

1.3 Marketingový výzkum diváků – výsledky, doporučení, návaznosti

Josef Herman

Je dobré zkoumat věci nejprve v jejich složitých projevech a vazbách, ale neméně užitečné je zjištěné skutečnosti poté nahlédnout oproštěné od detailů jako procesy a pokusit se pochopit jejich mechanismy. Z nich pak odvodit konkrétní doporučení pro praktické využití, pro, s odpuštěním, nejvhodnější technologii „výroby“, v našem případě strategii přístupu operních divadel k divákům a vůbec ke komunitě, v níž existují. V následujících řádcích se pokusím právě tak nahlédnout výsledky dotazníkových šetření v kontextu současných projevů českého operního divadla.

Vyjdou ze srovnání marketingového výzkumu asociace Opera Europa v evropských domech, jak o něm referuje Martin Cikánek v kapitole 1.1, s výsledky našeho výzkumu, jak je v kapitole 1.2 prezentuje Kateřina Řeháková.

1. VÝSLEDKY

1.1. Ekonomické a organizační předpoklady

- 1.1.1. Nežli se budeme věnovat vlastnímu marketingovému šetření, vytkněme před závorku stručnou ekonomickou, legislativní a organizační charakteristiku situace operních divadel u nás a v Evropě, tedy prostředí, které předurčuje jejich jednání včetně marketingové strategie.
- 1.1.2. Je zřejmé, že české i evropské operní divadlo je přinuceno reagovat na celoevropskou ekonomickou krizi. Zdejší operní divadla začínají bojovat o holou existenci stejně jako některá zahraniční; z Evropy přicházejí první informace o rušení operních souborů a divadel. Nejen u nás, ale i v okolních operně tradičních zemích je problém financovat nákladná operní divadla.
- 1.1.3. Rozdílná je připravenost operního divadla na ekonomické otřesy:
 - 1.1.3.1. Operní divadla za našimi hranicemi, zejména v Německu, prošla v posledních dvaceti letech restrukturalizací původního organizačního modelu stálého repertoárového divadla s vlastními kolektivními tělesy: zvláště v německém prostoru došlo ke slučování operních a městských symfonických orchestrů, případně sborů, které zajišťují koncertní i operní provoz v dané lokalitě a institucionálně mohou mít vlastní právní subjektivitu (nejsou tedy přímou součástí divadla). Proměňují a redukují se také velké stálé soubory sólistů, které původně byly schopny ze svých zdrojů obsadit většinu repertoáru, nejčastější praxe (využívaných možností je víc) dnes kombinuje malý stálý soubor se zvaním pravidelných i výjimečných hostů, efekt je nejenom ekonomický, ale i umělecký. V menších městech s nedostatkem operních diváků se využívá dávná praxe hrát operu ve zkrácené sezóně (po omezenou dobu). Zásadně se dnes využívají koprodukce, a to i mezi malými divadly, ekonomický efekt se projeví v nákladech na pořizování nových inscenací. Ve vlastním operním provozu se spíše šetří nahrazením střídavého repertoáru bloky či krátkými seriály.
 - 1.1.3.2. Operní divadla v našem prostoru takovou proměnou takřka neprošla, jejich současný provoz se neliší od předlistopadového, je pouze redukován často až na hranice prostého přežívání. Snad pouze v jistém rozvolnění ansámblu

solistů lze objevit analogie s evropským vývojem. V ostrém protikladu k němu je především koexistence operních a symfonických (koncertních) orchestrů i v relativně malých aglomeracích, a jen zcela výjimečné koprodukce mezi tuzemskými divadly, natož zdejších se zahraničními.

Nadále se hraje převážně střídavý repertoár, dokonce ma jednom jevišti (v jedné budově) spolu s dalšími soubory vícesouborového divadla.

