

STUDIE

1.1 Evropské operní publikum z marketingové perspektivy

Výsledky průzkumu *European Opera Audience Mapping* asociace evropských operních domů Opera Europa jako východiska pro průzkum Jednoty hudebního divadla *Marketingový potenciál českého operního publika*

Martin Cikánek

„Začneme poněkud znepokojujícím faktem. Za posledních 30 let se svět kolem nás radikálně změnil a je šokující, že my (profesionální operní obec) jsme se nezměnili téměř vůbec. Jsme tvrdohlaví a do sebe zahledění, jak denodenně bojujeme o přežití. Bohužel ale nebojujeme o přežití opery jakožto umělecké formy, nýbrž o přežití operní profese a jejího institucionálního rámce. Osobně mne můj profesní blahobyt vůbec nezajímá, mou prioritou je blaho a rozkvět operního umění. (...) Operní představení neznamena nic, pokud jej nesledují diváci. Komunikace mezi jevištěm a hledištěm je pro operu esenciální. U publika bychom tedy měli začít, protože představuje 50% z hodnoty představení.“¹

(Vick, 2005)

Minimálně od druhé poloviny 80. let začaly kulturní organizace z oblasti živého umění (performing arts) v západním civilizačním okruhu pozorovat dva negativní jevy, které více méně přetrvávají dodnes - úbytek a stárnutí obecnstva (Colbert, 2000). Lidem v té době vlivem hektičtějšího životního stylu a zároveň vyšších požadavků na pracovní výkony ubylo volného času a živému umění začaly s nastupujícím digitálním věkem a expanzí televizního vysílání do komerčního sektoru konkurovat nové druhy vyžití a zábavy (Kolb, 2000). Najednou bylo třeba o stávající i nové publikum bojovat, a to minimálně z ekonomických důvodů. Zejména v anglosaských zemích, kde jako v případě USA přímá státní podpora kultury buď fakticky nikdy neexistovala, či kde nástup neokonzervatismu jako dominantní ideologie, jak tomu bylo ve Velké Británii Margaret Thatcherové, vedl k významnému snižování přímé státní podpory kultury a umění, si velmi rychle začali uvědomovat ekonomický význam publika a negativní dopady poloprázdných sálů na provoz institucí. Tato

¹ „So let's start with that rather disappointing fact, particularly disappointing when we consider in the past 30 years how radically everything has changed around us. We are shockingly slow to shift. We are stubborn and self-referential, and part of the problem is the daily fight for profession. We focus not on the survival of the art form, but on the survival of the institution, of the wellbeing of opera. That's my priority. What does that mean? A performance of opera in itself is nothing without its audience. So the audience is where we need to start, because they are 50% of the operatic performance. The essential dialogue includes them.“

praktická potřeba vedla ke vzniku mnoha univerzitních i výzkumných pracovišť zaměřených na arts marketing nabízejících teoretické koncepty, jak úbytku a stárnutí obecnstva zamezit a jak přilákat obecnstvo nové. Zároveň tato potřeba vedla i ke vzniku nové specializace v oboru řízení kulturních institucí, a sice specializace marketingového manažera (Boorsma, 2006).

Trend stárnutí a úbytku obecnstva se samozřejmě nevyhnul ani žánru opery. Jak bylo naznačeno výše (viz poznámka 1), profesionální operní obec globálně nejednala v posledních 30 letech příliš proaktivně. Avšak v momentě, kdy překonala svou těžkopádnost a podařilo se jí zastavit vlastní setrvačnost, se problému začala věnovat o to intenzivněji. Opera Europa, asociace evropských operních domů, se na evropské úrovni problematice operního obecnstva seriózně věnuje od přelomu milénia. Ustavila pravidelně se scházející Fórum marketingu a komunikace, kde se marketingoví pracovníci evropských domů dělí o své zkušenosti, debatují životaschopnost plánovaných strategií, vydávají doporučení v otázkách nejlepší marketingové praxe (best practice) apod. Projev renomovaného britského operního režiséra Grahama Vicka na konferenci Opera Europa ve Valencii v roce 2005 citovány v úvodu tohoto textu, spolu s dílčími zjištěními Fóra marketingu a komunikace v synergii se stále větší nejistotou v otázce udržitelnosti stávajícího systému subvencování kultury v kontinentální Evropě přivedly asociaci Opera Europa k myšlence provést celoevropský průzkum operního publika se dvěma hlavními cíli:

1. *„Poskytnout na průzkumu participujícím operním domům možnost většího porozumění jejich stávajícímu i potenciálnímu publiku a zároveň nabídnout spolehlivé srovnávací indikátory členům asociace na průzkumu neparticipujícím“*

2. *„Vyvinout spolehlivou a jednotnou metodiku průzkumů operního publika, kterou by v budoucnosti mohly využívat další operní domy a díky které by vznikla robustní základna porovnatelných dat o evropském operním publiku“*

(Payne 2005)

Důkladnou znalost operního publika bylo plánováno využít jednak v každodenní marketingové praxi evropských operních domů, při sestavování dlouhodobějších strategických plánů a zároveň při jednání s vládami i orgány EU o státní či panevropské podpoře operního umění.

Evropský průzkum byl jednou z hlavních inspirací a pohnutek pro Jednotu hudební divadla, nezávislou neziskovou organizaci sdružující osoby a další subjekty profesně spjaté s českým operním uměním, aby se zasadila o uskutečnění podobné iniciativy v Čechách. Na základě dostupných informací o českém operním publiku (Bek, 2001; Cikánek 2002; Cikánek 2006a) bylo oprávněné se domnívat, že trend stárnutí a úbytku operního obecnstva se dotýká i České republiky. Začátkem roku 2007 tak byl zahájen víceletý výzkumný projekt *Marketingový potenciál českého operního publika* (2007–2011), uskutečňovaný díky grantové podpoře Ministerstva kultury České republiky. V souladu se zadáním MK ČR je metodika projektu *Marketingový potenciál českého operního publika* v rámci možností a s přihlédnutím k lokálním specifikům koordinována s metodikou šetření Opera Europa, aby vznikl soubor dat popisující české operní publikem, který by byl zároveň porovnatelný s výsledky průzkumu Opera Europa a který by tak vypovídal o socio-kulturním potenciálu ČR ve srovnání s ostatními státy EU. Z tohoto důvodu se také dále v tomto textu budeme zabývat konkrétními výsledky evropského projektu z roku 2006 *European Opera Audience Mapping*, neboť jsou momentálně mezi hlavními východisky pro zkoumání české. V sekci I. probereme metodiku, kterou Opera Europa, při svém šetření použila. V sekci II se budeme věnovat zjištění Opera Europa v otázkách socio-demografických ukazatelů, postojů a chování evropského operního publika a zároveň základním otázkám komunikace s operním publikem v Evropě. Sekce II bude pro větší přehlednost rozdělena do devíti kratších částí a doplněna dílčím závěrem. Jedním z vytýčených cílů průzkumu JHD je i dospět k v praxi použitelné segmentaci operního publika. Hlavním výstupem průzkumu Opera Europa je vytvoření pěti návštěvnických profilů evropského operního publika. Tyto profily lze bezesporu považovat za možná východiska pro segmentační proces, jež JHD plánuje uskutečnit, a proto se jim budeme věnovat v sekci III s názvem *Návštěvnické profily evropského operního diváctva*. V závěru tohoto textu se krátce zamyslíme nad možností využití metodiky Opera Europa a výstupů jejího zkoumání ve výzkumu Jednoty hudebního divadla.

I. Metodika evropského zkoumání

Samotnému terénnímu průzkumu asociace Opera Europa předcházelo studium informací o publiku, které do té doby nashromáždilo 10 evropských operních domů, jež byly vybrány také na základě vlastní žádosti k realizaci průzkumu. Tyto informace pocházely zejména z jejich vlastních marketingových průzkumů publika, z dat, které samovolně vznikají při transakcích souvisejících s prodejem vstupenek (box office data), eventuálně z existujících návštěvnických databází operních domů. Bylo předvídatelné, že takto získané informace a data budou do velké míry nekonzistentní a že agregace takovýchto výstupů nepovede k jednoznačným závěrům. Přesto bylo možné se na základě existujících, byť velmi nejednotných dat a marketingových informací dobrat alespoň obecného povědomí o současném evropském operním publiku. Dále byl vedoucím marketingovým pracovníkům na průzkumu participujících operních domů zaslán poměrně stručný dotazník zjišťující základní informace o poměru abonentů a neabonentů mezi návštěvníky, o marketingových nákladech na jednoho návštěvníka, otázky týkající se nejrůznějších výhod pro abonenty, podílu internetového prodeje na celkových tržbách apod (Payne, 2005).

Na základě studia těchto předběžných informací a stejně tak na základě závěrů Fóra marketingu a komunikace byl sestaven dotazník v anglickém a francouzském jazyce, což jsou jediné jazyky asociace Opera Europa. Dotazník byl zaslán participujícím operním domům, které byly požádány o písemný souhlas s distribucí dotazníku v podobě, v jaké jim byl zaslán. Po odsouhlasení dotazníku provedly participující operní domy v případě nutnosti překlad do jejich národních jazyků, na vlastní náklady dotazníky vytiskly a začaly distribuovat mezi svými návštěvníky.

