

**JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ
V BRNĚ**

Divadelní fakulta

Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie

Divadelní manažerství

**Návrh metod pro systematické sledování
a vyhodnocování divácké recepce
v Divadelním studiu Marta**

Bakalářská práce

**Autor práce: Mgr. Hana Svobodová
Vedoucí práce: MgA. Hana Krejčí, Ph.D.
Oponent práce: MgA. Blanka Chládková**

Brno 2013

Bibliografický záznam

SVOBODOVÁ, Hana. *Návrh metod pro systematické sledování a vyhodnocování divácké recepce v Divadelním studiu Marta* [The Draft of Methods for Systematic Observation and Evaluation of Reception of the Audience in Theatre Studio Marta]. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta, Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, 2013, 61 s. Vedoucí diplomové práce MgA. Hana Krejčí, Ph.D.

Anotace

Cílem bakalářské práce *Návrh metod pro systematické sledování a vyhodnocování divácké recepce v Divadelním studiu Marta* je výběr vhodných nástrojů z oblasti marketingového výzkumu, které by mohly v širším časovém horizontu sloužit k sledování diváckého ohlasu na uměleckou činnost Divadelního studia Marta. Práce je založena jednak na rešerši literatury zabývající se kvalitativními i kvantitativními výzkumnými metodami, podle nichž lze vymezit hlavní výzkumné rámce pro potřeby kulturní organizace, dále na zpracování informací z dostupných interních zdrojů organizace a v neposlední řadě je zde stručně charakterizováno i brněnské kulturní prostředí a postavení Divadelního studia Marta v něm – jak z hlediska dramaturgického, tak i ekonomicky-provozního. Na základě získaných informací vztahujících se k dané problematice jsou následně vybrány a zkombinovány konkrétní výzkumné metody.

Klíčová slova

Divadelní studio Marta, Divadelní fakulta JAMU, marketing, marketingový mix, audience development, divácká recepce, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum

Annotation

The aim of the bachelor thesis named *The Draft of Methods for Systematic Observation and Evaluation of Reception of the Audience in Theatre Studio Marta* is to select suitable instruments from the field of marketing research which can be used for long-term observation of audience response to the artistic production in Theatre Studio Marta in Brno. In the first part, the thesis is based on the thorough study of available literature which speaks about qualitative and quantitative marketing research methods. Subsequently, the main research frameworks and knowledge which can be useful for needs of cultural organisations are chosen. The next part is focused on the description of cultural environment in Brno and the position of Theatre Studio Marta inside it – from the dramaturgical point of view on the one hand and from the economical and operating point of view on the other. Based on all information the most suitable methods and research instruments are chosen and combined.

Keywords

Theatre Studio Marta, Theatre Faculty of Janáček Academy of Music and Performing Arts in Brno, marketing, marketing mix, audience development, qualitative research methods, quantitative research methods, reception analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Brně, dne 28. května 2013

Hana Svobodová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala svým rodičům, Ivaně a Lubomíru Svobodovým, za nikdy nekončící podporu a pochopení, které mě doprovázelo po celou dobu studia i během psaní této práce, dále také vedoucí práce MgA. Haně Krejčí, Ph.D. za věcné připomínky a podnětné rady a v neposlední řadě doc. Janu Kolegarovi za poskytnutí potřebných informací, bez nichž by tato práce nevznikla.

Obsah

1. ÚVOD	3
1.1. AUDIENCE DEVELOPMENT/ROZVOJ PUBLIKA	6
2. DIVADELNÍ STUDIO MARTA	8
2.1. POSTAVENÍ DSM NA BRNĚNSKÉM UMĚLECKÉM A EKONOMICKÉM POLI	9
2.2. HIC SUNT LEONES ANEB STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	11
3. MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM DSM	16
3.1. CO PŘINESL VÝZKUM MIS?	17
3.1.1. <i>Návštěvnost</i>	18
3.1.2. <i>Kategorizace diváků DSM</i>	21
3.2. NUTNOST SEGMENTACE PUBLIKA ANEB <i>VÍM, ŽE NIC NEVÍM</i> JAKO VÝCHOZÍ POZICE PRO VÝZKUM ...	22
3.2.1. <i>Segmenty publika DSM ve vztahu k jiným zainteresovaným stranám</i>	24
4. NÁVRH MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU PRO DSM	26
4.1. PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	26
4.2. DEFINICE PROBLÉMŮ, CÍLŮ A HYPOTÉZ	27
4.3. PLÁN VÝZKUMU	30
4.3.1. <i>Typy výzkumu podle metod a technik</i>	30
4.3.2. <i>Výběr metod výzkumného šetření a jejich kombinace</i>	31
4.3.3. <i>Charakteristika respondentů a výběr vzorku</i>	38
4.3.4. <i>Zajištění lidských a finančních zdrojů</i>	39
4.3.5. <i>Časový harmonogram výzkumu</i>	41
5. ZÁVĚR	44
6. POUŽITÉ ZDROJE	47
6.1. POUŽITÁ A KONZULTOVANÁ LITERATURA	47
6.2. POUŽITÉ INTERNETOVÉ STRÁNKY	49
7. SEZNAM TABULEK	50
8. SEZNAM GRAFŮ	51
9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	52
10. SEZNAM PŘÍLOH	53

„Každý divák má ve vztahu k divadlu nějaké požadavky. Něco od něho chce, něco od něho očekává. Z větší části jsou tyto požadavky dosti obecného rázu: chce vzrušení, napětí, okouzlení, dojetí, legraci...Každý divák chce od divadla, aby ho bavilo – v širokém smyslu toho slova. Vyspělejší divák své požadavky na divadlo specifikuje: spojuje požadavek zájavnosti s určitými významy.“

(Zdeněk Hořínek)

„Nezměníš-li směr, mohl bys skončit tam, kam máš namířeno.“

(Lao⁴-c)

