studio Marta

Vzhledem k postojům, které respondenti zastávali v předchozích částech interview, nebyl pro mne výsledek již tak překvapující: jednoznačně bodovaly známé tituly bez ohledu na žánr – *Revizor* a *Figarova svatba*. Rovněž představení *Minus dva* v Divadle Bolka Polívky mezi respondenty bodovalo, respondentům se líbilo, že představení zpracovává závažné téma (dva smrtelně nemocní muži se potkávají v léčebně) a hrají v něm známí herci – Bolek Polívka a Milan Lasica. Balet *Labutí jezero* byl rovněž úspěšný, přestože respondenti-muži uváděli, že balet pro ně není příliš atraktivní, nicméně velký úspěch právě uváděného Oscarem oceněného filmu *Černá labuť* přesvědčil i je o tom, že by se jej vydali shlédnout do divadla. Na své filmové zpracování naopak doplatil muzikál *Chicago* – větší půlka respondentů jej sice automaticky zařadil až do spodní části svého žebříčku už z toho důvodu, že se hraje v Městském divadle, nicméně i příznivci Městského divadla uváděli, že viděli nepříliš zdařilý film a tudíž je neláká ani divadelní zpracování.

Ve středu žebříčku tak povětšinou zůstaly představení *Škola základ života* (divadelní představení na motivy známého filmu, který respondenti znali a mají ho rádi, na druhou stranu se „obávali“ jeho zpracování v Městském divadle) a představení *Shakespyré, comedia plná omylů* v divadle Husa na provázku, u kterého se zase respondenti báli příliš alternativního zpracování shakespearovské předlohy, na druhou stranu ale mají rádi divadlo Husa na provázku.

Shodně pak propadla představení v Redutě (*Marnie*), Martě (*Jedno jaro v Paříži*) a HaDivadle (*Gagarin*) – respondenti je vesměs označovali za „příliš alternativní“ či „neznámé“.

### 2.9.3 Nepřímé substituty

Poptávka po divadelních představeních je ovlivňována i nepřímými substituty, resp. nepřímou konkurencí, kam můžeme zařadit všechny volnočasové aktivity. Nejen finanční rozpočet, ale i volný čas každého jedince je omezený, i volný čas tak lze ocenit z hlediska užitku z jeho využití. Nepřímým substitutem tedy nemusí být jen jiná kulturní akce (přímý substitut) typu

představení či koncertu vážné hudby, ale může to být stejně dobře i návštěva muzea, výstavy, ale i sportovní aktivity, diskotéka, koncert či hudební klub, kino (kina Art, Scala, Lucerna - cena vstupenky 70-90 Kč, sleva pro studenty není; multikina Velký Špalíček a Olympia - cena vstupenky pro studenty 129 Kč, ostatní 159 Kč), televize/počítač (např. surfování po sociálních sítích), posezení s přáteli a jiné aktivity. Vzhledem k výborné klubové scéně v Brně jsou velkým konkurentem opery zejména koncerty kapel, hudební festivaly (Majáles, Čarodějáles apod.), filmové festivaly (Cinema Mundi, Jeden svět, Bon Jour Brno, Febiofest, Dny evropského filmu apod.) a další kulturně-zábavní akce typu Ignis Brunensis (vícedenní mezinárodní přehlídka ohňostrojů s bohatým doprovodným programem).

Z odpovědí respondentů vyplývá, že svůj volný čas tráví nejčastěji sportem či s přáteli.

*„[Za kulturou chodím] dost málo, fakt minimálně chodím do kina, na koncerty. Preferuji spíš osobní setkávání – jít s kamarády do čajovny, na kafe a tak. Do kina fakt moc nechodím, připadá mi zbytečné platit horentní sumy za film, když se na něj můžu podívat doma zadarmo.“*

*„Mezi lidmi za kulturou chodím tak třikrát měsíčně. Jinak ve svém volném čase rád čtu, sportuju, zajdu si s kámošema na pívko a tak.“*

*„Do kina a na koncerty chodím spíš sporadicky, nejraději trávím volný čas sportem nebo se svou přítelkyní.“*

*„Do kina chodím fakt často, třeba 20 krát ročně. Na živou hudbu moc nechodím, spíš jen tak v létě třeba na festák někam... ale že bych si koupil za tisícovku vstupenku do Prahy na nějaký koncert, tak to ne.“*

#### **2.9.4 Divadlo v porovnání s ostatními volnočasovými aktivitami**

Velmi zajímavé poznatky mi přinesly odpovědi respondentů na otázku, zda je pro ně návštěva divadla výjimečnější událostí, či zda ji naopak považují za kulturní událost stejného typu jako je například návštěva kina. Respondenti se jednoznačně shodli na tom, že návštěva divadla je slavnostnější akcí, která vyžaduje formálnější oblečení. Toto společenské pravidlo pěkného oblečení všichni respondenti vítají a velmi rádi ho dodržují. Naopak kritizují návštěvníky,



kteří do divadla přicházejí v nevhodném (málo formálním až sportovním) oděvu a kritizují divadla, která formální oblečení po svých divácích nevyžadují (menší alternativnější scény).