Jak už bylo řečeno výše, operních domů participujících na průzkumu bylo celkem deset. Jednalo se o De Nederlandse Opera z Amsterdamu, Gran Teatro del Liceu v Barceloně, Teatro Comunale z italské Boloni, La Monnaie/De Munt z Bruselu, Velšskou národní operu v Cardiffu, Den Norske Opera v Oslu, Opéry Garnier a Bastille v Paříži, Opéra National du Rhin ze Štrasburku a konečně Národní litevskou operu ve Vilniusu. Dotazníky byly distribuovány ve vyjmenovaných operních domech od května do září 2006 a to buď v rámci

² Konkrétní informace o výsledcích šetření *Mapping European Opera Audience* jsou dále v tomto textu čerpány především z prezentace, jež na Evropských operních dnech 2007 v Paříži dne 17. února provedl vedoucího evropského šetření Gérard Doublet (2007a). Dále je čerpáno z osobní a elektronické komunikace, jež autor tohoto textu vedl během roku 2007 s Gérardem Doubletem (2007b) a sekretariátem asociace Opera Europa (2007a) jakož i z materiálů shrnujících závěry evropského šetření, jež byly v rámci Evropských operních dnů 2007 mezi účastníky pařížské konference distribuovány (Opera Europa, 2007b).

představení jedné konkrétní inscenace či v rámci několika právě probíhajících inscenací. Původní záměr průzkumu držet se při výběru inscenací, během nichž jsou dotazníky distribuovány, předem určeného klíče - jedna mozartovská opera, jedna barokní opera, jedna velká romantická opera a nejmodernější opera na repertoáru ve zkoumané sezóně (Payne, 2005) – se uskutečnit nepodařilo.

Vyplněné dotazníky byly zasílány do jednoho centrálního místa, kde proběhlo jejich třídění, kódování, digitalizace a následné zpracování. Tímto centrálním bodem byla poradenská firma zabývající se marketingem v oblasti umění Culture & Public Gérarda Doubleta, který také celý projekt *European Opera Audience Mapping* vedl. Celkem se shromáždilo 14 601 řádně vyplněných dotazníků, tedy v průměru 1460 dotazníků z jednoho operního domu. Nejméně se podařilo shromáždít ve Štrasburské opeře (pouhých 166 řádně vyplněných dotazníků), nejvíce v bruselském La Monnaie/De Munt, odkud do Culture & Public připutovalo celkem 4194 řádně vyplněných dotazníků. Byli-li návštěvníci participujících operních domů nějakým způsobem motivováni k tomu, aby dotazníky vyplňovali, dostupné materiály neuvádějí.

Při následném vážení a dalších základních statistických operacích bylo zjištěno, že zkoumaný vzorek reprezentuje přibližně 6,6% populace evropských regionů, v nichž průzkum probíhal. Toto zjištění je třeba chápat ve světle skutečnosti, že v daných regionech většinou existuje více jak jeden operní dům, který mohou obyvatelé regionu navštívit. V oblastech, kde měl participující operní dům dominantní či exklusivní postavení reprezentoval zkoumaný vzorek až 14% populace regionu či městské aglomerace.³

Výsledky zkoumání byly poprvé veřejně prezentovány Gérardem Doubletem na Evropských operních dnech v Paříži v únoru 2007 (Doublet, 2007a). Prezentace se osobně účastnil i autor tohoto textu. Účastníkům prezentace byly dále poskytnuty písemné materiály shrnující základní zjištění evropského šetření (Opera Europa, 2007b). V současné době se pracuje na ucelenější studii, která by měla být členům asociace Opera Europa k dispozici na pražské konferenci asociace, jež se uskuteční v listopadu tohoto roku. K otázce poskytnutí závěrů výzkumu profesní obci nad rámec členů asociace se Opera Europa zatím staví odmítavě

³ V porovnání s dosud dostupnými informacemi o procentu populace navštěvujících operní představení (Kotler a Scheff, 1997; Bek, 2001; Cashman, 2003) se v případě zjištění Opera Europa jedná o neskutečně vysoké procento. Tento závěr vypovídá především o tom, že operní představení nejsou navštěvována vyšším procentem populace z důvodů absolutního nezájmu o operní žánr, nýbrž z důvodů objektivních fyzických bariér bránících návštěvě operního představení, a to zejména z důvodu relativně vysoké vzdálenosti operních domů od většiny obyvatelstva.

(Opera Europa, 2007a). Autorovi tohoto textu také není známo, že by dosud byla publikována jediná odborná studie zabývající se výsledky projektu *European Opera Audience Mapping*.

II. Socio-demografická analýza evropského operního publika, jeho postoje a chování a základní poznatky o komunikaci s evropským operním publikem

V této sekci probereme konkrétní výsledky šetření asociace Opera Europa. Budeme se zabývat proměnnými jakými jsou pohlaví a věk návštěvníků operních představení; společenské postavení návštěvníků operních představení odvozené z jejich postavení v zaměstnání; sídla, v nichž návštěvníci evropských operních představení žijí a zejména jejich vzdálenost od operních domů; a konečně četnost návštěv operních představení. Dále se budeme věnovat v poslední době často diskutovanému otázce abonmá, zdali je tradiční předplatitelská série 6-10 představení za sezónu stále aktuální či zda, jak některé operní domy poukazují, si dnešní doba žádá daleko flexibilnější řešení. Dotkneme se také průměrné ceny vstupenky na operní představení v Evropě a probereme i zdroje informací, které evropské operní publikum využívá před návštěvou operního představení. Nakonec krátce pojednáme o fenoménu operního turismu a nejčastějších destinacích evropských operních turistů.

II.1 Pohlaví a věk evropských operních návštěvníků

Jak vyplývá z výsledků šetření asociace Opera Europa, operní představení v Evropě navštěvují více ženy než muži.⁴ Bylo zjištěno, že operní představení v participujících divadlech navštěvuje 58% žen a pouze 42% mužů. Podíl žen navštěvujících operní představení jasně převyšuje celkový podíl žen na populaci zkoumaných regionů, který byl v době distribuce dotazníků 51%. Vysvětlení proč operu navštěvuje více žen materiály k průzkumu Opera Europa nepodávají.

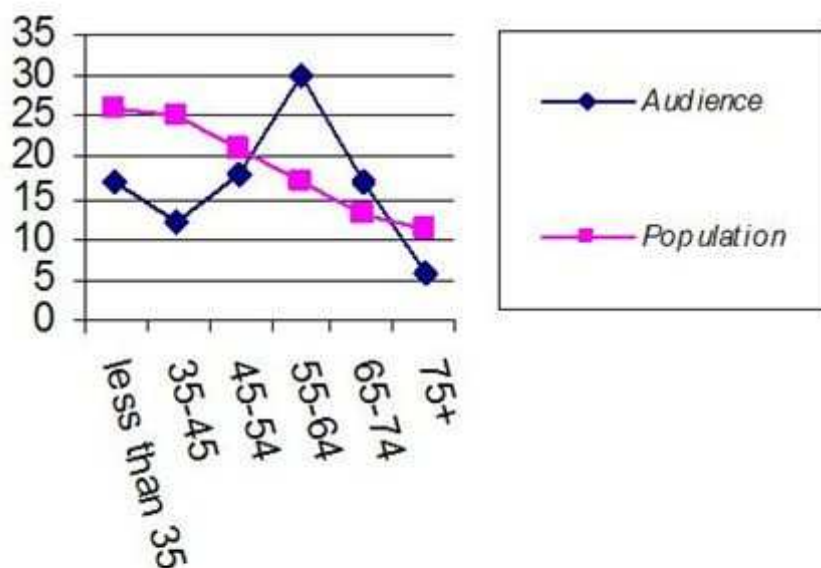
U proměnné „věk“ dospělo šetření Opera Europa k celku předvídatelným závěrům, a sice že operní představení jsou daleko více navštěvována vyššími věkovými kategoriemi. Nejsilnější zastoupení (30%) měla věková kategorie 55 – 64 let s tím, že všechny věkové kategorie pod 55 let dohromady měly pouze 47% zastoupení v publiku zkoumaných operních domů. Věková kategorie do 35 let dosáhla pouhých 17%, kdy 7% z těchto 17% připadlo na

⁴ Tento závěr koresponduje se závěry Beka (2001) i Cikánka (2002, 2006a), jež jsou vyvozené z dílčího i celonárodního zkoumání operního publika v České republice. Takto by bylo možné nalézt daleko více podobností mezi českými šetřeními a závěry zkoumání Opera Europa.

návštěvníky mladší 25 let. Průzkum zároveň odhalil jasnou disproporci mezi procentuálním podílem jednotlivých věkových kategorií na celkové populaci ve zkoumaných regionech a procentuálními podíly návštěvníků operních představeních v jednotlivých věkových kategoriích. Věkové kategorie do 54 let a zejména věkové kategorie do 35 let a do 25 let byly mezi návštěvníky operních představení evidentně podprezentovány v porovnání s jejich procentuálním zastoupením v celkové populaci zkoumaných regionů. U věkových kategorií z rozmezí 55 – 75+ let byl pozorován opačný trend. Nejmarkantnější byl u věkové kategorie 55 – 64 let, která představovala, jak už bylo řečeno, celých 30% ze všech návštěvníků operních představení ve zkoumaných operních domech, a v populaci zkoumaných regionů byla tato věková kategorie zastoupena pouhými 17% - viz graf:

OPERA EUROPA- European survey 2006

Comparison between survey sample and regional demography



Culture & Publics- Gérard Doublet

9

Z těchto výsledků jasně vyplývá, že opera není oblíbená u obecnstva nižšího věku. Dále v tomto textu (viz II.4) však bude prezentováno jiné zjištění evropského šetření, které jasně hovoří o tom, že věková kategorie operních návštěvníků do 35 let je kritická pro existenci operního publika budoucnosti.