- 1.1.4. Zásadní rozdíly lze sledovat také v systému financování: Prakticky všechny dotační způsoby v Evropě vycházejí z principu vícezdrojového financování (financování z různých úrovní veřejných rozpočtů), a z principu kategorizace operních divadel, tedy stanovení priorit. U nás není důsledně zaveden ani jeden z uvedených principů, většinu divadel po odstátnění na počátku 90. let financují městské rozpočty, stát financuje oba pražské operní domy bez příspěvku města Prahy a mimopražským operním divadlům přispívá jen zlomeček jejich rozpočtu v rámci Programu podpory profesionálních divadel. Divadla v Evropě jsou také otevřena spolupráci se soukromým sektorem, zdejší divadla jsou naopak odkázaná na příspěvky svého zřizovatele a zase jen na drobky ze sponzoringu – důvody lze v mimoumělecké oblasti sledovat zejména v legislativě a v právním postavení divadelních institucí.

1.2. Kdo je operní divák

- 1.2.1. Základní demografická zjištění evropského a zdejšího šetření se víceméně shodují. Na základě našeho výzkumu nelze dospět ke stanovení návštěvnických profilů tak, jak je stanovila asociace Opera Europa. Marketingové využití těchto profilů v našem prostředí však pokládám za sporné už proto, že v Evropě odpovídají dlouhodobě se formující struktuře obecnosti, kdežto u nás po roce 1989 došlo v této oblasti ke značným turbulencím.
- 1.2.2. Analogické je také zjištění, že nejpočetnější skupinou diváků jsou lidé po padesátém roce věku. Mimo jiné to zřejmě spočívá v přirozeném „objevování“ opery lidmi vyššího věku i v přirozené změně způsobu života starších a nejstarších generací.
- 1.2.3. Oproti evropskému výzkumu jsme přímo nesledovali vazbu věku diváka na první návštěvu operního představení. Podle evropského šetření však právě zjištění, že nejsilnější skupina operních „nováčků“ je v kategorii do 35 let (16%) a nejmenší v kategorii 35-44 let (8%), zřejmě zhruba odpovídá i zdejší situaci. Vyplývá z toho potřeba zaměřit se co nejintenzivněji na oslovení mladých diváků jako specifickou cílovou skupinu, což se u nás naprosto ignoruje, kdežto v evropských divadlech je to jedna z priorit.
- 1.2.4. Vzhledem ke zdejším nízkým cenám vstupenek na operní představení je nutné zmínit, že nejpočetnější skupina diváků se rekrutuje z lidí penzijního věku, tedy v našem prostředí s nejnižšími příjmy, což „na celoevropské úrovni nelze pozorovat“, jak konstatoval Cikánek – evropský výzkum prokázal, že zájem o vstupenky u tamních důchodců jde napříč všemi cenovými kategoriemi.
- 1.2.5. Analogické je též zjištění, že operní divadlo není záležitostí společenských elit. Odpovídá to ostatně přinejmenším dvěma stům let vývoje operního divadla – základ publika tvoří střední vrstvy. V našem kontextu horní vrstvy společnosti o operní divadlo zájem spíše nemají, ale objevují se např. na koncertech světových operních hvězd, které v našich podmínkách jsou jediným skutečným kontaktem (vedle přenosů MET in HD apod.) se špičkovými světovými osobnostmi – lze to chápat jako nepřímý doklad nízké společenské prestiže běžného tuzemského

operního divadla, tedy funkce, která je pro nejvyšší společenské vrstvy důležitou pobídkou k návštěvě představení nebo koncertu.