Národní divadlo Brno (a opera obzvláště) je mezi mými respondenty považováno za konzervativnější scénu, kde se na dodržování tohoto úzu ještě stále dbá, což mladí lidé oceňují:

*„Návštěvu divadla považuju za něco **výjimečného**. Považuji to za **sváteční záležitost** – vyfiknu se, vyhradím si na to ten večer, ráda strávím příjemný večer v příjemné společnosti v honosné budově. Takže opera by mě určitě oslovila tou bohatou výpravou, tím, že se to hraje v těch honosných budovách, že je to takové konzervativnější. Tak to považuji za správné. To, že já na ni nechodím, neznamená, že by se mi to nelíbilo, jen to prostě neumím ocenit. Nejsem ten správný člověk na to.“*

*„Záleží na divadle. **Ve mně slavnostní pocit** vzbuzuje, když se na to obleču. Mám to s divadlem spojené a vyhovuje mi to. **S tím ‚formal dress code‘ naprosto souhlasím.**“*

*„Určitě nejdu do divadla v džínách. Nešla bych. I když jdu do Husy na provázku, i když jdu k Bolkovi, tak tím, že se člověk pěkně obleče, tak je to něco jiného než kino. Hlavně je to jedinečná příležitost být v přímém kontaktu ‚jeviště – divák‘. **Mně to vyhovuje, že se člověk musí pěkně obléct. Já se ráda vyfiknu.**“*

*„Návštěva divadla je pro mě určitě taková slavnostnější příležitost, formálnější událost. To se mi líbí, to oceňuji. Právě to mi vadí, když do Městského divadla přijdou blbecci v roztrhaných džínách a tričku, tak to mě trochu vytáčí. Ale podle toho se tam taky hraje to divadlo, pro takový lidi. Takové **džínno-tričkové divadlo**. Kdežto v té **Mahence se hraje ještě pořád takové oblekové divadlo**, tak to je ještě dobrý.“*

*„**To, že se musím do divadla pěkně obléct, tak to vítám.** Podle mě je to součástí toho divadla a to se mi líbí. To je druhá věc, že se mi nelíbí divadla, kde lidi přijdou otrhaní. Aspoň minimálně, i když je to nějaký alternativní divadlo, by se měli obléct nějak slušně, třeba můžou mít nějaký svetr a rifle, ale ať to není nějaký špinavý. Prostě ať nevypadají, jako kdyby přišli odněkud z ulice.“*

## 2.10 Přístup k informacím

Jak jsem již uvedla v kapitole nabídce I love NDB, která je na stránkách NDB obtížně dohledatelná, je obecně nezbytné zlepšit především přehlednost webových stránek divadla a zaměřit se na výsledky umístování ve výsledcích po zadání klíčových hesel ve vyhledávačích Google a Seznam. Webové stránky divadla a vyhledávače jsou klíčovým zdrojem informací pro potenciální diváky z řad mých respondentů:

*„Hledala bych to na webovkách divadla. Obecně o akcích v Brně na stránkách BKC. Informace nemám, ale aktivně je nevyhledávám.“*

*„Všechno googluju. Nikdy nechodím na weby těch jednotlivých institucí, protože to podle mě mívají většinou dost nepřehledně udělané. Takže informace o opeře bych hledal přes Google – klíčová hesla ‚opera‘, ‚Brno‘.“*

*„Veškerý informace hledám na internetu, asi bych si zkusila najít oficiální stránky Národního divadla. A jinak info o kultuře obecně hledám na ‚kamvbrně‘.“*

*„Informace bych hledal na Googlu. Opera, Brno. Prostě jen přes vyhledávač.“*

Více respondentů rovněž uvedlo, že pravidelně čtou časopis Metropolis a informace by proto hledali uvnitř tohoto periodika (jedná se zdarma distribuovaný časopis zabývající se kulturou v Brně a Praze):

*„Hledal bych v Metropolisu, a pokud bych to nenašel v Metropolisu, tak bych se podíval na stránky Národního divadla. Jinak hledám informace v Metropolisu anebo se zeptám přítelkyně. Nebo se dívám na stránky oblíbených kin – třeba přímo na stránky Artu a tak.“*

*„Hodně čtu Metropolis, tam je snad skoro všechno, a když mě něco zaujme, tak tam jsou většinou i odkazy na web, takže si to pak doma najdu.“*

## 2.11 Propagace

V poslední části interview jsem se respondentů ptala na způsob propagace, který by pro informování o kulturních akcích v Brně ocenili. Nejčastěji byla zmiňována reklama v městské hromadné dopravě, obzvláště v tramvajích. Respondenti totiž uváděli, že v MHD stráví každý den určitý čas, který (z dlouhé chvíle) vyplňují právě čtením plakátů. Na dalších místech se pak umístily city lighty, časopis Metropolis o kulturním dění (je distribuován zdarma) a rovněž plakátovací plochy v centru města.

*„Dobré jsou podle mě letáky v MHD, tam člověk stojí a čučí. I to, když je pomalovaná šalina – tak jako to má filharmonie, ta se mi moc líbí. Pak si taky čtu city lighty na zastávkách.“*

*„Určitě bych dal reklamu do šalin – dovnitř. A plakáty na plakátovacích místech - o **konkrétní hře, proč je to dobrý, proč bych měl jít.**“*

*„Určitě na mě ohledně opery nepůsobí dostatek informací. Paradoxně jen u těchle kulturních akcí a u ničeho jiného mě zaujmou billboardy – outdoorová reklama obecně. Plakátky v šalinách, na sloupcích a na plakátovacích plochách. Co se týče kultury, tak toho si všímám.“*

*„Sleduju plakáty - na plakátovacích plochách, na zastávkách nebo i v šalinách. Když je velký pokrytí a je ten plakát dobrej, tak si člověk všimne.“*

## 2.12 Vstupenka na operu zdarma

Poslední otázkou interview bylo, zda by dotazovaný v případě, že by ode mne obdržel vstupenku zdarma na večerní operní představení, operu skutečně navštívil. Všichni respondenti odpověděli, že v takovém případě by na operní představení šli.

## 2.13 SWOT analýza (shrnutí analytické části)

Analýza SWOT zjišťuje klíčové silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jedná se o výtah jak z interních auditů (analýza klíčových silných a slabých stránek organizace), tak z externích auditů (upozornění na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí, předpovídání důležitých trendů, které mohou mít dopad na firmu) (Kotler, 2007, s. 97). Jinými slovy, jedná se o „*stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání*

*s konkurencí. Neměla by pominout dosud nevyužité příležitosti ani hrozby.*“ (Kotler 2007, s. 112). SWOT analýza je konečným výstupem provedené marketingové situační analýzy a poznatků získaných v rámci hloubkových rozhovorů.