II.2 Společenské postavení

Evropského zkoumání v souvislosti se zjišťováním společenského postavení operního návštěvnictva, které bylo odvozováno od zařazení a postavení operních diváků v zaměstnání, zavedlo pět různých kategorií: kategorie A - nejvyšší společenské postavení - do které spadaly osoby s pracovním zařazením na pozicích jako ředitel společnosti, člen senior managementu, tzv. vyšší a vysocí odborní pracovníci (high professionals) a podnikatelé a osoby samostatně výdělečně činné především v oblasti služeb s vysokou přidanou hodnotou. V kategorii B – středním společenském postavení – jsou zahrnuti manažeři na středních řídicích pozicích, osoby pracující ve veřejné správě, ve vzdělávacím sektoru a osoby samostatně výdělečně činné v řemeslných a prodejních oborech. Kategorie C – nižší střední třída – zahrnuje osoby na pozici zaměstnanců a manuálně pracujících. Kategorie D – u níž se společenské postavení neurčuje – jsou studenti středních a vysokých škol a konečně kategorii E – opět bez explicitního určení společenského postavení – představují osoby se statutem důchodce. V seniorské kategorii E bylo identifikováno rovnoměrné rozložení preferencí napříč cenovými pásmy (viz II.7), z čehož je možné vyvodit, že skutečnost známou z České republiky, kdy senioři patří ke skupinám společnosti s nejnižší nákupní silou,⁵ na celoevropské úrovni nelze pozorovat.

Závěry šetření Opera Europa v otázce společenského postavení operních návštěvníků jasně prokazují, že opera není pouze záležitostí společenské smetánky. Naopak podíl vyšších společenských vrstev (kategorie A – 32% návštěvníků zkoumaných operních domů) je rovnoměrně vyvážen středními společenskými vrstvami mezi návštěvníky evropských operních představení (kategorie B 22% a kategorie C 9%). Nařčení z elitismu tedy v případě operního umění nejsou v celoevropském kontextu příliš na místě.

II.3 Sídlo

Již bylo výše naznačeno (poznámka 3), že fyzická blízkost operního domu je faktorem významně determinujícím návštěvnost, respektive nenávštěvování operních představení u vysokého procenta evropské populace. Výsledky šetření Opera Europa týkající se vzdálenosti sídla operních návštěvníků od operního domu v jejich regionu proto nejsou příliš překvapivé. Celých 78% návštěvníků zkoumaných divadel žije ve vzdálenosti odpovídající maximálně jedné hodině cestování na operní představení. 41% evropských operních návštěvníků žije

⁵ Podle informací Českého statistického úřadu z dubna 2007 je v České republice průměrný důchod cca 9000 Kč měsíčně (www.czso.cz).

dokonce ve vzdálenosti méně než 30 minut času, který musí věnovat cestování, aby se na operní představení dostali. Jak se dá také předpokládat, jedná se o z větší části návštěvnictvo městské, kdy jeho 67% žije ve městech či aglomeracích, ve kterých jsou zároveň i operní domy, které navštěvují. 25% návštěvníků žije mimo takovou oblast a 4% evropských operních návštěvníků dojíždějí za představeními výhradně do zahraničí.

II.4 Poprvé na operním představení

Se záměrem získat nové poznatky pro plánování strategií, jak oslovovat a na operní představení přivést nové obecnstvo zejména z nižších věkových kategorií, se šetření Opera Europa soustředilo i na návštěvníky, kteří přišli do opery poprvé. Jak při své řeči na závěr Evropských operních dnů 2007 v Paříži pronesl Bernard Focroulle, vicechairmen asociace Opera Europa a zároveň ředitel bruselského operního domu La Monnaie/De Munt, zjištění týkající se okolností prvních návštěv operních představení a zejména jejich důsledků pro navštěvování operních představení v pozdějším věku, jsou pravděpodobně nejobjevnější a zároveň nejdůležitější z celého projektu *European Opera Audience Mapping*.

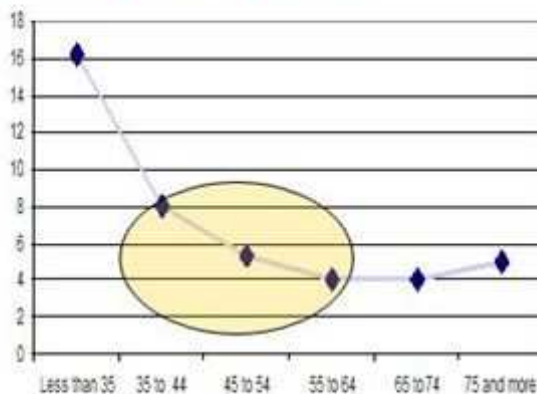
Jak se předpokládalo a jak průzkum také potvrdil, nejvíce nováčků bylo v kategorii do 35 let a to 16% ze všech návštěvníků spadajících do této věkové kategorie. Ve věkové kategorii 35 až 44 let představovali nováčci pouze 8% z celkového počtu návštěvníků v kategorii a ve věkových kategoriích mezi 55 a 74 lety života se objevilo pouze 5% poprvé příchozích na operní představení - viz graf:

OPERA EUROPA- European survey 2006

The first time at the opera

One of the conclusions that we may draw is :

it is difficult to attract new audiences from among the population of young working adults.



Culture & Publics- Gérard Doublet

19

Z toho vyplývají dva závěry. Je velice obtížné přesvědčit kariérou a rodinami zaměstnané osoby středního věku (rozmezí 35 až 54 let), aby do opery přišly, pokud do ní už nechodí. To zároveň implikuje právě ono nejzásadnější zjištění celého šetření, jak jej označil Bernard Foccroulle (viz výše), a sice že pokud osoba nenavštíví operní představení do 35 let svého věku, dramaticky se snižuje pravděpodobnost, že by na operu do konce svého života ještě vůbec přišla.⁶

II.5 Četnost návštěv

Základními marketingovými technikami používanými v oblasti živého umění včetně opery jsou dnes už poněkud zastaralý žebřík loajality (loyalty ladder) a novější koncept CRM (customer relationship marketing). Pro aplikaci obou těchto technik je nutné znát zejména četnost, s níž jednotliví návštěvníci přicházejí na v našem případě operní představení.

Výzkum Opera Europa identifikoval podle četnosti návštěv operních představení v posledních

⁶ Toto zjištění koresponduje se zjištěním už v osmdesátých letech provedené studie ve Spojených státech amerických, která odhalila, že nejspolehlivějšími predikátory pro konzumaci uměleckého žánru ve vyšším věku je setkání s daným žánrem v dětství.

12 měsíců před distribucí dotazníku čtyři návštěvnické skupiny. První je skupina osob, která přišla v době zkoumání na operní představení poprvé v životě nebo ve 12 měsících předcházejících průzkumu žádné operní představení nenavštívila. Tato skupina představuje 13% všech návštěvníků v divadlech na průzkumu participujících. 28% návštěvníků spadá do skupiny s nízkou četností návštěv, kteří ve 12 měsících před průzkumem navštívili maximálně 3 operní představení. Procento *pravidelných* návštěvníků, jak je průzkum označuje, se vyšplhalo až k číslu 48 a rozhodné pro zařazení do této kategorie byl počet 4 až 9 představení navštívených ve 12 měsících před průzkumem. Nakonec ještě průzkum definuje kategorii tzv. *neúnavných* (assiduous), kteří v roce před průzkumem navštívili 10 a více představení, kterých bylo mezi návštěvníky zkoumaných operních domů 15%.