- 1.2.6. Také zjištění, že operní obecnost navštěvuje nejvíc operní dům v blízkosti svého bydliště je v zásadě, a v mých očích překvapivě, shodné. Nelze tedy počítat s příliš širokou spádovou oblastí operního divadla, zpravidla se omezuje na město a jeho nejbližší okolí. Zjištění mimo jiné varuje před úmysly redukovat síť operních divadel, která by zřejmě nesoustředila návštěvníky z většího území do „kvalitnějšího“ divadla, ale spíše by část populace odradila od pravidelné návštěvy operních představení. Evropský i náš výzkum potvrdil, že pouze divadla v turistických centrech mohou spoléhat na „operní“ turistiku.
- 1.2.7. Evropské šetření také konstatovalo úbytek a stárnutí obecnosti (Colbert, 2000), což má několik ne zcela prozkoumaných možných příčin, ale pro přežití operních divadel jediné řešení: je třeba oslovit jiné diváky a tudíž vstoupit do konkurence s dalšími druhy zábavy a volnočasovými aktivitami. I zahraniční operní domy problém řeší se zpožděním, počátky spadají někde do přelomu 70. a 80. let, u nás se však sotva začíná. Naše šetření konstatuje úbytek diváků ve středním ekonomicky aktivním věku, nejpočetnějšími skupinami jsou nejmladší (studenti) a nejstarší (důchodci) diváci. Je zřejmé, že proces „stárnutí“ tradičního obecnosti je analogický v celé Evropě, v našich podmínkách je však zřejmě komplikovaný specifickým ekonomickým a společenským rozvojem posttotalitní společnosti. Oslovit nové vrstvy diváků znamená proměnit nabídku operního divadla, uplatnit estetické, produkční i ideové (námětové) inovace. Naše operní divadla se však v globálu chovají zcela naopak, utíkají se ke zdánlivým jistotám tradice, často zabarvené nacionálně, v obavách o ztrátu „věrných abonentů“.
- 1.2.8. Evropské šetření potvrdilo ambivalentní postavení abonmá v současné operní nabídce – naše šetření tuto otázku přímo nesledovalo, ale zřejmě je situace opět analogická. Abonmá upevňuje skupinu tradičních operních diváků, ale neoslovuje, či přímo demotivuje potenciální „nové“ publikum.
- 1.2.9. Rozdílná je cenová politika evropské a tuzemské opery, která souvisí s mnoha faktory víc ekonomickými a návykovými než uměleckými. A samozřejmě vychází z obecně rozdílné cenové hladiny většiny států EU vzhledem k ČR. Z našeho šetření vyplývá řada údajů, které lze vzít v potaz při stanovení cenové politiky divadla.

1.3. Estetické a dramaturgické preference

- 1.3.1. Podrobněji než evropský výzkum jsme sledovali vztah respondentů k vlastnímu opernímu umění. Zjištění jsou však opět v zásadě shodná především v dramaturgických preferencích diváků, ti zdejší však k nejpobulárnějšímu repertoáru počítají i českou „klasiku“ (Smetana, Dvořák).
- 1.3.2. V otázce oblíbenosti klasického českého repertoáru však odpovědi zřejmě vyplývají víc z letitých návyků než ze současné praxe, jak naznačuje vcelku problémová návštěvnost inscenací českých klasických oper. Je třeba dodat, že právě interpretace české „klasiky“ po roce 1989 patří k nejproblémovějším uměleckým otázkám zdejšího operního divadla.
- 1.3.3. Oproti evropskému úzu lze konstatovat největší rozdíly v tom, že zdejší diváci až ignorují „moderní“ repertoár (rozumějme XX. století, operu po Puccinim) a původní novinky.
- 1.3.4. Na rozdíl od Evropy se zdejší diváci jen z poloviny rozhodují k návštěvě divadla na základě obsazení (pěvci) a prakticky vůbec na základě inscenačního projektu. To odpovídá letitým návykům, které zdejší pasivní operní divadla spíše

podporují nežli vyvrací. Je to začarovaný kruh, z něhož se divadla bojí vystoupit, aby neztratila tradiční publikum, jenže pak jsou prakticky bez šance oslovit diváky nové. Tradiční operní estetika je ovšem silně zakořeněna i ve střední a starší tvůrčí generaci.