### **2.13.1 Silné stránky**

- Diváci dodržující zásadu formálního / slavnostního oblečení
- Výprava opery (velkolepost, honosnost)
- Image opery jakožto „vysokého umění“, elitního umění, umění pro náročnějšího diváka (v porovnání s muzikály)
- Uvádění převážně klasických titulů v tradičnějším pojetí
- Budova Mahenova divadla
- Velmi příznivá cena vstupenky
- Kontakt s živými umělci v reálném prostředí a čase
- Mezinárodní srozumitelnost opery (v porovnání s činohrou)
- Tradice brněnského operního domu (od 80. let 19. stol.)

### **2.13.2 Slabé stránky**

- Nežádoucí image opery jakožto starosvětského, nemoderního žánru určeného starším divákům
- Organizační struktura divadla – nedostatečné personální zajištění marketingu
- Délka operních představení
- Nepřehledné webové stránky
- Nevyužívání potenciálu sociálních sítí – zejm. Facebooku, YouTube
- Nevhodně zpracované propagační video „I love NDB“ (délka, kvalita, obsah)
- Málo srozumitelné logo nabídky „I love NDB“, nevhodná propagace nabídky
- Špatný formát, obsah i periodicita newsletteru
- Nedostatky v přístupu zaměstnanců přímého prodeje k zákazníkům
- Budova Janáčkova divadla

### **2.13.3 Příležitosti**

- 80 000 studentů denního studia na vysokých školách v městě Brně
- Vnímání opery jako součásti všeobecného kulturního základu / přehledu
- Vymezení se vůči mainstreamovější nabídce Městského divadla

- Vymezení se vůči alternativnější nabídce menších divadel
- Přesycení mladých lidí technologiemi a rychlými zážitky
- Možnost propagovat krásy opery prostřednictvím krátkých videí na sociálních sítích
- Zvyšování počtu přijíždějících zahraničních studentů na krátkodobé studijní pobyty (v současnosti cca 500 studentů každý semestr) – výhodou je jejich střídání každý semestr
- Možnost oslovit studenty levně prostřednictvím guerillové kampaně / reklamou ve studentském tisku

#### 2.13.4 Hrozby

- Nízká úroveň výuky hudební výchovy na školách spolu s malou atraktivitou vážné hudby pro školáky (v porovnání např. s výtvarnou výchovou)
- Trvale nízká priorita oblasti kultury a umění ze strany státu, podfinancování sektoru
- Obrovská konkurence kulturních zařízení a akcí v Brně
- Špatné dojmy z návštěvy opery v mladším věku, předsudky vůči opeře
- Boom technologií a komunikace prostřednictvím internetu (hrozba, že mladí lidé raději shlédnou krátký sestřih na YouTube v pohodlí domova než tříhodinovou operu v divadle)
- Nástup populačně slabších ročníků

#### 2.14 Ověření hypotéz

Na základě zpracované analýzy řešeného problému, ke které jsme se prostřednictvím výzkumu dopracovali, mohu nyní ověřit hypotézy, které jsem si vytyčila v úvodu:

Pracovní hypotéza (PH1): *Opera má mezi mladými lidmi neatraktivní, nežádoucí image.*

Tato hypotéza byla potvrzena. Respondenti vnímají operu jako žánr určený staršímu publiku, nmoderní a zakonzervovanou záležitost. Na druhou stranu vyšlo najevo, že respondenti považují operu za součást základního kulturního přehledu, spojují si ji se vzdělanějším publikem a oceňují konzervativnější přístup (nutnost formálního oblečení), bohatou výpravu a určitou velkolepost.

Pracovní hypotéza (PH2): *Komunikace opery oslovuje segment mladých lidí nevhodnými prostředky a prostřednictvím nevhodných komunikačních kanálů.*

Tato hypotéza byla potvrzena. Opera komunikuje s mladými lidmi prostřednictvím nepřehledných webových stránek, na své facebookové stránce nedává svým fanouškům velký prostor k diskusi a propagační video na síti YouTube vykazuje závažné nedostatky.

### 3 Projektová část

Má diplomová práce si klade za cíl analýzu komunikačního problému Janáčkovy opery a navržení projektu – návrhu nové komunikační kampaně, která by zvýšila návštěvnost operních představení mladými lidmi. V projektové části své diplomové práce budu vycházet z poznatků z předcházející analytické části diplomové práce a v návaznosti na ně se pokusím navrhnout realizovatelný projekt.

#### 3.1 Cíle komunikační kampaně

Jasně vymezení komunikačních cílů je pilířem tvorby návrhu plánu nové komunikační kampaně, určení cíle komunikace je však důležité rovněž pro následné vyhodnocení jejího efektivního průběhu a zhodnocení výsledků.

Cíle musí být podle Vašítkové (2008, s. 135-136) stanoveny před rozvojem strategie. Obecně platí, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (tzv. SMART). Určí-li se konkrétní cíl, mohou být po určité době změřeny a vyhodnoceny účinky nové komunikační strategie.

Jako primární cíl nové komunikační kampaně Janáčkovy opery si klademe:

- poskytnout informace o nabídce Janáčkovy opery a o produktu „I love NDB“ potenciálním zákazníkům z řad brněnských vysokoškolských studentů
- diferencovat operu jako produkt od nabídky konkurence. Chceme zdůraznit jedinečnost tohoto produktu (operu), exkluzivitu zážitku při zachování nízké ceny.