Zajímavé jsou také výsledky cross-tabulace mezi věkovými kategoriemi a četnostními návštěvnickými skupinami, které potvrzují význam 35. roku života jako zlomového roku pro celoživotní návštěvnost opery (viz II.4). Procento *neúnavných* návštěvníků operních představení je od 35. roku dále téměř konstantní - viz graf:

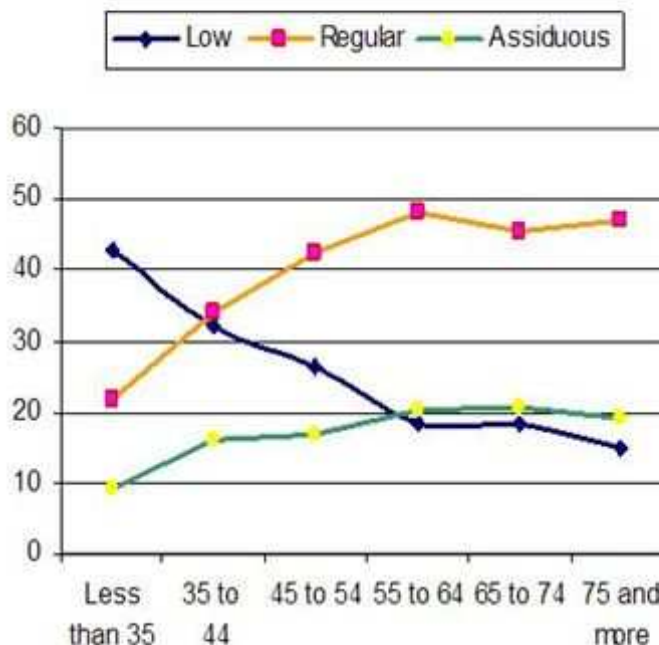
OPERA EUROPA- European survey 2006

Attendance and age

The curve of regular attendance, which corresponds to the behaviour of the majority of opera audiences, goes up after the age of 40.

It coincides with the drop in the curve of low frequency users.

The curve of high frequency users (assiduous) is relatively less affected by the age factor and designates a different type of consumer, expert opera-lovers starting to attend much earlier.



Pokud se tedy nejpozději v 35 letech nestanete skutečným operním nadšencem, nestanete se jím s největší pravděpodobností už nikdy. Navíc, jak Graf 3 dále ukazuje, rostoucí křivka *pravidelných* návštěvníků se střetává s klesající křivkou návštěvníků s nízkou četností opět ve 35. roce života, což znovu potvrzuje klíčový význam tohoto věku pro minimálně z návštěvnického hlediska budoucnost operního žánru v Evropě. Obecně vypovídá vysoké procento *pravidelných* a *neúnavných* návštěvníků ve zkoumaných operních domech také o tom, že opera díky tomu, že je svým způsobem raritní a relativně nedostupná (viz poznámka 3), přitahuje zejména vysoce motivované a odhodlané obecnstvo pravidelně navštěvující 4 a více představení v sezóně.

II.6 Abonmá

Otázka abonmá je v posledních letech velice diskutovanou a narážejí v ní na sebe dva protichůdné názory. Jednak přesvědčení, že lidé v dnešní době už nedokáží plánovat na celý rok dopředu, potřebují do opery či na jiné umělecké žánry chodit daleko spontánněji podle jejich momentálních časových dispozic a od kulturních organizací vyžadují nejrůznější flexi pasy, kdy si sami určují na co a kdy půjdou, či předplatitelské řady s maximálně třemi nebo čtyřmi představeními (Colborne, 2005; Scheff Berstein, 2007). S tím na druhou stranu nesouhlasí spousta marketingových manažerů v kulturních organizacích, kteří zastávají názor, a jejich každodenní praxe jej potvrzuje, že stále existuje významné procento návštěvníků, kteří jsou ochotni si tradiční abonmá koupit a že za výhody v podobě nižších cen, garance konkrétního místa apod. jsou ochotni zaplatit v podobě upsání svého času na dlouhou dobu dopředu (Kitto, 2007).

Výsledky šetření Opera Europa potvrdily relevanci obou výše uvedených názorů. Ukázalo se, že 53% návštěvníků ve zkoumaných operních domech spadalo do kategorie abonenta. Abonenti tedy představují mírnou většinu a abonmá zůstává hlavním způsobem nákupu vstupenek na operní představení. Zároveň ale šetření ukázalo, že abonmá volí v drtivé většině případů osoby z okruhu tradičních návštěvníků operních představení (viz III. Návštěvnické profily evropského operního diváctva). Takzvané nové publikum, tedy ti, co operu teprve objevují a pro něž je opera většinou pouze jedním z mnoha způsobů trávení volného času, jsou k nabídkám abonmá inertní. Abonmá pro ně představuje buď ekonomickou bariéru či příliš velké omezování při spontánní volbě z množství možností, kterak vyplnit čas určený pro zábavu.

Šetření evropské operní asociace také odhalilo, že zejména v kategorii nízké četnosti návštěv operních představení je abonmá minoritním vzorcem chování. Na druhou stranu ale také potvrdilo, že po 6 až 7 letech standardního předplatného začíná předplatitel navštěvovat významný počet operních představení nad rámec svého předplatného. To implikuje, že abonmá je stále nejúčinnějším nástrojem CRM (viz II.5) a budování loajality a celoživotního vztahu mezi návštěvníkem a operním domem. Zároveň výsledky přinášejí zjištění, že 47% ze stávajících návštěvníků zkoumaných operních domů si v nadcházející sezóně rozhodně pořídí abonmá a 16% návštěvníků o tom seriózně uvažuje. Tato dvě čísla dohromady o 12 procentních bodů převyšující stávající procento (53) operních abonentů ve zkoumaných divadlech, což odkazuje na fakt, že abonmá je i v dnešní uspěchané době mezi operním publikem stále oblíbené.

II.7 Cena vstupenky

Průměrná cena vstupenky ve zkoumaných operních domech se pohybuje v cenovém rozmezí 60 – 64 eur za představení. To je v přepočtu přibližně 1500 – 1600 Kč,⁷ což je rozhodně vysoce nad běžnou průměrnou cenou vstupenky na operní představení v České republice⁸. Nutno ovšem vytknout před závorku, že devět z deseti operních domů participujících na evropském šetření bylo ze starých států Evropské unie, kde je hladina cen i příjmů obecně vyšší než snad s výjimkou hlavního města Prahy v České republice. Na druhou stranu z evropských operních domů opravdu globálního významu se průzkumu zúčastnila pouze pařížská Opera Bastille. Její ceny vstupenek také zvedají průměrný výsledek šetření na oněch 64 euro. Pokud Bastille z počítání průměrné ceny vstupenky vyřadíme, vyjde 60 euro. Je tedy evidentní, že i ve starých zemích Evropské unie existuje několik cenových hladin pro vstupné v závislosti na věhlasu toho kterého operního domu.

Vcelku jasná je i souvislost mezi společenským postavením (viz II.2) a preferovanou cenou vstupenky. Osoby z kategorie A přirozeně dávali za vstupenky v průměru více než osoby z kategorie B a dalších. V kategorii B byl navíc zřetelně pozorován zlom, kdy více než 50% návštěvníků z této kategorie preferovalo vstupenky s cenou méně než 50 eur, což kategorie A téměř zrcadlově kopírovala. Téměř dvě třetiny studentů vysokých a středních škol, tedy osob z kategorie D, platily za vstupenky 25 a méně eur. U osob se statutem důchodce zařazených

⁷ Pokud zvolíme pro zjednodušení modelu směnný kurs 1 E = 25 Kč.

⁸ Výjimkou jsou do jisté míry jen oba pražské operní domy.

v kategorii E bylo naopak pozorováno rovnoměrné rozložení preferovaných cenových kategorií jdoucích v rozmezí od méně než 25 eur až po kategorii 200 a více eur.

II.8 Zdroje informací používané evropským operním publikem před návštěvou operního představení

Evropské šetření ukázalo, že 82% návštěvníků operních představení se nějakým způsobem na návštěvu opery předem připravuje. Toto procento konstantně probíhá všemi kategoriemi odvozenými od společenského postavení operních návštěvníků s výjimkou skupiny D (studenti středních a vysokých škol), kde padá k 71 procentní bodům, což může vysvětlovat častá zklamání operních nováčků způsobená nepochopením děje, režijních záměrů a podobně, jež jsou samozřejmě dána nedostatečnou zkušeností s operním žánrem obecně a zároveň i absencí důkladnější přípravy, kdy až 30% do opery poprvé příchozích nemá žádné předběžné informace či žádnou předběžnou znalost díla, které se chystá shlédnout.

Velice užitečné je také zjištění, že většina předběžných informací, se kterými návštěvníci operních představení pracují, pochází z operních domů samotných. Jedná se především o pravidelné magazíny vydávané operními domy, sezónní brožury, webové stránky operních domů a programy ke konkrétním inscenacím. U prvně příchozích a operních nováčků dramaticky nabývají na významu informace, které lze získat z webových stránek operního domu. V tomto světle bylo vřele doporučeno následovat příklad Královského baletu Covent Garden v Londýně, který ke svým inscenacím začal v poslední době budovat rozsáhle vzdělávací a v podstatě samostatné webové stránky, na nichž se lze dovědět o historii díla, jeho formální struktuře, všech aspektech přípravy od nákresů scény až po foto blogy umělců ze zkoušek, a to vše s dostatečným časovým předstihem před premiérou inscenace (www.roh.org.uk). Zároveň bylo při Evropských operních dnech 2007 v Paříži v tomto kontextu také upozorněno na osvědčenou praxi Washington National Opera, která připravuje vzdělávací CD, která opět s předstihem rozesílá svým abonentům, kteří CD poslouchají například v automobilech při cestách do práce a připravují se tak na nadcházející premiéry⁹.

⁹ Před koncem sezóny 2006/2007 přišla Washington National Opera s novinkou v podobě podcastingů, kdy si lze vzdělávací a popularizační audio programy stáhnout z Internetu přímo do mp3 přehrávačů.