„I specifické podoby podnikavosti, jakkoliv sebeobratněji prováděné, urážejí romantickou představu o umělci andělsky netrknutém ekonomickými zájmy. Jenže i revoluční záměry, nemají-li zůstat jen neurčitou představou, si musejí zajistit ‚ekonomické‘ prostředky, aby uskutečnily ‚neekonomickou‘ tížádnost.“

(Pierre Bourdieu)

1. Úvod

Cílem předkládané bakalářské diplomové práce s názvem *Návrh metod pro systematické sledování a vyhodnocování divácké recepce v Divadelním studiu Marta* je vypracování základního výzkumného rámce (využívajícího a konkrétním způsobem kombinujícího nástroje a postupy z širší oblasti marketingového výzkumu jako takového), prostřednictvím něhož by se dala sledovat – v dílčím i v dlouhodobějším měřítku – divácká recepce inscenační tvorby Divadelního studia Marta (dále jen DSM). V souvislosti se specifickým charakterem DSM jakožto školního divadla Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění v Brně (dále jen DIFA JAMU) by vybraný metodický model měl sloužit pro dvě hlavní uživatelské skupiny: v první řadě se jedná o interní prostředí DSM (zaměstnanci, stálí spolupracovníci) a v druhé o studenty DIFA JAMU, kteří v tomto divadle realizují své absolventské projekty. Výchozím předpokladem však zůstává, že z obou zmíněných skupin by navrhovaný výzkum ve finální podobě realizovali spíše jedinci spojení s provozem a řízením divadla, ze studentů pak ti věnující se divadelnímu managementu. Zájem o sledování divácké spokojenosti od zástupců umělecké roviny divadla, kteří utvářejí a ovlivňují dramaturgii DSM i výslednou podobu jednotlivých inscenací, se v tuto chvíli nepředpokládá. V rámci dlouhodobějšího časového horizontu, během něhož by se navržené výzkumné nástroje systematicky aplikovaly (a samozřejmě dle konkrétních potřeb variovaly a zpřesňovaly) a výsledky šetření se včas a důsledně vyhodnocovaly, by však bylo vhodné poznatky o vývoji chování a názorů diváků konfrontovat s dramaturgickou, inscenační a v neposlední řadě pedagogickou sférou¹ fungování DSM. Tato problematika však zasahuje mimo vytyčené hranice předkládané práce.

Současnou situaci z hlediska sledování divácké recepce DSM – nebo v užším slova smyslu sledování divácké *spokojenosti* – charakterizuje nedostatečný zájem (nejen od výše zmiňované „umělecké části“, ale celkově od managementu divadla) o kontinuálnější mapování ohlasu jak na jednotlivé inscenace, tak na dramaturgické celky sezón². Dosavadní sporadická výzkumná šetření se většinou týkala pouze několika vybraných inscenací a byla spojena s osobní iniciativou konkrétních studentů

¹ Řeč je zde především o oblasti tzv. uměleckých oborů, pod nimiž jsou v této práci, vzhledem k jejich zapojení do fungování DSM, chápány obory režie, dramaturgie, scénografie a herectví.

² I s vědomím toho, že jednotlivé sezóny jsou z hlediska podoby dramaturgie určovány převážně mimodivadelní situací a zájmy (více viz dále, kapitola 2.2. – část o sestavování dramaturgického plánu DSM a ovlivňujících faktorech).

divadelního manažerství a s jejich zainteresovaností v dané oblasti (rozuměj mapování diváckého ohlasu, realizace marketingového výzkumu menšího formátu atd.).³ Nahodilost těchto šetření sice nepůsobila negativně v rámci účelného užití získaných dat pro vytvoření dokumentace k absolventským projektům (či jiných školních prací), ovšem pro potřeby vypracování komplexnějšího pohledu na recipienty umělecké tvorby DSM je zde nekonzistentnost výzkumu faktorem defektním.

Potřeba věnovat se sledování divácké recepce systematicky se však dnes jeví jako zcela zásadní – nejen směrem k interním potřebám studentů, pedagogů a zaměstnanců školy a divadla, ale i ve vztahu k celkovému brněnskému kulturnímu dění. DSM má nejen funkci poskytovatele tvůrčího zázemí a prostoru pro potřeby uměleckého vzdělávání studentů DIFA JAMU, ale funguje i jako součást divadelní sítě v městě Brně, v níž je ovlivňována aktuální divadelní nabídkou a poptávkou, které formují zájem stávajících i potenciálních diváků.⁴ Z této situace logicky vyplývá, že poznávání diváka, zkoumání jeho potřeb, motivací atd. je nutným nástrojem pro fungování DSM jako u každého jiného divadla, které má za cíl obstát mezi různorodou konkurencí. Od sezóny 2012/2013 se postavení DSM mezi ostatními divadly ještě zkomplikovalo v souvislosti s otevřením Divadla na Orlí (dále jen DNO), jakožto hudebně-dramatické laboratoře JAMU; DSM tímto pozbylo svůj specifický⁵ charakter instituce stojící na pomezí vzdělávací a umělecké roviny. Do nového divadelního prostoru DNO se přesunula veškerá hudebně-dramatická tvorba, mezi níž patří v první řadě produkce muzikálová, která dříve tvořila součást dramaturgie DSM; vzhledem k populárnosti a divácké oblibě tohoto divadelního žánru v českém prostředí v posledních desetiletích lze předpokládat výraznou proměnu jak ve složení diváků DSM, tak v míře samotné návštěvnosti (v porovnání s předcházejícími sezónami).

Navržené výzkumné nástroje by mohly v budoucnu přispět DSM k postupnému realizování dílčích aktivit, které by organizaci pomohly k rozvoji publika (audience development). Tyto činnosti, ať by byly součástí dlouhodobějšího směřování a strategie DSM (a potažmo celé DIFA JAMU), anebo by se uskutečňovaly v krátkodobějším

³ Do této kategorie jednorázových (ad hoc) výzkumů se řadí i bakalářská diplomová práce Terezy Bucharové *Marketing Divadelního studia Marta* z roku 2008, která se zaměřovala na zjištění diváckého vnímání dobové marketingové komunikace divadla a částečně i na soci-demografickou charakteristiku diváků a na jejich kulturní chování. (Více viz Bucharová 2008.)