V návaznosti na tento cíl chceme vytvořit a stimulovat poptávku, tj. zvýšit počet prodaných vstupenek vysokoškolským studentům. Úspěšnost kampaně tedy budeme měřit:

- počtem prodaných vstupenek v rámci nabídky „I ♥ Brno“
- počtem prodaných vstupenek se studentskou slevou,

příčemž porovnáme stav před a po spuštění nové komunikační kampaně zaměřené na brněnské vysokoškoláky.

## 3.2 Návrh nové komunikační kampaně včetně eventů

Nová marketingová strategie chce nabídnout operní představení jako komplexní zážitek, který v sobě kombinuje jak kulturu, tak zábavu.

Marketing by měl zdůraznit silné stránky Janáčkovy opery, tedy něco, v čem je nepřekonatelná. O jakou přednost se tedy může Janáčkova opera ve svých marketingových aktivitách opřít, aby si zajistila výhodu při soutěži s konkurencí? Podle mého názoru je to jednoznačně cena. Ta je totiž ve srovnání s konkurencí mnohem nižší, přičemž studenti jsou skupinou, která je na cenu citlivá. V hloubkových rozhovorech navíc respondenti odhadovali vyšší cenu vstupenky na operu, než jaká ve skutečnosti je.

Ve svém návrhu komunikační kampaně tedy budu komunikovat zejména nabídku „I love NDB“, tj. bezkonkurenční cenu vstupenky v hodnotě 50 Kč, která je výrazně nižší než u konkurence. Z marketingového mixu jsem si vybrala cenu nejen z již zmíněného důvodu (nejnižší cena na trhu). Druhým důvodem je moje domněnka, že není třeba mladé lidi k návštěvě opery nutit, stačí je „jen“ přivést do hlediště, pak už mluví hudba sama. S pomocí nabídky „I love NDB“ se mi studenti budou do hlediště přivádět přeci jen lépe, přičemž kalkuluji s tím, že alespoň část z nich představení natolik okouzlí, že se budou vracet bez ohledu na nabídku „I love NDB“. Cenu tedy budu ve své kampani brát jako motivační faktor.

Dlouhodobým cílem je vychovat si z občasného či jednorázového návštěvníka fanouška opery, který bude svoje nadšení sdílet s dalšími blízkými lidmi. Ověření splnění tohoto cíle je však možný až v horizontu několika let.

### 3.2.1 Přejmenování nabídky „I love NDB“

Mým prvním návrhem je přejmenování nabídky „I love NDB“. Činím tak na základě poznatků z hloubkových rozhovorů, kdy (až na jednu výjimku) žádný z respondentů o této nabídce (můžeme ji však považovat i za značku) nikdo neslyšel. Ztotožňuji se rovněž s názory některých respondentů, kteří uvedli, že jim současný název neevokuje obsah nabídky ani v nejmenším a ani samotné divadlo s tímto názvem nepracuje. Podíváme-li se např. na webové stránky Národního divadla, je v sekci Prodej / Slevy tato nabídka komunikována pouze prostřednictvím loga, přičemž v odstavci pod ním se píše nikoli o nabídce „I love NDB“, ale o „*Speciální nabídka vstupného 50,- Kč pro studenty vysokých škol do 26 let 30*



*minut před začátkem představení na večerní pokladně do III. pořadí v Mahenově divadle, na balkony v Divadle Reduta a v Janáčkově divadle“*, přičemž spojení loga s tímto odstavcem je dle mého názoru diskutabilní. Většina respondentů rovněž připustila, že zkratka „NDB“ je pro ně nesrozumitelná (nejedná se v žádném případě o všeobecně známou a zaužívanou zkratku).

Navrhuji tedy přejmenovat nabídku například na **Last Minute Student Ticket**. Domnívám se, že tento název mnohem lépe vyjadřuje obsah i podmínky nabídky:

- **Last Minute** je všeobecně známé označení nabídky, která je časově omezená na tzv. poslední chvíli. Studenti jsou jednou z neaktivnějších skupin, která vyhledává last minute nabídky (např. letenky low-costových aerolinek, dovolené atp.). *Last minute* v názvu nabídky tedy vyjadřuje na první pohled, že se bude jednat o nabídku časově omezenou na určitý krátký čas před začátkem představení.
- **Student** je anglické i české označení studujícího člověka, s porozuměním rovněž není žádný problém. Slovo *Student* v názvu nabídky značí, že se jedná o nabídku pouze pro studenty.
- **Ticket** je rovněž všeobecně známé slovo (počeštěle tiket), tedy lístek, vstupenka.

Dohromady tato tři označení dávají i člověku neznalému nabídky poměrně detailní představu o dané nabídce: jedná se o studentskou vstupenku na poslední chvíli. Z názvu se sice nedozvíme, že se jedná o nabídku Národního divadla Brno, nicméně tato informace zůstala skrytá i lidem, kteří se setkali s názvem „I love NDB“, jelikož si stejně nedokázali spojit zkratku NDB a Národní divadlo Brno. Propojení „Last Minute Student Ticket“ a „Národního divadla Brno“ už je úkolem vhodně zvolené propagační strategie.

## 3.2.2 Formy a prostředky propagace

### 3.2.2.1 Plakáty a letáky

Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů, většina respondentů si všímá:

- plakátovacích ploch v městské hromadné dopravě (včetně reklamy na madlech)
- plakátů na plakátovacích plochách
- city lightů na zastávkách městské hromadné dopravy

Navrhuji proto vytipovat vhodné tramvajové linky, plakátovací plochy a city lighty a umístit na tato místa reklamu. Jednalo by se zejména o tramvajové linky, které jsou hojně využívány studenty (např. linky č. 12, 13 spojující koleje i fakulty Podnikatelskou a Strojírenskou Vysokého učení technického a fakulty Přírodovědeckou, Filofickou a Sociálních studií Masarykovy univerzity, linky č. 3, 11 obsluhující Stavební fakultu VUT, Právnickou a Filozofickou fakultu MU, linku č. 1 obsluhující Ekonomicko-správní fakultu a největší koleje MU i největší areál Mendelovy univerzity).