II.9 Operní turistika

Jak už bylo řečeno, průzkumu asociace Opera Europa se z globálně věhlasných operních domů, u nichž lze předpokládat potenciál přitahovat ve významné míře operní turisty, zúčastnila pouze pařížská Opera Bastille. Z výsledku proměnných zaměřených na fenomén operní turistiky jasně vyplývá, že větší část (44%) návštěvníků zkoumaných operních domů chodí na představení pouze v regionu nebo státě, kde mají sídlo. 31% návštěvníků připustilo, že operní představení v zahraničí navštívilo, avšak spíše náhodně a rozhodně tak nečiní na nějaké pravidelnější bázi. Pouze 7% návštěvníku prohlásilo, že na operu do zahraničí vyjíždí pravidelně. Na základě těchto výsledků byla také sestavena mapa znázorňující migraci evropských operních turistů. Výrazné vzorce migračního chování evropských operních turistů z ní však příliš vysledovat nejde. Jako cílové destinace z mapy viditelněji vystupují evropské operní metropole jako Londýn nebo Milán, jinak však operní turisté migrují v regionu západní Evropy v podstatě odevšad všude. Překvapivá je jakákoliv absence cílových destinací ve Skandinávii, kde by bylo možné za významnější evropskou destinaci považovat minimálně letní operní festival ve finské Savonlinně.

II.10 Shrnutí sekce II

- Operní představení ve zkoumaných operních domech navštěvují více ženy (58%) než muži (42%).
- Nejsilnější zastoupení (30%) má mezi návštěvníky zkoumaných operních domů věková kategorie 55 – 64 let.
- Pokud osoba nenavštíví operní představení do 35. roku věku, dramaticky se snižuje pravděpodobnost, že by na operu do konce svého života vůbec přišla.
- Vyrovnaný procentuální podíl operních návštěvníků z vyšších společenských vrstev (32%) a ze středních společenských vrstev (31%) odkazuje na fakt, že opera není žánrem pouze pro elity.
- Celých 78% návštěvníků zkoumaných operních domů žije ve vzdálenosti odpovídající maximálně jedné hodině cestování na operní představení
- Opera přitahuje zejména vysoce motivované a odhodlané občanstvo pravidelně navštěvující 4 a více představení v sezóně.
- Abonmá je mezi publikem zkoumaných operních domů stále oblíbené.
- Průměrná cena vstupenky se ve zkoumaných operních domech pohybuje v cenovém

rozmezí 60 – 64 eur.

- U návštěvníků se statutem důchodce bylo pozorováno rovnoměrné rozložení preferovaných cenových kategorií jdoucích v rozmezí méně než 25 eur až po kategorie 200 eur a výše.
- 82% návštěvníků zkoumaných operních divadel se nějakým způsobem na návštěvu opery předem připravuje.
- Většina předběžných informací, které se návštěvníkům operních představení dostanou do rukou, pochází od samotných operních domů.
- 7% návštěvníků ve zkoumaných operních domech cestuje pravidelně za operou do zahraničí.

III. Návštěvnické profily evropského operního diváctva

Analýza socio-demografických ukazatelů operního publika ve zkoumaných operních domech, prezentovaná v předchozí sekci, přinesla řadu konkrétních a užitečných informací, které jistě pomohou všem evropským operním domům v jejich každodenní marketingové praxi. Jak však bylo naznačeno v úvodu tohoto textu, šetření *European Opera Audience Mapping* bylo zahájeno především ze strategických důvodů jako reakce na dlouhodobé negativní trendy ubývání a stárnutí obecnstva, neefektivní marketingovou situaci v evropské opeře obecně a zároveň do budoucna evidentní neudržitelnost současného způsobu financování operního umění v Evropě. Návštěvnické profily evropského operního diváctva, jež jsou po socio-demografické analýze druhým výstupem evropského šetření, je možné považovat za marketingovou rukavici hozenou současným a budoucím výzvám operního žánru. Je možné z nich vycházet při plánování dlouhodobých strategií, jak získávat nové obecnstvo a zároveň neztrácet stávající. Marketingové plánování v dlouhodobém strategickém rámci pak musí zákonitě zvýšit efektivitu marketingových operací evropských operních domů. Vyšší efektivita, dlouhodobé plány a důkladná znalost vlastního publika zase vybaví evropské operní domy účinnými nástroji umožňujícími mít při jednáních o subvencování operního umění z veřejných rozpočtů na všech úrovních iniciativu vždy na své straně. Zároveň budou evropské operní domy vybaveny účinnými nástroji pro implementaci alternativních metod financování umění, kterými mohou být například americké metody fundraisingu v umění postavené především na práci s individuálními dárci a důsledné aplikaci principů CRM (viz II.5).

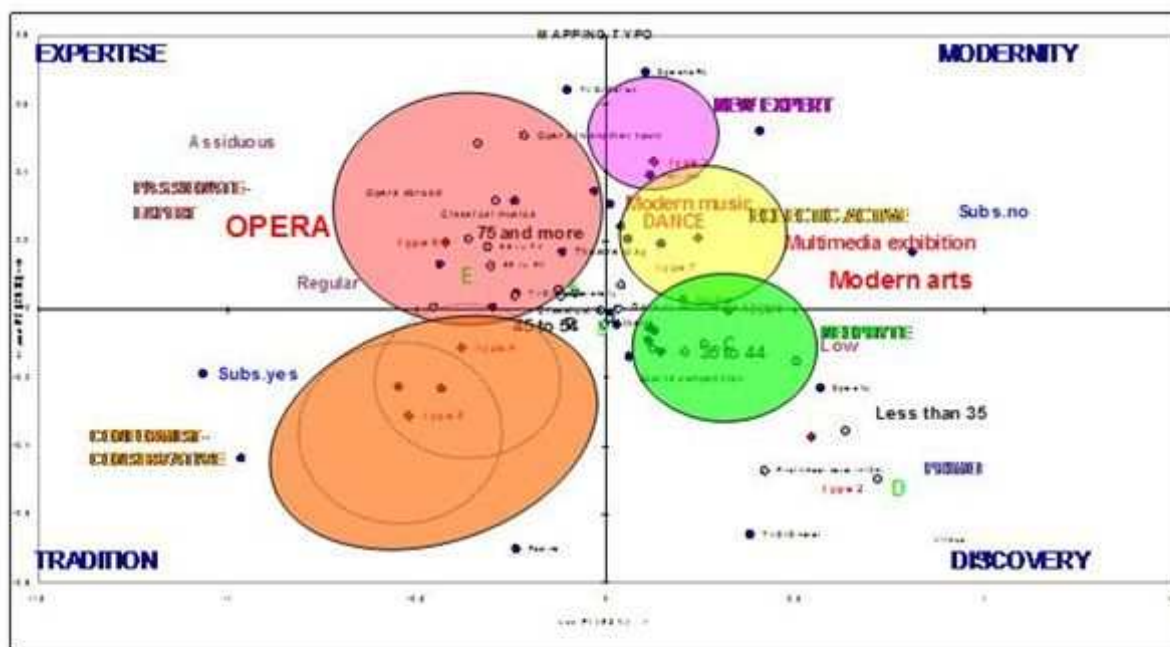
Na tomto místě je třeba podotknout, že typologie profilů evropských operních návštěvníků, jež z *European Audience Mapping* vzešla, byla na Evropských operních dnech 2007 v Paříži přijata spíše vlažně a jako daleko závažnější výstup šetření bylo obecně považováno zjištění o 35. roku života jakožto nejzazší věkové hranici pro první návštěvu operního představení (viz II.4). Autor tohoto textu má za to, že marketingoví pracovníci evropských operních domů, kteří se účastnili diskuze následující prezentaci návštěvnických profilů, se nedokázali oprostít od problémů, které řeší na úrovni toho kterého operního domu, a podívat se na věc ze širší perspektivy. Marketing každé kulturní organizace totiž pracuje s publikem (trhem), jež je do velké míry specifické a v porovnání s publiky jiných kulturních organizací výjimečné. Tak obecné arts marketingové principy nelze automaticky aplikovat za všech okolností a v jistém procentu případů může empiricky zjištěná či pouze tušená skutečnost dokonce odporovat obecně platným teoriím. Přesto má autor tohoto textu za to, že navržená typologie návštěvnických profilů je pro budoucnost operního marketingu v Evropě relevantní (viz předchozí odstavec) a zároveň ji považuje za důležité východisko pro zkoumání Jednoty hudebního divadla *Marketingový potenciál českého operního diváctva*, v jehož rámci má být české operní diváctvo také segmentováno. Do jaké míry bude při této segmentaci vhodné přejmout či modifikovat metodiku Opera Europa, ukáže další zkoumání. Návštěvnické profily evropského šetření jsou však v současné době nejs sofistikovaneji provedenou segmentací operního diváctva na světě a zároveň nejs sofistikovanejší aplikací obecných principů CRM, a proto se jim budeme v následující sekci věnovat. Nejprve stručně probereme způsob, jakým byly profily sestaveny (III.1) a potom se budeme jednotlivě věnovat každému z pěti definovaných návštěvnických profilů, kterým jsou: Eklektik (III.2), Novic (III.3), Nový expert (III.4), Vášnivý expert (III.5) a Konformní konzervativce (III.6) a nakonec ještě shrneme význam návštěvnických profilů pro marketingová a dramaturgická plánování operních domů (III.7).