⁴ Vztahy mezi divadly navzájem, stejně jako mezi divadly a jejich diváky, mají samozřejmě vždy charakter symbiózy – určují a ovlivňují se ve vzájemné provázanosti, míra vlivu se proměňuje a transformuje, ale vždy je přítomna v obou směrech.

⁵ Paralelně s DSM fungovala na pomezí divadla a vzdělávací organizace i Konzervatoř Brno, avšak jelikož tato škola neměla vymezený (a oddělený) prostor pro prezentaci činnosti svých studentů, jako tomu je ve vztahu DIFA JAMU – DSM, pro účely této práce nebude takto vnímána.

časovém měřítku, třeba jako součást výuky managementu, by měly být postaveny na reálných a zejména relevantních informacích a datech. Vypracování návrhu výzkumných nástrojů může přispět k usnadnění získávání těchto informací.

Předkládaná bakalářská práce bude strukturována do několika vzájemně provázaných kapitol, přičemž přibližně první polovina bude zahrnovat stručnou charakteristiku DSM (jeho historii i současné – v horizontu posledních dvou sezón – dramaturgické směřování, propojenost s DIFA JAMU na institucionální a personální úrovni atd.) a popis aktuální marketingové komunikace divadla vůči veřejnosti. Na základě tzv. výzkumu od stolu bude ve spojení s charakteristikou aktuálního stavu v DSM (z pohledu komunikace s veřejností) následovat podrobná analýza výchozí situace pro tvorbu návrhu na výzkum divácké recepce, který bude obsahem druhé části práce. První část bude zpracovávána na základě osobních znalostí autorky o současném divadelním dění v Brně, a zejména pak s využitím vybrané sekundární literatury (publikace o historii JAMU či DSM, diplomové práce zabývající se DSM atd.) s doplněním z různých dostupných dokumentů týkajících se činnosti DSM (za všechny např. výroční zprávy JAMU.). Mapování současné situace bude realizováno i za pomoci dat z interního informačního systému DSM a s využitím odborných názorů od kvalifikovaných a zainteresovaných osob (např. vedoucí či tajemnice DSM).

Druhá část práce by se měla vztahovat již k samotnému tématu marketingového výzkumu a k jeho potenciální aplikaci pro zkoumání divácké recepce v DSM. Prolínat se zde budou popisy specifických výzkumných nástrojů a postupů s konkrétním zdůvodněním jejich výběru, který je vždy ve vztahu ke specifikám daného kulturního prostředí či divadelní organizace a jejich marketingovým potřebám. Uvedené teoretické zakotvení plánovaného výzkumu bude inspirováno jednak literaturou zabývající se tímto tématem (např. Hague 2003, Hendl 2005, Foret 2010, Bačuvčík 2012), a jednak vybranými případovými studii, které zachycují průběh obdobných výzkumů zákazníků uměleckých organizací (uskutečněných většinou v zahraničí) a jsou tedy cennou inspirací.

V poslední části práce bude uveden již konkrétní návrh/plán marketingového šetření divácké recepce DSM, v němž bude ujasněn a vysvětlen hlavní předmět výzkumu i jednotlivé dílčí cíle, tematická východiska a detailní pracovní hypotézy. Podrobněji zde budou charakterizovány i použité metody šetření, usouvztažněné ke skutečným

potřebám výzkumu s vysvětlením jejich výběru a kombinace. Výzkumná část bude koncipována především coby přípravná fáze (realizační a vyhodnocovací fáze nejsou součástí této bakalářské práce).

1.1. Audience development/Rozvoj publika

Jak bylo řečeno výše, zpracovávání této bakalářské práce se děje v návaznosti na případné využití konceptu audience development (překládáno a v češtině tradičně užíváno jako „rozvoj publika“, dále jen AD), který je zaměřen na kulturní organizace a na jejich postupnou proměnu v přístupu k zákazníkům (stávajícím i potenciálním), jež spočívá v zintenzivňování a zkvalitnění vztahu mezi zainteresovanými stranami. Rozvoj nových přístupů a realizace s nimi souvisejících aktivit (v rámci celkové proměny strategie organizací, nikoliv pouze krátkodobější taktiky) jsou potřebné především z důvodů měnících se podmínek veřejného financování kulturních organizací a institucí, a zároveň z hlediska proměny postojů a priorit lidí (obyvatel) v posledních několika letech (viz např. charakteristika vývoje a rysů postmoderní společnosti in Bauman 1995). Cílem AD je zejména transformovat zastaralý model komunikace mezi organizací a publikem; dosud převážně pasivní příjemce kulturních výrobků by se měl proměnit v aktivně se podílejícího spolutvůrce hodnot, který se cítí být součástí dané organizace a potřebným členem umělecké komunity.⁶ „Publikum již nechce být jen pasivním příjemcem, ale rádo se na umělecké činnosti či její přípravě aktivně podílí. Z jednostranného monologu umělců před publikem se stává diskuze rovnocenných partnerů. Důkladným poznáním svého publika a jeho potřeb se umělci mohou naučit naplňovat stále náročnější očekávání současné veřejnosti dychtící po ojedinělých a neobvyklých kulturních zážitcích.“ (Lišková 2013)

Případové studie⁷ zaměřené na rozvoj uměleckých organizací z různých oblastí působnosti prostřednictvím realizace myšlenek a nástrojů AD⁸ (experimentální divadla,

⁶ Podrobněji o AD viz např. Světlíková 2010, Lišková 2013.