Dále bych navrhovala pronájem city lightů a plakátovacích ploch mimo centrum města (kde pronájem stojí mnohonásobně více než v okrajovějších částech města) na vytipovaných místech:

- zastávky MHD poblíž fakult, kolejí, menz a univerzitních sportovišť

Plakáty bych rovněž distribuovala na místa, kde se zdržuje větší množství vysokoškoláků, nejlépe při čekání ve frontě, kdy je největší šance, že budou sdělení věnovat pozornost:

- menzy
- bufety na fakultách
- kopírky na fakultách
- studijní oddělení na fakultách

Na těchto místech se často nacházejí plakátovací plochy (uzamykatelné) k pronajmutí za nízké ceny. Dále je však možné využít i nástěnky a neplacené plakátovací plochy na půdě školy, zde je ale třeba mít na paměti, že plakáty přibývají každou hodinou a je třeba si najmout brigádníka, který bude pravidelně každý den „posouvat“ náš plakát nahoru zpod návalu nových nabídek.

Letáky navrhuji distribuovat na podobná místa, jako v případě plakátů – tj. opět menzy, bufety, univerzitní sportoviště a podobně.

### **3.2.2.2 PR a inzerce**

Navrhuji, aby Janáčkova opera inzerovala v časopise *Metropolis*, který má mezi vysokoškoláky dobrou pověst jakožto spolehlivý zdroj informací o kulturním dění.

Dále doporučuji navázat spolupráci s oblíbenými fakultními či univerzitními tiskovinami, např. měsíčníkem MUNI na Masarykově univerzitě, který je zdarma distribuován po všech fakultách Masarykovy univerzity a má velmi dobrou úroveň, resp. čtenost.

Pro navázání vztahu s čerstvými vysokoškoláky, tj. student prvních ročníků, doporučuji inzerovat v tzv. Prvákovinách (existuje na MU i VUT), tedy časopise, který poskytuje informace o univerzitě i městě Brně zábavnou formou. V tiskovinách tohoto typu by rovněž mohlo být výhodné pro obě strany (jak pro inzerující Janáčkovu operu, tak pro redaktory) umístění PR článku.

### **3.2.2.3 Sociální sítě – YouTube, Facebook**

Ačkoli na obou sociálních sítích je v současné době Janáčkova opera (resp. Národní divadlo) aktivní, je třeba v komunikaci prostřednictvím sociálních sítí zavést nezbytné a zásadní změny.

Zásadním úkolem je přepracován propagačního videa „I love NDB“, či spíše vznik zcela nového videa. Při jeho tvorbě je třeba mít na paměti poznatky a kritické připomínky respondentů. Je tedy potřeba vytvořit video do 30 vteřin, ve kterém za pomoci dynamického střihu budeme prezentovat to nejlepší z nabídky Národního divadla a nabídku „I love NDB“, resp. „Last Minute Student Ticket“.

Co se týče konkrétně Janáčkovy opery, navrhovala bych, aby vzniklo několik propagačních klipů na několik vybraných oper, které budou ve 20 až 30 vteřinách prezentovat to nejlepší z dané opery, prostředí divadla (Mahenova divadla), ukážou záběry do publika na dobře se bavící / zaujaté mladé lidi, zobrazí ruch o přestávce ve foyer divadla.

Komunikaci prostřednictvím Facebooku je rovněž potřeba zlepšit. V současné době slouží stránka jen jako prostor pro zveřejňování nepříliš zajímavých aktualit (nejbližší představení, premiéry apod.). Tomuto způsobu komunikace odpovídá i nízký počet fanoušků stránky. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, rysem generace, kterou chceme oslovit, je důraz na sociální vazby, komunity a orientace na vztahy. Janáčkova opera se proto musí snažit vytvořit se zákazníky z řad mladých lidí silnou sociální vazbu, komunikovat adresně. Facebook by měl

sloužit jako určitá platforma pro diskuzi a komunikaci s mladými lidmi, kteří by měli mít možnost sdělit zde svůj názor, své zkušenosti apod.

Základním předpokladem nové komunikace prostřednictvím Facebooku je ujasnění si, kdo jsou příjemci takových sdělení – a to jsou mladí lidé. Musíme s nimi tedy mluvit jejich jazykem, dát jim prostor k diskuzi, k hodnocení. Komunikace na Facebooku musí být obousměrná, nikoliv tedy jen od Janáčkovy opery k fanouškům, ale i od fanoušků k Janáčkově opeře: opera sama se musí zajímat o názory svých příznivců, dávat jim příležitost se vyjadřovat. Rovněž je nezbytné začít na Facebooku více komunikovat prostřednictvím obrazových sdělení – klipů a videí – a dát tak lidem možnost sdílet tyto obsahy s dalšími lidmi, svými přáteli.

#### **3.2.2.4 Webové stránky**

Webové stránky Národního divadla prošly v nedávné době redesignem. Vizuálně tedy působí na návštěvníka dobře, horší je to už s dostupností informací (viz analýza webových stránek v analytické části práce). Navrhovala bych tedy důkladnou revizi stránek, zvážení užitečnosti a využití jednotlivých menu a přehodnocení jejich obsahu.

Dále doporučuji umístit odkaz na nabídku „Last Minute Student Ticket“ na dobře viditelné místo na webu, aby jej zájemci snadno a rychle našli. Dále je třeba celý web optimalizovat pro vyhledávače s důrazem na nabídku Last Minute Student Ticket, jelikož mladí lidé často vyhledávají informace nikoli na domovských stránkách organizace, ale prostřednictvím vyhledávačů.