III.1 Metodika sestavení návštěvnických profilů

Zásadní pro sestavení návštěvnických profilů byla znalost socio-demografických ukazatelů publika v šetřených operních domech (viz sekce II). Nad rámec zjištění prezentovaných v předchozí sekci tohoto textu obsahoval dotazník Opera Europa distribuovaný během šetření *European Opera Audience Mapping* ještě další otázky sledující postoje, očekávání, vzorce chování, estetické preference a podobně. Pokročilé statistické operace a zejména aplikace kovariantních logaritmu potom umožnily jednotlivé indikátory agregovat a na základě této

agregace definovat pět návštěvnických profilů ve zkoumaných operních domech. Definování návštěvnických profilů bylo provedeno na bázi pnutí mezi dvěma páry navzájem protikladných tendencí, k nimž zkoumané publikum tíhlo. Protikladnými páry jsou: Objevování versus Expertíza a Tradice versus Modernita a reprezentují základní názorová štěpení pozorované mezi publikem ve zkoumaných operních domech. Tyto dvojice byly umístěny na matici, kdy v prvním kvadrantu bylo Objevování, ve druhém Modernita, ve třetím Expertíza a ve čtvrtém Tradice (viz schéma)

OPERA EUROPA- European survey 2006



Culture & Publics- Gérard Doublet

Do těchto kvadrantů pak byly podle předem určeného klíče umísťovány jednotlivé zkoumané indikátory, jež se v kvadrantech shlukovaly, díky čemuž bylo možné návštěvnické profily definovat.

Tato syntéza byla provedena se záměrem soustředit se především na zvyky nového obecnstva operních domů či na nové zvyky, jež si osvojuje obecnstvo stávající. Jedním z doporučení šetření v tomto kontextu také bylo, že by se marketingová oddělení evropských operních domů měla soustředit především na profily Novic, Eklektik a Nový expert, definované hlavně konstantním zájmem o modernitu v nejširším slova smyslu, jež se pak také projevuje zájmem o konzumaci kvalitních kulturních produktů. Novic a Eklektik jsou navíc

profily, u nichž je velice podstatný moment Objevování nového dosud nepoznaného, což může být například operní umění. Tyto tři profily dohromady reprezentují 40% publika ve zkoumaných operních domech. A bylo to právě doporučení marketingově se soustředit na tyto tři profily, které vyvolalo obecný nesouhlas pracovníků marketingových oddělení evropských operních domů při diskuzi po prezentaci profilů na Evropských operních dnech 2007 v Paříži a které vedlo ke vlažnému přijetí profilů profesní obcí (viz výše). Tyto tři profily jsou totiž v porovnání s profily tradičních návštěvníků operních domů (Vášnivý expert, Konformní konzervatívec) stále skupinou minoritní. To by v případě, pokud by se staly z marketingového hlediska strategickou prioritou, s největší pravděpodobností vedlo k odlivu tradičních návštěvníků a v konečném důsledku k úbytku obecnstva.

Ještě než se začneme zabývat jednotlivými návštěvnickými profily, je třeba konstatovat, že žádný z profilů nepředstavuje konkrétní skupinu operních návštěvníků. Profily jsou pouze souhrnem vzorců chování a zároveň nejrůznějších postojů, jež byly určitým způsobem seskupeny. Každý operní návštěvník se pak ve větší či menší míře pouze přibližuje ideálu toho kterého návštěvnického profilu, jak jej definovalo šetření Opera Europa.

III.2 Eklektik

Eklektik¹⁰ je dle závěrů šetření asociace Opera Europa považován za ústřední mezi profily s dominantní převahou nových vzorců chování a postojů mezi operními návštěvníky. Nachází se ve druhém kvadrantu blízko středu matice a je pro něj charakteristické především velké a rozmanité množství způsobů, jak tráví svůj volný čas. Z toho vyplývá, že u Eklektika se z hlediska konzumace kulturních produktů těžko hledá nějaký zažitý vzorec chování. Ve vztahu k opeře Eklektik nemá abonmá a řadí se do kategorie s nízkou četností návštěv operních představení. Příležitostně také sleduje operní představení v televizi a na DVD. Na druhou stranu navštěvuje operní domy i jinde než v regionu svého bydliště. Eklektik navštěvuje také operní festivaly a za operou cestuje do zahraničí.

Jak už bylo řečeno, Eklektik se zajímá o velké množství uměleckých druhů a žánrů jdoucích od varieté, přes popové a rockové koncerty, moderní tanec, klasický balet, divadlo, jazz a operu až k velmi častým návštěvám kina a pravidelným návštěvám výstav moderního i tradičního umění a umělecké fotografie. Eklektik se také hojně angažuje jak pasivně tak aktivně v nejrůznějších sportovních aktivitách. Nejčastěji lze Eklektiky nalézt ve věkovém

¹⁰ V anglickém originále Eclectic

rozmezí 35-64 let a z hlediska společenského postavení spadají povětšinou do kategorií A a B (viz II.2). Loajalita Eklektika k příslušnému opernímu domu závisí především na tom, zdali dramaturgie uspokojuje jeho vkus a očekávání. Největší překážkou častějšího navštěvování operních představení jsou pro Eklektika především nedostatek času, který je v určitých případech zapříčiněn abonmá na jiné umělecké druhy a žánry především činoherní divadlo. V menším procentu případů může bariéru častější návštěvnosti pro Eklektika představovat i cena vstupného na operní představení. Na hranici prvního a druhého kvadrantu dochází k průniku Eklektika s dalším profilem, kterým je Novic.

III.3 Novic

Novic¹¹ je profilem nacházejícím se především v prvním kvadrantu s mírným přesahem do kvadrantu druhého. Nejcharakterističtější je pro Novice moment objevování. Je ve fázi získávání prvních zkušeností z návštěv operních představení a teprve se seznamuje s operním repertoárem, jehož znalost je u Novice velmi limitovaná, avšak na druhou stranu vyvážená zájmem dozvědět se o opeře víc. Četnost návštěv operních představení je u Novice střední až nízká, velmi příležitostně sleduje operu v televizi, nikdy však na DVD. Novic nemá operní ani žádné jiné abonmá a příliš nenavštěvuje ani ostatní formy takzvaného vysokého umění (vážná hudba, balet, drama). Na druhou stranu je pravidelným návštěvníkem kin, nejrůznějších sportovních akcí (aktivně i pasivně), varietních show a popových koncertů. Významnou část svého volného času tráví Novic četbou či hrou nebo vzděláváním s multimediálními platformami. Novic se nejčastěji vyskytuje ve věkové kategorii 35 – 45 let a největší překážkou častějších návštěv operních představení je pro něj cena.

Další překážku častějších operních návštěv může pro Novice představovat jeho limitovaná znalost operního žánru. Novic získává teprve první zkušenosti s operou, nemá na operu dostatečně vytříbený názor, je tedy z marketingového hlediska velice křehký a lze o jeho zájem snadno přijít. Pro omezenou orientaci v opeře může Novic vstupovat do operního divadla s neadekvátním očekáváním a může být proto operním představením upřímně zklamán, což může vést ke ztrátě zájmu o operu a k přeorientování na jiné kulturní aktivity. Novic vyžaduje největší marketingové investice v podobě nejrůznějších vzdělávacích a informačních kampaní, speciálních cenových pobídek a podobně. Primárním zdrojem pro získávání informací o titulu či inscenaci před návštěvou samotného představení je pro Novice web (viz II.8).

¹¹ V anglickém originále Novice

Novic je typem operního návštěvníka, který stojí na rozcestí a má tři různé směry, jimiž se jeho operní vývoj může ubírat. V prvním případě se jeho zájem o operu nerozvine, a to z různých důvodů: neuspokojují ho zážitky při prvních návštěvách operních představení, nemá dostatečný zájem o hudebně-dramatickou formu, nemá dostatek času pro množství jiných závazků (práce, rodina), odrazuje ho vzdálenost jeho sídla od operního domu či vysoká cena vstupného. V tomto případě se Novic dostává mimo popisovanou matici. Ve druhém případě se z Novice především díky pozitivním zážitkům při prvních návštěvách operních představení a při pozitivní souhře dalších faktorů (dostatek času, dostatek finančních prostředků apod.) stává Eklektik, a to především z těch Noviců, kteří osobně tíhnou spíše k modernitě než ke tradici. Konečně v třetím případě Novici, jež preferují tradici před modernitou, se postupem času díky souhře okolností obdobné jako u proměny Novice v Eklektika stávají Konformními konzervativci (viz III.6), s přibývajícím věkem se stávají abonenty a preferují operní žánr před ostatními.