⁷ Např. případové studie vypracované za podpory organizace The Wallace Foundation: *Attracting an Elusive Audience: How the San Francisco Girls Chorus Is Breaking Down Stereotypes and Generating Interest Among Classical Music Patrons, Cultivating the Next Generation of Art Lovers: How Boston Lyric Opera Sought to Create Greater Opportunities for Families to Attend Opera* aj. (autoři B. Harlow, T. Alfieri, A. Dalton, A. Field). **Online dostupné** na: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Pages/Wallace-Studies-in-Building-Arts-Audiences.aspx>

⁸ Mezi nástroje AD patří například: intenzivní využívání možností nových médií a sociálních sítí, umožňování zapojení stávajícího zákazníka jako spolutvůrce (např. u divadla při tvorbě dramaturgie, dobrovolnické aktivity u doprovodných programů a událostí), vymazávání bariér mezi „jevištěm“

muzea, operní soubory aj.) jednoznačně poukazují na fakt, že takto zvolené strategické směřování vede v dlouhodobějším časovém úseku k viditelným úspěchům. Postupným praktickým uskutečňováním myšlenek AD, které zpočátku vyžaduje poměrně velkou investici energie (a často i financí), se však budují pevné vztahy organizací a zákazníků, které tak mají díky dobrým základům dlouhého trvání a jejichž udržování již není natolik nákladné a naopak přináší očekávané „zisky“ (nejenom finanční).

Případové studie zároveň shodně odhalují naprostou nutnost v samém počátku rozvoje AD přístupu zjistit, kdo je vlastně zákazníkem dané kulturní organizace, jaké jsou jeho rysy, potřeby, návyky chování atd. Nelze efektivně a cíleně pracovat s nepřesnými informacemi či chybnými představami – sběr dostatečného množství spolehlivých a validních dat zaměřených na zodpovězení otázek, které danou organizaci skutečně zajímají a mohou vyřešit její problémy, představuje absolutní základ při rozvoji publika. Předkládaná práce se pokusí navrhnout cestu, na kterou by se Divadelní studio Marta mohlo ve směru aplikace AD vydat.

a „hledištěm“ a vytváření jednotné společenské komunity prostřednictvím setkávání se s umělci, diskuzí aj. (viz Lišková 2013).

2. Divadelní studio Marta

Existence DSM je primárně zakotvena ve Statutu Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzickým umění v Brně (DIFA JAMU je zřizovatelem DSM), a to jako součást organizační struktury fakulty (společně s pracovišti pro pedagogickou, uměleckou, vědeckou a výzkumnou činnost [ateliéry, kabinety, laboratoře] a s děkanátem).⁹ Divadelní studio při JAMU (později přejmenováno na dnešní Divadelní studio Marta), umístěné do sklepních prostor obytného domu ze třicátých let dvacátého století, začalo fungovat již v roce 1952; mezi léty 1990 a 1991 prodělal prostor zásadní architektonickou úpravu do současné podoby moderního víceúčelového variabilního black-boxu, který umožňuje rozvoj tvůrčích inscenačních přístupů (např. i díky technickému vybavení).¹⁰

„Z Divadelního studia Marta se stala dramatická laboratoř, kde ve formě divadelních představení objevují a prezentují své schopnosti a úroveň svých dovedností studenti všech oborů Divadelní fakulty JAMU.“ (Jan Kolegar, vedoucí DSM)¹¹

DSM je primárně zacíleno na realizaci studijních programů DIFA JAMU, jelikož poskytuje možnost soustředěné pedagogické i tvůrčí činnosti (veškeré inscenace/studentické práce vytvářejí studenti v tvůrčích týmech mezi sebou anebo ve spolupráci s profesionály z oboru). DSM pro tyto (většinou absolventské) projekty nabízí technologické zázemí i produkční základnu. Produkce DSM zahrnuje v první řadě tvorbu inscenací (každoročně přibližně 9-10 premiér, o dramaturgických proměnách viz níže), které pak prezentuje v průběhu roku v jednotlivých představeních (cca 10 repríz jedné inscenace). Nedílnou součástí produkce DSM je již od jejího znovu-otevření v roce 1991 i spolupráce na realizaci Mezinárodního festivalu divadelních škol SETKÁNÍ/ENCOUNTER, jelikož právě v prostorách DSM se plně odehrál jeho první ročník (zastoupení pouze tří uměleckých škol z tehdejšího Československa). V současnosti se kooperace DSM při uskutečnění festivalu (u nějž se počet účastnických škol v posledních letech vyšplhal na 13-15) týká především poskytnutí potřebného divadelního prostoru, technického zázemí a lidských zdrojů (zaměstnanci DSM). V neposlední řadě se v DSM každoročně odehrává Absolventský festival, v rámci něhož

⁹ Přesněji viz Akademický senát JAMU: 1999.

¹⁰ O historii DSM a rozsahu rekonstrukce viz SETKÁNÍ/ENCOUNTER 1991-2010: 61-63; či Bucharová 2008).

¹¹ Viz příloha A: Filozofie Divadelního studia Marta (neoficiální dokument).

jsou představeny všechny inscenace z proběhnuvší sezóny (festival se koná na konci května) a jednotlivé absolventské výkony studentů z tvůrčích týmů.¹²

2.1. Postavení DSM na brněnském uměleckém a ekonomickém poli¹³

DSM lze stručně a obecně formálně charakterizovat jako divadlo zřizované veřejnou vysokou školou (a tedy financované z veřejných finančních zdrojů, zejména z dotací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT)), s vlastní budovou, speciálně určenou pro účely provozování divadelní produkce, bez stálého hereckého souboru a uměleckého vedení, střední velikosti (kapacita sálu max. 110-130 míst pro diváky, závisí na aktuálním rozložení jeviště-hlediště) a s variabilním black-boxovým uspořádáním prostoru typickým pro studiové scény vznikající v českém divadelním prostředí od druhé poloviny 60. let 20. století. Z předchozího obsahového vymezení oblastí produkce DSM navíc poměrně zřetelně vyplývá, že nejdominantnější částí, která utváří pozici DSM v brněnském kulturním a performačně-uměleckém prostředí, je repertoárová činnost a provoz organizace v průběhu tradiční divadelní sezóny (září-červen). DSM navíc již několik let nabízí stávajícím i novým divákům možnost zakoupení celoročního abonmá (osm abonentních skupin rozdělených podle dní v týdnu)¹⁴, čímž se klasické struktury divadelního provozu přibližuje ještě více. Užívání systému abonmá, u kterého se počítá i s přechodem mezi jednotlivými sezónami (podle odborného pohledu vedoucího DSM Jana Kolegara si abonentku prodlouží do další sezóny přibližně čtvrtina stávajících abonentů; tři čtvrtiny se obmění) navíc vyzdvihuje i zásadní roli dramaturgického vývoje divadla v procesu budování vztahu k okolí a ke všem zainteresovaným stranám.