#### **3.2.3 Návrhy headlinů**

Jak vyplynulo s hloubkových rozhovorů, vysokoškoláci si představují nejčastější / typické návštěvníky opery jako starší lidi od 45 let věku či přímo seniory a seniorky. Společně s označeními, která se respondentům asociovala s operou, pak můžeme vyvodit určité negativní konotace spojené s návštěvou opery celkově. Snahou je tedy prostřednictvím vhodně zvoleného komunikačního sdělení a komunikačních kanálů přesvědčit studenty o tom, že strávit večer na operním představení může být vzrušující emotivní zážitek, nikoli odstrašující. Navrhuji tedy následující tři headliny:

- *Tohle není záležitost pro tvou babičku.*

- *Zapomeň na předsudky. Přijď na operu.*
- *Zažij vášně pro hudbu.*

Vybraný headline by byl doplněn claimem:

- *Hlasitá. Strhující. Originální. Nebude to škrobený večer v divadle. Přijď si vychutnat děj světoznámých oper, živý orchestr a strhující pěvecké výkony, které jsou odměňovány dlouhotrvajícím aplausem.*

Jelikož existují negativní konotace ohledně kultury, musí být změněny prostřednictvím pozitivního sdělení, které tyto nežádoucí nálepky vyvrátí. Výše uvedeným komunikačním sdělením chci prezentovat operu jako *zábavu* (ve smyslu opaku nudy) a divadlo jako místo setkávání kultur a uměleckých zájmů, ne jako chladný odstrašující palác vysokého umění a kultury. Jak vyplynulo z hloubkových rozhovorů, mladí lidé nemají nic proti vážné hudbě jako takové, spíše je odrazuje neosobní prostředí Janáčkova divadla a obava, že budou samotní v davu seniorů a senierek.

### **3.2.4 Propagace nabídky „Last Minute Student Ticket“**

Jak jsem uvedla již v úvodu, zaměřuji se ve svém návrhu nové komunikační kampaně na propagaci bezkonkurenční ceny vstupenky v rámci „*Last Minute Student Ticket*“, pomocí které chci do hlediště studenty nalákat, aby je mohla opera okouzlit.

Tato nabídka by mohla být propagována například prostřednictvím takového sdělení:

*„Být tak znovu na výšce... Proč? Protože musíš studovat VŠ, abys mohl/a využít Last Minute Student Ticket v Národním divadle Brno. Lístek na operu jen za 50 Kč půl hodiny před představením přímo v divadle.“*

Toto sdělení by mohlo být natištěno například z jedné strany letáků distribuovaných na doporučená místa, přičemž z druhé strany letáku by byla propagována konkrétní opera. Dále bych produkt propagovala ve studentských tiskovinách i plakátovacích plochách (viz výše).

### 3.2.5 Jaké benefity propagovat

V dnešním kybernetickém světě může opera jako jeden z hlavních benefitů nabídnout „realitu“. Toto je jedno ze sdělení, které může Janáčkova opera použít, aby zasáhla mladé lidi, kteří trpí „syndromem vyhoření“ z přetechnizovaného a kybernetického prostředí, ve kterém se pohybují. Protože co je víc reálné než zážitek z živého představení?

Dále je třeba mladé lidi přesvědčit, že se v operách řeší aktuální problémy, tj. že se nejedná o nějaké zakonzervované starosvětsky naivní příběhy. Budeme-li chtít propagovat například operu Figarova svatba, je nezbytné sdělit, že se jedná o příběh lásky – ať už neopětované, marné, platonické i upřímné, žárlivosti, pokrytectví a zneužití moci. Je tedy třeba propagovat **emoce** či **zábavu**, které člověk jako divák na opeře zažije.

Jinými slovy, je třeba, aby se Janáčkova opera v komunikačním úsilí ve směru k mladým lidem odprostila od přístupu, který předpokládá, že se každý zajímá o operu, lidé jsou motivováni k návštěvě, znají příběh i benefity, které jim návštěva přinese, a tudíž je potřeba komunikovat pouze informace o tom, která opera se právě hraje a se kterými sólisty. Takové sdělení se zaměřuje na člověka jakožto racionální bytost, ne na jeho emoce, což je v případě dosud nerozhodnutých potenciálních diváků špatně.

### 3.2.6 Návrh eventů

Poté, co by byly realizovány výše navrhované změny v komunikační kampani, bych komunikační úsilí podpořila eventem. Vzhledem k omezeným financím bych využila již zhotovené a zároveň zdařilé papírové skulptury z guerillové akce „Janáček je naše všechno“. Tyto papírové skulptury se v současnosti nachází v nefrekventovaném koutě v přízemí Janáčkova divadla.

Tyto skulptury (vždy tělo slavné osobnosti s hlavou Leoše Janáčka – např. Beatles, Marilyn Monroe, Ježíš Kristus, Adolf Hitler, Pamela Anderson apod.) bych jen dovybavila pouze nápisem / cedulí odkazující na webové stránky divadla (nebo ještě lépe přímo na nabídku Last Minute Student Ticket) a umístila do prostoru, kde se zdržuje mnoho vysokoškoláků (před hlavní vchody do budov fakult, menz, knihoven a tělocvičen, parky poblíž škol). Hostesky v operních kostýmech by na místě podporovaly studenty k focení se skulpturami (kalkuluji s tím, že každý student takové fotky nasdílí na Facebooku a tudíž zpropaguje webové stránky

uvedené na skulpturách). Hostesky by zároveň na místě rozdávaly letáčky s informacemi o nabídce Last Minute Student Ticket / vybraných operních představení.