III.4 Nový expert

Nový expert¹² se od Novice a Eklektika vyznačuje především hlubšími znalostmi v oblasti opery a vážné hudby, téměř neuspokojitelnou zvědavostí a neúnavnou návštěvností (viz II.5). I když také u Nového experta lze vysledovat prvky eklekticismu ve výběru způsobů trávení volného času, na rozdíl od Novice a Eklektika u něj existují jasné preference v žánrech opery, klasické hudby, soudobé vážné hudby a operety. Nový expert vyžaduje nejvyšší umělecké standardy a zároveň je nejvíce ze všech pěti profilů nakloněn inovacím a experimentům. Nový experti většinou nevlastní abonmá, ale jsou *neúnavnými* (viz II.5) návštěvníky s 10 a více operními představeními za sezónu. Zároveň navštěvují symfonické i komorní koncerty, sólové recitály a koncertní provedení oper. Nový expert také navštěvuje představení ve více operních domech, pokud se v jeho regionu nacházejí, a stejně jezdí velmi často za operou do zahraničí, a to jak do klasických operních domů, tak také na operní festivaly. Nový expert také velmi často sleduje operní představení v televizi nebo na DVD. Nový expert většinou neprojevuje zájem o populární hudební styly, jakými jsou pop, rock, folk a jazz. Můžeme jej najít ve všech věkových kategoriích od 45 let a výše a s největší frekvencí se z hlediska společenského postavení vyskytuje mezi typy kategorií A a B (viz II.2). Další velice výraznou charakteristikou Nového experta je jasná preference vstupenek na operní představení v nižších cenových kategoriích. Nový expert je profilem s vysokým počtem návštěv mnoha kulturních

¹² V anglickém originále New Expert

forem a toto množství musí nějakým způsobem ekonomicky optimalizovat. Z výše uvedeného přirozeně vyplývá, že největší překážkou pro ještě vyšší četnost návštěv operních představení je pro Nového experta především nedostatek času, který může být zapříčiněn i předplatnými na jiné umělecké formy. Nový expert se nachází výše ve druhém kvadrantu s přesahem do kvadrantu třetího, kde se potkává s profilem Vášnivého experta, avšak bez toho, aniž by došlo k průniku obou profilů.

III.5 Vášnivý expert

Vášnivý expert¹³ je profilem s největším zájmem o operu a zároveň s nejvyšší a nejvytříbenější znalostí jak opery tak i klasické hudby. Vášnivý expert je téměř vždy předplatitelem a velmi často navštěvuje operní představení i nad rámec svého předplatného. Navíc také pravidelně chodí na koncerty vážné hudby, koncertní provedení oper a sólové pěvecké recitály. Vášnivý expert navštěvuje více operních domů v regionu, kde bydlí, pokud tam více operních domů je, a zároveň vyjíždí za operou do zahraničí. Opery v televizi nebo na DVD sleduje příležitostně, zato však pravidelně navštěvuje baletní a divadelní představení, galerie, muzea a kina. Projevuje se u něj téměř nulový zájem o populární hudební žánry, kterými jsou pop, rock a folk. V drtivé většině případů je Vášnivý expert ve věkové kategorii 55+. Pokud je stále ekonomicky aktivní tak z hlediska společenského postavení spadá do kategorií A a B (viz. II.2) a velmi často v zaměstnání zastává vysoké řídicí funkce. Významný podíl mají mezi Vášnivými experty také penzisté, které, jak bylo řečeno výše (viz II.7), nelze v evropském kontextu považovat za ekonomicky slabou sociální skupinu.

III.6 Konformní konzervativec

Konformní konzervativec¹⁴ je profilem, který návštěvou operního představení sleduje především potvrzení svého sociálního statutu. V první řadě chodí do opery ze společenských důvodů a v porovnání s oběma experty (viz III.4 a III.5) už není tak vášnivým a nadšeným milovníkem vážné hudby a opery. Také znalost operního žánru je u Konformního konzervativce kolísavá a spíše nižší. Konformní konzervativec má abonmá a pravidelně navštěvuje také koncerty vážné hudby jak symfonické, tak komorní. Daleko méně a nepravidelněji chodí na balet a představení moderního tance. Nepříliš často navštěvuje divadelní představení, je však *neúnavným* (II.5) návštěvníkem galerií a muzeí. Pouze příležitostně cestuje za operou do zahraničí, nikdy však na operní festivaly. Operu v televizi a na DVD sleduje pouze příležitostně a zájem o populární hudební styly (rock, pop, folk) je u

¹³ V anglickém originále Passionate-expert

¹⁴ V anglickém originále Conformist-conservative

Konformního konzervativce nulový. Konformní konzervativce je vždy seniorem (věk 55+) a z hlediska společenského postavení spadá především do kategorie E, dále pak do kategorií A a B (viz II.2).

III.7 Profily jako východiska pro strategické marketingové plánování

Profily evropských operních návštěvníků definované šetřením Opera Europa se zdají být velice sofistikovaným rozpracováním obecných principů CRM (viz II.5) v oblasti marketingu operního umění. Ve svých pionýrských začátcích, kdy výkonné analytické nástroje najednou nebyly nedostupné, vycházely CRM iniciativy především z dolování databází transakčních dat. To však mnohdy mělo pro zákazníky nepříznivé dopady, jak poukazují Smith, Clurman a Wood (2005) a zároveň Newell (2003) Nepříznivé dopady byly zapříčiněny především faktem, že pouhé dolování databází nestačí k úplnému poznání zákazníka. Díky dolování lze sice poměrně dobře identifikovat vzorce nákupního chování zákazníků, ale životní postoje, názory a životní styl většinou z databází vyčíst nelze. „*A je to právě životní styl, který v současnosti dominantně ovlivňuje volbu zákazníků, pro které produkty, služby nebo zážitky se rozhodnou*¹⁵.“ (Scheff Berstein, 2007, s. 253) Návštěvnické profily Opera Europa plně reflektující různé životní styly operních návštěvníků tak představují rámec, do kterého lze pohodlně zasazovat zjištění z transakčních dat jednotlivých operních domů. Výsledkem takového zasazení pak může být návštěvnický profil korespondující se specifiky trhu toho kterého operního domu (viz úvod k sekci III) a zároveň nebude tento profil omezen na pouhé vzorce nákupního chování, ale bude podávat daleko výstižnější popis modelových zákazníků.

Strategický význam návštěvnických profilů Opera Europa pak spočívá především ve faktu, že profily dobře vystihují formování vztahu návštěvníka opery k opernímu umění. Jak bylo řečeno výše, formování vztahu k opernímu žánru je dlouhodobý a kontinuální proces, který se navíc může vyvíjet podle několika různých scénářů (viz III.3). Zformování celoživotního vztahu či ještě lépe emocionálního pouta mezi návštěvníkem a operním domem je z hlediska marketingu ideální situace a návštěvnické profily umožňují otázku operního diváctva prakticky nahlédnout právě prizmatem celoživotního vztahu nad rámec jedné či několika málo sezón, což je v současnosti běžná marketingová praxe v celé operní Evropě. Komunikační a vzdělávací prvky marketingových kampaní mohou být konkrétním potřebám profilů jednotlivých operních domů přizpůsobeny a zároveň mohou být opravdu dlouhodobě

¹⁵ (...) nowadays lifestyle is central to people's choices of products, services and experiences (...)

strategicky naplánovány tak, aby bylo stávající obecnstvo kultivováno a obíhalo kvadranty matice ve správném směru a správném tempu.

Ke zvážení je také plné zapojení dramaturgie operních domů do strategického marketingového plánování. Starší arts marketingoví autoři sice odmítají jakýkoliv vliv marketingu na modifikaci uměleckého produktu (Kotler a Scheff, 1997; Colbert, 2000; Hill, O'Sullivan a O'Sullivan, 2001) Novější poznatky však docházejí k závěrům, že je to za určitých okolností možné a dokonce vhodné (Boorsma, 2006; česky například Cikánek, 2006b). Dá se přirozeně očekávat, že v jistých časových periodách budou mít mezi návštěvníky operního domu převahu jedny profily (či dokonce jeden profil) nad druhými. A jak z výše uvedených definic (viz III.2 - III.6) vyplývá, každý z profilů vyhledává umělecky něco jiného. Tak mohou být dramaturgická rozhodnutí činěna s přihlédnutím k významu toho kterého profilu v dané časové periodě tak, aby jednak odpovídala potřebám profilu, ale zejména, aby odpovídala potřebě dlouhodobé kultivace návštěvníků a vytváření celoživotního emociálního pouta mezi návštěvníkem a operním domem. I v úvodu tohoto textu citovaný Graham Vick, renomovaný operní režisér, kterého nikterak nelze podezřít z upřednostňování marketingových zájmů před uměleckými, říká, že „*u publika bychom měli začít, protože publikum představuje 50% z hodnoty představení.*“ (Vick, 2005)

IV. Výsledky šetření asociace Opera Europa jako východiska průzkumu JHD Marketingový potenciál českého operního publika

Nakonec ještě krátce pojednejme o východiscích šetření Jednoty hudebního divadla a o tom, jakou roli mezi východisky šetření *Marketingový potenciál českého operního publika* hrají výsledky šetření *European Opera Audience Mapping*. Hypotézám a výchozím výzkumným pozicím stejně tak jako přehledu existujících marketingových či sociologických šetření českého operního diváctva bude věnována zvláštní studie, na níž je v současné době pracováno. Nyní jen ve zkratce uvedme, že hlavním cílem výzkumného projektu JHD je zjištění a popsání dosud nevyužitého marketingového potenciálu českého operního diváctva a zároveň formulování strategie, jak tento potenciál důsledně využít. Výsledná strategie bude formulována na základě výsledků marketingových šetření probíhajících simultánně ve všech českých kamenných divadlech s operním souborem, které se budou opakovat v pravidelném jednoročním intervalu mezi léty 2008 – 2011.