1.4. Marketingové strategie

- 1.4.1. S ohledem na konstatování 1.2.1 se v evropských divadlech promýšlejí marketingové strategie, u nás zatím v marketingu převažuje tradiční přístup k „náboru“ diváků a k reklamě. Zahraniční divadla nové strategie propojují s inovacemi uměleckými a s inovacemi v poskytování služeb, vlastně vůbec v chování celé instituce, zdejší divadla si potřebu takového propojení zatím takřka neuvědomují, případně takové propojení nedokážou realizovat. U nás stále ještě neplatí, že marketing je jednou z klíčových činností při komplexním (ekonomickém, organizačním, personálním i uměleckém) řízení divadla, nikoli prodejem vstupenek.
- 1.4.2. Uvedený problém zvlášť názorně deklaruje zdejší opovrhování operními novinkami a strachem z repertoáru XX. století. A také vágní nabídka speciálním skupinám diváků, zejména dětským a mladistvým.
- 1.4.3. Podceňování marketingu je doložitelné též v personálním obsazení divadel, v nichž marketingové specialisty, kteří patří v zahraničí ke klíčovým pracovníkům divadelního managementu, nahrazují lidé z nejrůznější praxe, bez příslušného vzdělání, včetně vysloužilých divadelníků.
- 1.4.4. Ze zjištění v zásadě omezené spádové oblasti operního divadla vyplývá základní imperativ zaměřit existenci a tvorbu divadla do „lokální“ komunity. Dnešní operní divák však má možnost, a bohatě ji využívá, shlédnout špičkové operní produkce na internetu, v médiích nebo v poslední době při přenosech z významných operních domů do kin (MET in HD např.) – tato zkušenost zvyšuje kvalitativní laťku, s níž se musí tvorba „domácího“ divadla vypořádat. Je otázkou, nakolik se zmíněné možnosti posledních let promítnou do návštěvnosti místních divadel, a jak se tento trend bude vyvíjet. Je to rozhodně další z klíčových otázek marketingové strategie.
- 1.4.5. S podivem se od evropského výzkumu příliš neliší zdejší poznatky o účinnosti různých druhů marketingového kontaktu s diváky. Nejúčinnějším způsobem komunikace a propagace“ zůstávají tištěné materiály divadla, případně webová stránka divadla, v poslední době též internetové sociální sítě: všechny možnosti jsou svého druhu „návštěvou“ divadla, konkrétním kontaktem s ním. Málo efektivní jsou mediální výstupy především v centrálních médiích, zejména audiovizuálních (televize). Diváci také příliš nedají na tvrzení „odborníků“, negativní i pozitivní, operní kritika na rozhodování diváků prakticky nemá vliv. Nejúčinnější formou propagace je osobní kontakt, osobní doporučení (tzv. „šuška“), efektivní je tedy cílené iniciování této oblasti komunikace.

1.5. Cenová politika a služby

- 1.5.1. Vzhledem k rozdílným ekonomickým poměrům je sice obtížné srovnat ceny vstupenek na operní představení v EU a u nás, přesto lze konstatovat rozdílné představy o ceně operní vstupenky, tedy o prodejní hodnotě operního představení: evropský průměr na základě šetření Opera Europa je zhruba 60 Euro (ve skutečnosti vyšší, šetření zahrnuje jen jeden opravdu významný operní dům s vysokou hladinou vstupného), u nás se ceny vstupenek s výjimkou pražských operních domů pohybují kolem 300 Kč. Mimopražští respondenti převážně

- uvádějí jako přijatelnou cenu 200 Kč, jsou ochotni za vstupenku platit do 500 Kč, pražští do 1000 Kč. Situace v Praze a v regionech se v této otázce citelně liší díky pražské operní turistice. Ceny vstupenek souvisejí s řadou faktorů a mají mnohočetný dopad, často obtížně odhadnutelný, přesto zvyšování zdejší cenové hladiny je jedním z klíčových problémů, jehož řešení je velmi komplikované.
- 1.5.2. Se systémem prodeje vstupenek vládne obecně spokojenost. Opět převládá přímý kontakt s divadlem (naše šetření ukázalo, že na pokladně se prodá přes 60% vstupenek, zhruba polovina pak přes internetový portál divadla).
 - 1.5.3. Abonmá zůstává důležitým způsobem prodeje vstupenek a zajišťuje divadelní pokladnu, je tedy dobrým marketingovým nástrojem. Na druhé straně však brání inovacím a tedy oslovování „nového“ publika. Je účelné z tohoto hlediska hledat nové možnosti abonmá i nabídku programu pro neabonenty. Je to zřejmě zase jedna z klíčových otázek současného operního marketingu.
 - 1.5.4. Ze sady otázek týkajících se kvality služeb a kvality komunikace (získávání informací) vyplývá prakticky úplná spokojenost diváků. Evropské šetření, pokud vím, tuto sféru činnosti divadla nijak zvlášť nezohlednilo.
 - 1.5.5. Jen relativně je třeba brát vyjádření spokojenosti diváků s uměleckou kvalitou, údaje problematizuje vývoj návštěvnosti (formují ho ovšem i jiné faktory), zejména ve srovnání s návštěvností přenosů představení významných operních domů (typu MET in HD) a ve srovnání se zájmem o koncerty špičkových pěveckých hvězd. Lze zřejmě očekávat posuny v hodnocení kvality v důsledku těchto oken otevíraných do operního světa (k nim lze připočítat byť sporadické operní záznamy v České televizi a možnost vyhledat záznamy špičkových inscenací na internetu, zejména na You Tube).