### **3.2.7 Finanční náročnost a načasování**

Při navrhování nové komunikační kampaně jsem měla na mysli zejména omezené finanční možnosti, mým cílem tedy nebylo navrhnout bombastickou kampaň, ale sérii opatření na poli komunikace Janáčkovy opery doplněnou vhodným eventem, který by bylo možno v praxi skutečně realizovat. Největším finančním nákladem v této kampani tak bude tisk letáčků, inzerce v MHD, pronájem plakátovacích ploch a citylightů a inzerce v Metropolisu. Personální náklady (zaplacení brigádníků), náklady na úpravu webových stránek a inzerce v univerzitních periodikách již nebudou tak nákladné.

Co se týče finanční náročnosti eventů, můžu konstatovat, že ta by byla rovněž nízká, neboť by se využilo již vyrobených skulptur, natištěných letáčků a zaplatit by se musela pouze práce hostesek. O úspěchu celé akce by tak rozhodovalo zejména počasí a načasování v průběhu dne – například je vhodné dělat podobnou akci před menzou mezi 11:30-13:30, před fakultami je dobré vytipovat si konec nejmasovějších přednášek a tudíž odchod velkého množství studentů.

Celou kampaň doporučuji spustit v posledním zářijovém týdnu, což bývá většinou první, popř. druhý týden akademického roku, kdy mají studenti vzhledem ke studijním povinnostem ještě dostatek času na chození za kulturou. Zároveň se jedná o období, kdy se začíná ochlazovat a utichá nabídka open-air akcí.

## Závěr

Ve své diplomové práci jsem zkoumala postoje mladých lidí – vysokoškolských studentů a studentek – k opeře, tedy žánru hudebního divadla s tradicí více než 400 let, který je však na počátku 21. století mezi mladými diváky vytlačován na okraj zájmu. Svět se prostřednictvím internetu a sofistikovaných komunikačních technologií zmenšil, v reálném čase můžeme komunikovat s lidmi, kteří jsou od nás vzdáleni tisíce kilometrů. Stále méně čteme a místo knihy sáhneme raději po počítači; místo setkání s přáteli nad sklenkou vína s nimi komunikujeme přes sociální sítě, z pohodlí domova. Ze všech stran jsme denně bombardováni spoustou podnětů, což vede až jisté apatii. Nic nás už nefascinuje, nic nešokuje, nic není nemožné. Má v takové době opera, založená na tradičních schématech, zpívaná v cizím jazyce a uváděná na pódii konzervativnějších operních domů, kde je od diváků vyžadováno formální oblečení, vůbec nějakou šanci oslovit a přitáhnout mladé lidi?

Můj výzkum mezi brněnskými vysokoškoláky ukázal, že to není snadné, ale ne nemožné. Ačkoli operu považují spíše za záležitost starších lidí a dokážou si vzpomenout stěží na jeden operní titul, neztracují ji. Naopak, považují ji za elitní žánr určený vzdělanějšímu publiku, za protipól mainstreamových a mohutně propagovaných muzikálů. Přestože se nedomnívají, že by k vychutnání si opery bylo zapotřebí zvláštních znalostí, sami si od ní udržují opatrný odstup.

V diplomovém projektu nelze vyřešit všechny problémy, které Janáčkova opera (či opera obecně) v komunikaci ke svým potenciálním mladým divákům má. Za nejvíce alarmující považují zejména to, že vysokoškoláci mají jen mizivé teoretické znalosti o opeře. Špatná úroveň výuky hudební výchovy na středních školách, která nedokáže žáky zaujmout, ukázat jim krásy tohoto starobylého žánru, na jehož věhlasu se podíleli takoví velikáni jako Wolfgang Amadeus Mozart či Giuseppe Verdi, ale naopak je ještě na dlouhou dobu odradí povinnými návštěvami nevhodně vybraných operních představení, je skutečnou hrozbou do budoucnosti.

Snad i můj návrh komunikační strategie přispěje alespoň částečně ke zvrácení tohoto trendu.



## Použitá literatura

1. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. Počet stran 432. ISBN 80-7179-577-1.
2. FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. Počet stran 121. ISBN 978-80-251-2183-2.
3. HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství KANT, 2009. Počet stran 301. ISBN 978-80-7437-008-3.
4. IVANOVIC, A., COLLIN, P. H. *Dictionary of Marketing*. 3. vyd. London: Bloomsbury Publishing Plc, 2003. Počet stran 289. ISBN 0-7475-6621-6.
5. JANOUC, V. *Internetový marketing. Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Počet stran 304. ISBN 978-80-251-2795-7.
6. JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grad Publishing, 2008. Počet stran 288. ISBN 978-80-247-2724-0.
7. KOLB, B. M. *Marketing for Cultural Organisations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre & Opera*. 2. vyd. London: Thompson, 2005. Počet stran 233. ISBN 1-84480-213-2.
8. Kolektiv autorů. *Marketingové aplikace*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-346-5.
9. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Počet stran 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. Počet stran 719. ISBN 80-247-001-66.
11. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3.
12. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 792. ISBN 978-80-247-1359-5.
13. KOTLER, P., SCHEFF, J. *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. Počet stran 543. ISBN 0875847374.
14. PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Počet stran 192. ISBN 978-80-247-2484-3.

15. PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. Počet stran 150. ISBN 9788073673819.
16. SCOTT, D. M. *Nová pravidla marketingu a PR*. 1. vyd. Brno: Zoner Software, 2008. Počet stran 272. ISBN 978-80-86815-93-0.
17. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 244. ISBN 80-247-0564-8.
18. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 232. ISBN 978-80-247-2721-9.
19. VÍTOVÁ, E. *50 slavných oper*. 1. vyd. Praha: Albatros, 2005. Počet stran 299. ISBN 80-00-01788-1.
20. VYSLOUŽIL, J. *Hudební slovník pro každého*. 1. vyd. Vizovice: Lípa, 1995. Počet stran 350.
21. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. Počet stran 499. ISBN 978-80-7400-115-4.