¹² Dříve se v prostorách DSM uskutečňoval i projekt Dny scénografie a jevištní technologie, avšak ten, ačkoliv se na něj interní dokumentace o filozofii a poslání DSM odkazuje, již několik let neproběhl. (Více viz příloha A.)

¹³ Pojem sociální „pole“ je zde užíván v návaznosti na koncept Pierra Bourdieu, který pole chápe jako relativně samostatnou část sociálního prostoru, jež se řídí vlastními interními pravidly, přerozdělováním kapitálu (v případě uměleckého pole hovoří o kapitálu symbolickém) a jejíž obsazené (a přeoobsazované) pozice spolu svádějí „boj“ s cílem transformace, anebo udržení stávajícího vztahu. (Více viz Bourdieu 2010.)

¹⁴ Do sezóny 2010/2011 bylo abonentních skupin devět, následně se snížil počet na osm a od sezóny 2012/2013 se počet skupin ustálil na pěti – především z důvodu přesunu muzikálové (a jinak hudebně-dramatické produkce) do nově otevřeného DNO. (A to i přesto, že současné abonmá zahrnuje produkce obou dvou divadel; snížení počtu se vztahuje k tomu, že již není třeba dvoutýdenního časového rozpětí na naplnění všech abonentních skupin.)

Konkrétní srovnání DSM s ostatními subjekty brněnského divadelního milieu přineslo v oblasti shodných rysů tyto závěry: DSM se z hlediska tvůrčího procesu vzniku inscenací pohybuje na rozmezí profesionálních a neprofesionálních scén a divadelních uskupení (např. Opera Diversa), neboť umělci jsou zde z valné většiny studenti (tj. poloprofesionálové)¹⁵. Svým cílením na vytvoření a podporování tvůrčí laboratoře se DSM přibližuje experimentálním divadlům většího (Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo) či menšího rozměru (Divadlo D'Epog). DSM lze přiřadit i do skupiny středně etablovaných, z počátků výrazně experimentálních scén využívajících možností proměnlivé práce s prostorovým uspořádáním (divadla sdružená pod Centrum experimentálního divadla (dále jen CED), z mladších divadel např. Buranteatr využívající prostory Multikulturního centra Stadec). Charakterem nabízených služeb (repertoárové divadlo s uzavřenými inscenačními cykly v rámci jedné sezóny) pak DSM zčásti zapadá¹⁶ do struktury „měšťanských“ divadel¹⁷, kam patří především všechna divadla zřizovaná státem či jinými samosprávnými celky (scény Národního divadla Brno, CED, Divadlo Radost, Divadlo Polárka, Městské divadlo Brno aj.). Z hlediska budování vlastní image pak zastává DSM pozici „intelektuální“ – tj. nekomerčního, čistě uměleckého charakteru. (S čímž zřejmě souvisí postoj školy a vedení DSM v ignoraci rozvíjení komunikačních strategií, jelikož převládá jednostranně ovlivněné myšlenkové stanovisko, že marketing je nástrojem komerční sféry s jediným cílem ekonomického zisku, z čehož plyne podřízení produkce pochybnému vkusu měšťanského publika a znehodnocení uměleckých kvalit.)

Jak je patrné z výše zmíněných analogií s jinými brněnskými divadly, má DSM na poli uměleckém i ekonomickém svůj prostor, který ovšem není nijak výlučný – a pro každého lehce a jasně identifikovatelný – a většinou se o něj v určitých vlastnostech a rysech dělí s jinými, obdobně zaměřenými organizacemi.¹⁸ DSM tedy

¹⁵ Tento pohled je pro zjednodušení kategorizace divadel v oblasti určování umělce/neumělce opravdu velmi formální; v oblasti umění se samozřejmě nedá vztahovat dosažený titul (byť na umělecké škole) k míře schopnosti uměleckého výkonu v obecných estetických měřítkách recipientů.

¹⁶ Inscenace, které každoročně v DSM vznikají, se nepřenášejí mimo vymezené období jedné sezóny; absolventi po skončení školy odcházejí do angažmá (či za jinou práci) a s nástupem nového akademického roku nastupuje i do DSM nový ročník budoucích absolventů. Částečná shodnost s dále jmenovanými divadly je tedy míněna v tom smyslu, že tato své inscenace přenášejí ze sezóny na sezónu.

¹⁷ Přívlastek „měšťanský“ zde není používám v pejorativním slova smyslu, ale coby obecné označení určitého druhu divadla s nejpočetnější cílovou skupinou střední socioekonomickou třídou obyvatel větších měst (nad 20 000 obyvatel).

¹⁸ Ani zastávaná pozice „školního divadla“ není specifická pouze pro DSM; obdobně od podzimu 2012 funguje jež zmíněné DNO (zřízeno JAMU), ale třeba i Brněnská konzervatoř či menší poloprofesionální či neprofesionální divadla vznikající při různých oborech brněnských vysokých škol a podporující tvůrčí aktivitu svých studentů (ačkoliv tato nemají žádnou vlastní divadelní budovu).

nemůže stavět na své unikátnosti¹⁹ a ve směru k zainteresovaným stranám, na něž v rámci své činnosti působí a které na oplátku působí na něj, a musí mnohem intenzivněji přemýšlet nad udržení stávajících dobrých vztahů (to v první řadě), nad jejich rozvojem a pokud možno i nad navázáním vztahů nových. Co se uměleckého pole týká, vztahy jsou zacíleny směrem k publiku a konkurenci (nejen divadla, ale všeobecně umělecky zaměřené volnočasové aktivity), na poli ekonomickém se pak jedná o vztahy s minulými, stávajícími a potenciálními poskytovateli finančních zdrojů (z veřejného i soukromého sektoru).²⁰ Sama praxe tedy ukazuje, že postupná aplikace konceptu na rozvoj publika do fungování DSM není pouze otázkou nadšení současnými trendy v řízení divadla (o AD se v evropském měřítku výrazně hovoří cca posledních osm let), ale že jeho potřeba vychází z reálného stavu a postavení, v jakém se v současnosti DSM ocitá.