2. Doporučení

- 2.1. Výsledky marketingového šetření u nás a v Evropě jednoznačně ukazují potřebu změnit od základu chování zdejších operních divadel, a to zejména v těchto činnostech:
 - 2.1.1. Okruh působnosti operních divadel se redukuje na město a přilehlý region, sem proto musí směřovat hlavní aktivity a produkce, zdejší komunitě musí být přizpůsobena základní marketingová strategie. Jen v turisticky atraktivních lokalitách lze počítat s tzv. operní turistikou. Lokální strategie však musí vzít v úvahu technicky zprostředkované produkce světových operních domů, které ovlivňují přístup diváků k domácímu divadlu, zejména ke kvalitě produkcí a nabízených služeb. Divadlo tedy nesmí ignorovat vývoj operního scénování, pokud má vyšší umělecké ambice – zprostředkovaně se dostává do kontextu a konkurence světového operního divadla.
 - 2.1.2. Výše řečenému odpovídají i efektivní metody komunikace s diváky: neúčinnější jsou materiály divadla, tištěné i na internetu (stránky divadla, sociální sítě, You Tube), nejméně účinné jsou tradiční mediální výstupy (televize). Z řečeného vyplývá důraz na kvalitu uvedených komunikačních cest, tedy na vizuální atraktivitu prezentace, na přehledně podávané aktuální informace, na uživatelskou vstřícnost.
 - 2.1.3. Nejúčinnější metodou propagace (ovlivňování, motivace) diváka je také přímý kontakt, ať už divadla s divákem, nebo doporučení spokojeného diváka dalším lidem („šuškanďa“). Proto jsou důležité veškeré aktivity divadla (dílňky, besedy, kluby příznivců divadel a kluby diváků apod.), které diváka vtahují do života umělecké instituce a činí ho součástí komunity divadelní „rodiny“. Silná identifikace diváků se „svým“ divadlem je dnes klíčová.