Marketing i arts marketing mají nepřehledné množství definic. Za výchozí pro šetření JHD je považována definice Philipa Kotlera uvedená v základním arts marketingovém textu *Standing Room Only* (Kotler a Scheff, 1997): „*Marketing je proces, kterým se organizace kreativně, produktivně a ziskově vztahuje k tržnímu prostředí s cílem získat a uspokojit zákazníky v rámci naplňování cílů a smyslu vlastní existence.*“¹⁶ Jedním z hlavních atributů marketingu podle této definice je směna mezi organizací (v našem případě divadlem s operním souborem) a jejím zákazníkem. Divadla s operním souborem operují v Čechách minimálně na třech různých trzích. Na trhu s návštěvníky operních představení, kdy předmětem směny je především umělecký produkt, který návštěvníkům nabízejí, za což návštěvníci platí v podobě nákupu vstupenek na jednotlivá představení. Dále divadla s operním souborem v Česku působí na trhu s orgány státního a veřejného sektoru, kdy je předmětem směny především veřejná služba, kterou divadla poskytují výměnou za prostředky z veřejných zdrojů. Konečně třetím trhem, na který česká divadla s operním souborem vstupují, je trh se subjekty z komerční sféry. Zde operní domy nabízejí především své publikum jako cíleného příjemce nejrůznějších reklamních sdělení velmi často skrze reklamní média produkovaná samotným operním domem. Zároveň mohou operní domy na tomto trhu nabízet i svou prestiž a s operním žánrem spojený nádech exkluzivity, a to zejména subjektům, jež nějakým způsobem potřebují vylepšit svou image či potvrdit svou exkluzivnost ve vnějších komunikacích. Protiplněním ze strany komerčních subjektů jsou v tomto případě buď přímé platby za poskytnuté služby či hromadný odběr vstupenek za speciální ceny (často vyšší než běžné) či nejrůznější barterové protislужby. Výzkumný projekt *Marketingový potenciál českého operního publika* se hodlá v rámci možností soustředit na všechny tři druhy směn, odhalit jejich podstatu a rozvinutost a zároveň zjistit míru spokojenosti zákazníků na jednotlivých trzích.

Z výše nastíněného je zřejmé, že výzkumný projekt JHD je v porovnání s evropským projektem vymezen daleko užším záběrem. V evropském prostředí šlo především o uchopení makrokosmu evropského operního návštěvnictva, o vyvinutí jednotné metodiky průzkumů operního publika a nabídnutí spolehlivých srovnávacích indikátorů pro všechny následující výzkumy operního publika v Evropě. V případě výzkumného projektu JHD jde spíše o

¹⁶ „*Marketing is the process by which an organization relates creatively, productively, and profitably to the marketplace, with the goal of creating and satisfying customers within parameters of the organization's objective.*“ (Kotler a Scheff, 1997, s. 31)

důkladné popsání mikrokosmu marketingové fungování českých divadel se stálým operním souborem. O zjištění a popsání konkrétního marketingového potenciálu, který v současnosti není plně využit, a zároveň o formulování v praxi použitelné strategie, jak tento potenciál důsledně využívat. Jak bylo prezentováno výše (viz úvod k sekci III), nebyly všechny výstupy evropského šetření bezvýhradně adoptovány marketingovými pracovníky evropských operních domů. Takové situace se JHD hodlá při svém zkoumání maximálně možně vystříhat. Výzkum bude ve všech stádiích průběžně konzultován s marketingovými pracovníky českých divadel se stálými operními soubory. Každoročně bude pořádána konference za účasti ředitelů a marketingových pracovníků českých operních domů reflektující aktuální výzkumné výstupy. Závěry konferencí budou implementovány v dalším šetření. Je také doufáno, že konference povedou k formulování dílčích marketingových strategií, které budou implementovány samotnými operními domy a dojde tak k dílčímu testování ještě před tím, než bude výsledná marketingová strategie prezentována v závěru čtyřletého šetření.

V metodických otázkách bude v případě šetření JHD postupováno v souladu s šetřením evropským tak, aby vznikl český soubor dat bezproblémově porovnatelný s daty evropskými vypovídající o socio-kulturním potenciálu ČR ve srovnání s ostatními státy EU. Tohoto bude dosaženo především převzetím klíčových indikátorů vzešlých z šetření Opera Europa. Na druhou stranu je však třeba podotknout, že hlavní výstup evropského šetření v podobě návštěvnických profilů (viz sekce III) se zabývá pouze jedním ze tří trhů, na něž se hodlá soustředit JHD, a to trhem s návštěvníky operních představení. Navíc segmentace tak, jak byla provedena v rámci *European Opera Audience Mapping*, je postavena především na estetických kritériích a zároveň do velké míry i na kritériích vycházejících z teorie kulturního kapitálu (Bourdieu, 2007). V žádném případě nebylo při této segmentaci vycházeno z čistě marketingových premis a problematika životního stylu byla zúžena pouze na otázky konzumace různých kulturních produktů. Navíc řešitelský tým projektu JHD pokládá za nepravděpodobné, i když i tuto variantu úplně nevylučuje, že by v případě, kdy by k segmentaci českého operního diváctva bylo přistupováno identicky jako k segmentaci diváctva evropského, vznikl nový výhradně český profil či dokonce několik výhradně českých profilů. Jako optimální řešení se nyní jeví, aby marketingová oddělení českých divadel s operními soubory převzala výsledky šetření Opera Europy včetně návštěvnických profilů a práce s nimi tak, jak bylo nastíněno výše (III.7). Šetření JHD by pak mělo přinést rozpracování evropských závěrů v kontextu českého operního marketingu, poskytnout hlubší

a konkrétnější vhléd do problematiky operního marketingu a zároveň poskytnout výstupy v daleko praktičtější a v téměř okamžitě použitelné formě.

Prameny

- Bek, M. (2001) *Zpráva o hudebních posluchačích v České republice v roce 2001*. (Brno: Masarykova univerzita v Brně)
- Boorsma, M. (2006) *A Strategic Logic for Arts Marketing/ Integrating Customer Value and Artistic Objectives* in *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 12, No. 1, 2006, s. 73-92
- Bourdieu, P. (2007) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. (Cambridge, MA: Harvard University Press)
- Cashman, S. (2003) *Thinking...Big/ A Guide to Strategi Marketing Planning for Arts Organisations*. (Cambridge: Arts Council of England).
- Cikánek, M. (2002) *Marketing festivalu hudebního divadla Opera*. Magisterská diplomová práce v oboru hudební managementu na Hudební fakultě Akademie múzických umění v Praze
- Cikánek, M. (2006a) *Audience of the Prague Opera Festival/ Comparison of the Marketing Researches Conducted by the Festival in 2001 and 2005*. Magisterská diplomová práce v oboru Arts Management na City University London
- Cikánek, M. (2006b) *Naše publikum je středem všeho, co děláme* in *His Voice* 6/2006
- Colb, B. (2000) *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. (Taylorville, IL: Oak Tree Press)
- Colbert, F. (2000) *Marketing Culture and the Arts*. (Montreal: Presses Heg)
- Colborne, F. (2005) *Subscriptions Under Scrutiny as Opera Europa Meets in Latvia* in *International Arts Manager*, Prosinec 2004/Leden 2005, s. 13
- Hill, E., O'Sullivan, C. a O'Sullivan T. (2001) *Creative Arts Marketing*. (Oxford: Butterworth Heineman)
- Doublet, G. (2007a) *Opera Audiences in Europe* prezentace výsledků šetření *European Opera Audience Mapping* na Evropských operních dnech 2007
- Doublet, G. (2007b) e-mailová a telefonická komunikace s vedoucím šetření *European Opera Audience Mapping*
- Kotler, P. a Scheff, J. (1997) *Standing Room Only/Strategies for Marketing the Performing Arts*. (Boston, MA: Harvard Business School Press)
- Newell, F. (2003) *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. (Princeton, N.J.: Bloomberg Press)

Opera Europa (2007a) e-mailová a osobní komunikace se sekretariátem asociace

Opera Europa (2007b) *Opera Audiences in Europe*. Interní dokument shrnující výsledky šetření *European Opera Audience Mapping* distribuovaný mezi účastníky Evropských operních dnů 2007

Payne, N. (2005) *Mapping the Audience* in *Oeuvres*, No. 11 podzim 2005, s. 3

Scheff Berstein, J. (2007) *Arts Marketing Insights/The Dynamics of Building And Retaining Performing Arts Audiences*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass)

Smith, W., Clurman, A. a Wood, C. (2005) *Coming to Concurrence: Addressable Attitudes and the New Model for Marketing Productivity*. (Evanston, Ill: Racom Communication)

Vick, G. (2005) *The Artist And the Audience* úvodní projev konference Opera Europa ve Valencii přetištěný in *Oeuvres*, No. 10 léto 2005, s. 10-11