2.2. Hic Sunt Leones aneb Strategie marketingové komunikace

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“

(Kotler, Keller 2007: 44)

Výše uvedená Kotlerova společensky orientovaná²¹ definice nejlépe napovídá, že právě oblast marketingu, která v sobě kumuluje mnoho činností a výstupů sloužících k uspokojování potřeb organizace i zákazníka a k budování vzájemného vztahu, je nejvhodnější rovinou, odkud začít provádět změny v přístupu k práci s publikem, tedy v budování nového konceptu vzájemné komunikace. Marketing by se měl stát středobodem v obousměrné komunikaci mezi divadlem a jeho diváky (jež je nutno v první řadě přesně poznat, a následně jim plně porozumět). Práce s publikem by měla být zakotvena již v základním strategickém směřování každé organizace – v případě DSM však o této situaci hovořit nelze. Vedle již zmiňovaného neoficiálního dokumentu, v němž je pro interní (a čas od času mediální) potřeby obecně shrnuto alespoň poslání DSM – přičemž aktualizace dokumentu od jeho vydání dosud neproběhla – neexistuje žádný oficiální veřejný či interní dokument, ve kterém by se hovořilo o strategickém směřování divadla v dlouhodobějším horizontu, natožpak o konkrétních dlouhodobých

¹⁹ Jinak řečeno, DSM nepůsobí v tržním prostředí jako monopol.

²⁰ Je třeba si uvědomit, že v poli ekonomickém je paradoxně jedním z největších konkurentů DSM DNO, jelikož na jeho provozu finančně participuje DIFA JAMU (hlavní finanční zdroj DSM).

²¹ Definicí pojmu marketing je nezměrné množství a vždy záleží na hledisku, z jakého je vyřčena (např. sociologické, manažerská, ekonomické).

i krátkodobých cílech. Absence jakékoliv propracovanější strategie komplikuje implementaci mise divadla, a to nejen směrem k externím zainteresovaným stranám, ale především směrem k vnitřnímu prostředí DSM a DIFA JAMU jako takové (zaměstnanci, studenti). Náplní a účelem této bakalářské práce není stanovování strategie DSM – situace je zde popsána z toho důvodu, aby při následujících charakteristikách aktuálních marketingových nástrojů či způsobů budování vztahu s publikem bylo jasné, že pro neefektivnější aplikaci jakýchkoliv návrhů bude třeba i zainteresovanosti rozhodujících orgánů a zástupců školy.

Nepřítomnost jednotící strategie však nemění reálný stav věcí, a to že DSM nějakým způsobem již přes dvacet let na trhu existuje²², proměňuje se a rozvíjí a komunikuje s vnějším prostředím – pro nejsystematičtější popis situace zde pomůže koncept tzv. marketingového mixu 4P (product/promotion/price/placement)²³, prostřednictvím něhož lze získat alespoň základní představu o činnosti DSM ve sféře marketingu (popis se týká činnosti divadla v horizontu posledních dvou letech).

Product/Produkt – hlavním (a prakticky jediným) produktem DSM jsou jednotlivé divadelní inscenace, které se realizují podle plánovaného dramaturgického plánu (tedy nehmotné statky časově omezeného charakteru). Plán inscenací se vždy vytváří z hlediska jednorozhodovacího horizontu, neexistuje delší plánovací období.²⁴ Na tvorbě dramaturgie divadla se podílí tzv. dramaturgická rada, v níž zasedají zástupci DIFA JAMU, ředitelé divadel JAMU²⁵ a pedagogové Ateliéru režie a dramaturgie. Návrh dramaturgického plánu musí být schválen a podepsán děkanem DIFA JAMU, a následně je postoupen k časovému propracování vedoucímu DSM. Tento podrobný popis postupu vytváření seznamu titulů na každou sezónu měl poukázat především na fakt, že zde existuje velké odtržení mezi rozhodovací (DIFA JAMU) a výkonnou sférou (DSM) při tvorbě repertoáru, což v divadelních institucích

²² Existence DSM je zde vztahována k období po rekonstrukci na začátku 90. let a po přechodu společnosti na tržní ekonomiku. Popis fungování školního divadla před rokem 1989 je pro účely této práce zbytečný.

²³ „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong 2004: 105) Páté „P“, značící „people“, které se k mixu stále častěji zařazuje, nebude v této shrnující části uvedeno, neboť celkově spadá do sféry audience developmentu, o kterém bude řeč později.

²⁴ Tento aspekt tvorby dramaturgického plánu svým způsobem zabraňuje jakékoliv dlouhodobější ideové integritě, kterou by si DSM v komunikaci s publikem mohlo vytvořit (jak je to obvyklé u jiných divadel).