- 2.1.4. Prodej vstupenek také probíhá nejčastěji přes pokladnu či internetový portál divadla. Obě je pomyslnou branou do divadla, která výrazně spoluvytváří image umělecké instituce.
- 2.1.5. Klíčové je zabránit úbytku diváků, nespoléhat na tradiční divácké skupiny (často abonenty) a cíleně získávat nové diváky v silné konkurenci umění a zábavy (volnočasových aktivit) dnešní doby.
- 2.1.6. Pro získání „nových“ diváků jsou rozhodující inovace dramaturgické a inscenační. Musejí se však uplatňovat tak, aby nedošlo k devastujícímu střetu s tradičními diváky. Proměnit estetické očekávání a návyky je dlouhodobou záležitostí, u nás desetiletí zanedbávanou.
- 2.1.7. Pro předchozí doporučení je jednou z nejúčinnějších metod cílené oslovení generační skupiny do 35 let, která je nejperspektivnější pro získání pravidelných návštěvníků opery.
- 2.1.8. Neméně důležité vzhledem k předchozímu je nalezení způsobu, jak s potencionálními novými diváky komunikovat: od proměny komunikační situace (zkouší se prodej vstupenek a propagace např. v supermarketech) přes podobu vizuální prezentace divadla (materiály a webová stránka) až po srozumitelný „slovník“ jednání. V evropských divadlech také velmi dbají o osvětu, snaží se potencionálním divákům přiblížit operní svět (formou besed, úvodů k představením, vydáváním časopisů a knih apod.).
- 2.1.9. Je žádoucí přemoci letitý návyk, že vstupenky do opery se cenově blíží vstupnému na činohru, do kina a na jiné kulturní i mimokulturní aktivity, případně obědu v lepší restauraci. Situaci zásadně ovlivňuje současná ekonomická situace i generační skladba diváků – nejpočetnější skupina je zároveň ekonomicky nejslabší. Řešení je proto komplikované a nanejvýš citlivé, nelze na něj však rezignovat.
- 2.1.10. Je třeba udržovat abonmá, ale hledat i jeho nové formy, zacílené na potencionální „nové“ diváky. Nezbytné ovšem je „novým“ divákům nabídnout adekvátní, nikoli jen tradiční produkce, jak už bylo řečeno, také tady se marketing přímo prolíná s uměleckým programem a celkovým chováním divadla vůči veřejnosti.
- 2.1.11. Vše řečené je možné zobecnit: operní divadla neobhájí svou existenci, aniž by změnila tradiční letité chování. Jednoznačný imperativ je na zvýšení kvality a prestiže.

3. Návaznosti - další možnosti marketingového výzkumu

- 3.1. Tři základní směry možného pokračování marketingového výzkumu diváků:
 - 3.1.1. Lze dále prohlubovat poznatky o ryze operním publiku, a to různými metodami dotazníkového šetření i využitím dalších zdrojů dat, především z evidence předplatitelů či jiných organizovaných diváckých skupin. Evropský výzkum začal právě analýzou dat z běžných činností divadel, my jsme tuto metodu vůbec nepoužili. Bylo by ovšem užitečné verifikovat námi zjištěná data na podstatně větším vzorku respondentů: jestliže výzkum Opera Europa v deseti evropských domech v jediném kole šetření od května do září 2006 přinesl přes 14 000 vyplněných dotazníků, v deseti zdejších operních domech jsme za uvedenou dobu získali zhruba desetinu odpovědí. Relativně nejúčinnější i efektivní by byla permanentní nabídka dotazníků v průběhu celé sezóny, v tištěné i elektronické verzi, která se nám velmi osvědčila. Účelné by také bylo šetření našeho typu a zaměření po určité době zopakovat, v tom případě bych však doporučil adresnější distribuci dotazníků, nejlépe pracovníky, kteří by s diváky

zároveň vedli pohovory. Právě volná distribuce dotazníků se ukázala nejslabším článkem našeho šetření.

- 3.1.2. Lze rozšířit výzkum diváků do dalších druhů a typů divadla. Zvláště se nabízí dotazníkové šetření analogického typu mezi diváky vícesouborových divadel, v nichž lze předpokládat divácké průniky mezi soubory a lze definovat skupinu nikoli jen operních, ale divadelních návštěvníků, resp. skupinu kulturně aktivních lidí v daném městě či regionu, neboť tato divadla v našem kontextu patří k centrům kultury ve své lokalitě.
- 3.1.3. Bylo by též užitečné výzkum rozšířit do dalších druhů a typů kultury a zábavy, neboť je pro operu možná klíčové poznat potencionální nové diváky, jejich zázemí a preference.
- 3.2. Užitečné by též bylo analyzovat vlastní marketingová oddělení divadel, jejich činnost, vize, i strukturu jejich pracovníků tak, jak před zahájením vlastního výzkumu diváků učinila asociace Opera Europa.

Marketingové šetření operního publika tedy potvrdilo i odhalilo řadu aspektů zdejšího operního divadla, bohužel většinou problémových. A poukázalo na nezbytnost chápat marketing jako jednu ze stěžejních činností divadla s přímou vazbou na vlastní umění a chování divadelní instituce –marketing je třeba promítnout do všech činností divadla, to je hlavní imperativ plynoucí z výsledků evropského i našeho výzkumu operního publika.