#### **Časopisové zdroje:**

1. HAVLOVÁ, K. *Generace Y – Mladí lidé v hledáčku českých firem*. Marketing & Komunikace. 2009. Roč. XIX, č. 3/2009, s. 9-10. ISSN 1211-5622.

#### **Internetové zdroje:**

1. SHOEBRIDGE, N. *Generation Y: Catch Them If You Can*. 2006. Dostupné z WWW: <http://www.id.co.nz/138a1.page>

#### **Firemní zdroje:**

1. Národní divadlo Brno. *Výroční zpráva NDB za rok 2009*. Dostupné z WWW: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/vyrocni-zpravy>
2. Národní divadlo Brno. *Výroční zpráva NDB za rok 2008*. Dostupné z WWW: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/vyrocni-zpravy>
3. Národní divadlo Brno. *Výroční zpráva NDB za rok 2007*. Dostupné z WWW: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/vyrocni-zpravy>
4. Národní divadlo Brno. *Výroční zpráva NDB za rok 2006*. Dostupné z WWW: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle/vyrocni-zpravy>

5. Národní divadlo Brno. *Výroční zpráva NDB za rok 2005*. Dostupné z WWW:  
<http://www.ndbrno.cz/o-divadle/vyrocni-zpravy>
6. Národní divadlo Brno. *Zřizovací listina NDB*. Dostupné z WWW:  
<http://www.ndbrno.cz/o-divadle/zrizovaci-listina>

## **Seznam zkratk**

NDB	Národní divadlo Brno
MD	Městské divadlo

## **Seznam obrázků**

Obrázek I.	Logo nabídky „I love Brno“	str. 55
------------	----------------------------	---------

## **Seznam tabulek**

Tabulka I.	Počet diváků a obsazenost hlediště opery	str. 42
------------	--	---------

## **Seznam příloh**

Příloha I.	Scénář rozhovoru	str. 84
------------	------------------	---------

## **Příloha I.: Scénář rozhovoru**

1. Navštívil/a jste již někdy nějaké operní představení?
2. Navštěvujete operu pravidelně? (pravidelně = alespoň dvakrát ročně) nebo Proč jste dosud nikdy nenavštívil/a operní představení?
3. Kdy jste navštívil/a naposledy operní představení, vzpomenete si, o jaký titul šlo a jaký si vybavujete dojem z tohoto představení?
4. Řekněte tři jakákoli slova, která se Vám jako první vybaví, když se řekne „opera“.
5. Jaký je Váš postoj k opeře jako žánru? Co si myslíte o operních představeních obecně?
6. Myslíte si, že je činohra/muzikály pro mladé lidi atraktivnější? Proč ano, proč ne?
7. Dokázal/a byste si vzpomenout na název nějaké opery? Pokud ano, co je jejím námětem?
8. Víte, které brněnské divadlo má na repertoáru opery?
9. Jak si představujete typického, průměrného návštěvníka opery?
10. Myslíte si, že je k návštěvě opery zapotřebí nějakých zvláštních znalostí?
11. Zkuste odhadnout, kolik stojí vstupenka na operu (v Brně) při uplatnění studentské slevy.
12. Kolik byste byl/a ochotný/á zaplatit za operní představení?
13. Jak často chodíte do divadla? Do kterých divadel chodíte a proč?
14. Podle čeho si vybíráte, na které představení půjdete?
15. Na kterém představení jste byli naposledy, proč jste šli právě na něj a jak se Vám líbilo?
16. Podle čeho Vy sami posuzujete, jestli bylo představení dobré či špatné?
17. Seřaďte prosím následující představení podle atraktivnosti a svoje rozhodnutí okomentujte:

- 1) Muzikál Chicago – Městské divadlo Brno
- 2) Škola základ života – Městské divadlo Brno (Činoherní scéna)
- 3) Balet Labutí jezero – Janáčkovo divadlo
- 4) Opera Figarova svatba - Mahenovo divadlo
- 5) Revizor - Mahenovo divadlo
- 6) Marnie – Divadlo Reduta

- 7) Gagarin – HaDivadlo
- 8) Míno dva – Divadlo Bolka Polívky
- 9) Shakespyré – comedia plná omylů – Divadlo Husa na provázku
- 10) Jedno jaro v Paříži – Studio Marta

18. Jak často chodíte do kina, na koncert, do klubu, na diskotéku?
19. Jak nejráději trávíte svůj volný čas?
20. Je pro Vás návštěva divadla něco slavnostního, výjimečného, v porovnání např. s návštěvou kina?
21. Znáte produkt/nabídku divadla „I love NDB“?
22. Jak jste se o této nabídce dozvěděl/a?
23. Využil/a jste už někdy této nabídky?
24. V rámci nabídky „I love NDB“ jsou studentům VŠ nabízeny speciální vstupenky v ceně 50 Kč půl hodiny před představením ve večerní pokladně. Je tato nabídka pro Vás zajímavá?
25. Zkuste najít na internetu informace o této nabídce.
26. Jak se Vám líbí logo této nabídky? (*Ukázat logo*)
27. Jak se Vám líbí propagační video? (*Ukázat video*)
28. Kde byste hledal/a informace o operních představeních v Brně (co se hraje, kolik stojí vstupenka, atd.)?
29. Kde nejčastěji hledáte informace o kulturním dění v Brně (kina, divadla, koncerty, muzea, výstavy apod.) obecně?
30. Myslíte si, že máte dostatek informací o operním dění v Brně?
31. Jaká forma propagace kulturních akcí se Vám osobně zdá nejvhodnější? Na kterou Vy osobně dáte?
32. Kdybych Vám dala na dnešní večer zdarma vstupenku na operu, šel/šla byste?