²⁵ Podrobněji o složení dramaturgické rady se zde nelze vyjádřit, neboť tato rada oficiálně neexistuje (není zmíněna a pojmenována v žádných oficiálních ustanoveních a dokumentech), ačkoliv reálně se v obměňujícím se složení setkává a dramaturgické plány pro divadla (od letošní sezóny nejen DSM, ale i DNO) vytváří. (Zdroj: osobní rozhovor se zaměstnanci DSM.)

nebývá obvyklé (právě naopak) a což tedy může značně zkomplikovat budoucí činnosti v oblasti rozvoje publika. Názory a pocity publika (stejně jako aktuální situace v nabídce konkurence) v současné době neovlivňují podobu dramaturgie divadla, kterou však paradoxně (nejen) diváci v porovnání s jinými nástroji marketingového mixu vnímají nejvýrazněji.²⁶

Dramaturgický plán většinou obsahuje jak tituly s časem bezpečně ověřenými kvalitami (nebo alespoň od časem prověřených autorů), tak je v něm ponechán prostor pro texty autorské, pro tituly současné dramatiky nebo tituly méně známé. Spíše než netradičnost a novost titulů se tvorba DSM více opírá o aktualizací autorské režijní či režijně-dramaturgické pojetí.²⁷ Projevuje se zde však určitá taktika (spíše nevědomá, než cílená) v komunikaci s divákem - jsou mu nabízena „známá“ jména a texty, což mnohdy ovlivňuje rozhodovací proces o návštěvě divadla, přičemž originalita a netradičnost bývá ukotvena ve zpracování, o kterém ovšem divák předem nemusí mít představu.²⁸ Neoddiskutovatelný význam zde rovněž má aktuální sestavení absolvujícího hereckého ročníku, neboť všichni studenti musí dostat příležitost absolvovat v adekvátních rolích (ačkoliv míra kvality jednotlivých hereckých výkonů nemusí být vyrovnaná).

Price/Cena – základní cenou vstupenky na představení v DSM je **100 Kč**. V návaznosti na svůj primární neziskový vzdělávací účel však nabízí divadlo velké množství výhod a slev pro několik kategorií diváků – režijní vstupenka, absolventi JAMU, studenti divadelních věd, pedagogové JAMU, studenti JAMU, studenti konzervatoře, odborná veřejnost, zástupci divadel, premiéroví hosté a VIP diváci. Ve všech těchto zvláštních skupinách mají diváci vstupné **zdarma**. Projevuje se zde tedy jasné cílení na podporu vzájemného vzdělávání v oblasti praktického i teoretického studia divadelního umění a v propojování lidí z různých takto zaměřených institucí v Brně. Nemalou část veškerého publika ovšem zatupují již několikrát zmínění abonenti – v současné době má DSM 150 abonentů²⁹ a cena jednoho abonmá je **720 Kč**. Součástí abonmá je pět činoher, čtyři muzikály, jedno představení neslyšících

²⁶ Zdroj: osobní pozorování a nahodilé dotazování.

²⁷ Konkrétní dramaturgie divadla v sezónách 2011/2012 a 2012/2013 viz příloha B.

²⁸ Podobnou komunikační taktikou se prezentuje např. i dramaturgie Divadla Husa na provázku (Čapek, Dostojevskij, Bulgakov aj.), naopak opačným pólem je např. tvorba HaDivadla, které staví na uvádění zcela nové, neznámé a neověřené dramatiky. Jak navíc uvádějí i poznatky z výzkumu z roku 2008, „většina diváků byla s výběrem představení spokojena, jen se občas neztotožnili s režijním pojetím“ (Bucharová 2008: 51). Tato dramaturgická taktika je realizována dlouhodobě.

²⁹ Přestože se tento počet abonentů zdá poměrně vysoký, je důležité si uvědomit, že např. ještě v sezóně 2007/2008 mělo DSM předplatitelů 270. (Bucharová 2008: 44)

a dvě představení klaunské tvorby³⁰ (takto velký dramaturgický rozsah je v letošní sezóně dán především faktem, že budou vedle tradičních „činoherců“ absolvovat i studenti Ateliéru klaunské scénické a filmové tvorby (dále jen KSFT) a Ateliéru výchovné dramatiky Neslyšících, kteří absolvují jen jednou za 3 roky, a studenti Muzikálového herectví, kteří absolvují po roční „pauze“³¹).

Promotion/Propagace – jak sám uvádí vedoucí divadla Jan Kolegar, propagace byla a je v případě DSM velmi zjednodušená – staví na zabezpečení návštěvnosti prostřednictvím předplatného (až do 50 %), jehož propagaci je tím pádem věnováno nejvíce energie; v období červen-říjen jsou tištěny speciální letáky s nabídkou předplatného, podobné se rozesílají stávajícím a minulým abonentům, nabídku rozšiřují i studenti managementu atd. Naprostá většina marketingové komunikace je v současné době směřována přes internet (webové stránky www.studiomarta.cz, profil na Facebooku www.facebook.com/studiomarta), ovšem poskytované informace nejsou příliš aktuální ani přehledné.³² Z tištěných materiálů propagují činnost DSM pouze dílčí programy k inscenacím a měsíční programy na letáčích (divadelní foyer) či plakátech, kde je program umístěn společně s programem DNO. Reklama menšího formátu se nachází i v měsíčníku KAM v Brně či v magazínu Kult.

Placement/Distribuce – obdobně omezený prostor, jaký má v rámci marketingového mixu propagace, má i distribuce vstupenek. Prodej se uskutečňuje na místě (budova divadla) půl hodiny před představením a od otevření DNO na podzim 2012 i v tamější pokladně; v případě prodeje předplatného je pak v konkrétních měsících určena doba prodeje i přes den v průběhu pracovního týdne.³³ Prostřednictvím emailu je rovněž možno si vstupenku zarezervovat předem.

Z výše uvedeného popisu jednotlivých součástí marketingového mixu DSM vyplývají na povrch dva hlavní problematické rysy, které v současné chvíli znemožňují intenzivnější rozvoj vztahu s publikem a můžou jej komplikovat i v budoucnu. Zaprvé se jedná o odtrženost dramaturgických plánů sezón od reálné divadelní praxe v Brně

³⁰ Předplatné na sezónu 2012/2013 dostupné z <http://studiomarta.cz/predplatne.html>.

³¹ Studium muzikálového herectví je rozvrženo do čtyř let a DIFA JAMU otevírá pouze tři ročníky v oboru, tudíž jednou za čtyři roky vyvstane situace absence absolvujícího muzikálového ročníku, jak tomu bylo např. v sezóně 2011/2012.

³² Aktivně aktualizované a přesnější jsou v tomto případě dílčí události/představení a pozvánky na ně prostřednictvím sociálních sítí, zejména Facebooku, o které se starají studenti managementu pro konkrétní inscenační projekty. Míra funkčního dopadu této propagace je však značně omezena na okruhy přátel a známých, kterým jsou pozvánky rozesílány.

³³ Např. pro sezónu 2012/2013 se předplatné prodávalo každé pondělí a středu od 15:30 do 19:00.

(nezájem autorů o činnost konkurence či o rozložení stávajícího publika DSM), dále je to výrazný nezájem rozvíjet možností marketingových komunikací divadla; jak ukazují některé starší interní dokumenty či studentské práce³⁴, v minulých letech bylo množství propagačních a distribučních kanálů oproti dnešní situaci výrazně bohatší (předprodej v Obchodním domě Vágner, výlepy plakátů v MHD atd.). Vedení divadla spoléhá na věrnost abonentů i na očekávaný zájem studentů uměnovědných oborů, a tak není iniciativní; využívání možností nových technologií a nových médií (alespoň sociálních sítí) tak zůstává v rovině dílčích (a vzájemně nekonzistentních, a tudíž pro vnější prostředí nesjednotitelných) propagací jednotlivých představení, o které se starají studenti. Aktuální marketingové aktivity se tedy buďto na profil a charakteristiku stávajících diváků DSM vůbec neohlíží, nebo pracují s určitými představami, které se však nemusejí překrývat se skutečností (např. představy o věkovém složení publika, které je udáváno ve výročních zprávách atd. – více informací o návštěvnosti a kategorizaci publika viz níže).

³⁴ Např. Bucharová 2008.

3. Marketingový informační systém DSM

Prvním krokem, uskutečněným před samotným strukturováním a plánováním marketingového výzkumu v terénu (jehož návrh je výstupem této práce), byla revize stávajícího marketingového informačního systému DSM (dále jen MIS) a shromáždění a zhodnocení všech dostupných (a pokud možno co neaktuálnějších a nejrelevantnějších) informací, které mohou napomoci v orientování se ve stávající situaci vztahu DSM a jeho divácké obce. Získaná data (především z interních zdrojů divadla, ale i z veřejných dokumentů či studentských prací zabývajících se nějakým konkrétním aspektem fungování DSM a DIFA JAMU³⁵) představovala výchozí bod, podle něž bylo možno popsat nejen hlavní rysy a nedostatky v oblasti marketingové komunikace divadla směrem k veřejnosti (viz výše), ale mohl zejména posloužit k utvoření si představy o současných (či bývalých) divácích DSM, o nastaveném modelu komunikace s nimi a její efektivitě, z čehož by bylo možno lépe a cíleněji vytvořit návrh pro výzkum divácké recepce.

Hlavními interními zdroji těchto informací byly výroční zprávy JAMU (za roky 2010 a 2011), statistické údaje o prodeji vstupenek a složení publika podle interně nastavených kategorií ze vstupenkového prodejního systému Colosseum, který DSM používá od září 2012, a v neposlední řadě dílčí a sporadické dokumenty o filozofii a směřování DSM (viz příloha A) a adresářů tradičně zvaných hostů (tzv. premiérové publikum). Co se týče odborných prací, použity mohly být některé poznatky získané z vyhodnocení výzkumu o efektivitě marketingu DSM, který provedla na jaře 2008 studentka divadelního managementu Tereza Bucharová a jež shrnula do své bakalářské práce *Marketing Divadelního studia Marta*. Neopominutelným zdrojem informací rovněž byly rozhovory s několika zaměstnanci divadla, kteří vnímají proměnlivost diváků v širším časovém horizontu a jsou zároveň schopni detailněji a přesněji popsat rozmanitost jejich složení. Ačkoliv se v tomto případě objevuje riziko subjektivního zkreslení sdělených informací (v závislosti na osobnostních rozdílech dotazovaných zaměstnanců), vzhledem k omezenému množství informací z „objektivních“ dokumentů organizace je toto rozšíření zcela adekvátní – i ve spojitosti s tím, že získané informace jsou pouze inspiračním výchozím bodem pro vytváření výzkumného konceptu.

³⁵ Např. Bucharová 2008, Koláříková 2009.

Ozvlášťujícím (více zajímavým než relevantním a použitelným) zdrojem pak bylo několik dopisů/emailů ze strany některých stálých diváků (týká se de facto pouze manželů Habešových), v němž uvádějí svůj osobní zážitek z konkrétního představení či z celkového uměleckého směřování sezóny.³⁶

3.1. Co přinesl výzkum MIS?

Obsahem této podkapitoly by měl být souhrn poznatků, které bylo možno si ze získaných dat utvořit, strukturovat je a ohodnotit, a které jsou pro potřeby výzkumu spokojenosti relevantní a klíčové - hned zkraje je však třeba konstatovat, že shromáždění sekundárních informací nepřineslo žádnou jasnější představu o divácích DSM, ani v poslední době, ani v rámci delšího časového úseku. Ukázalo se, že zcela v návaznosti na malou zainteresovanost zřizovatele DSM a jeho vedoucích a řídicích orgánů v budování vztahu s publikem neexistuje v DSM žádná databáze, která by shromažďovala informace o diváctvu (minimálně alespoň o abonentech), o jeho stálosti, proměnách, socio-demografickém profilu apod. U **abonentů** jsou známa pouze jména a v případě uvedení i emailová adresa, na kterou je možno posílat měsíční program a zprávy o eventuelních změnách v programu. Vedení DSM vedle seznamu abonentů disponuje vlastním seznamem tradičně zvaných **premiérových hostí** v kategoriích: pedagogové DIFA JAMU, zástupci vedení JAMU (rektor, prorektor, kvestorka atd.), zástupci místních médií (KAM v Brně, Kult, Rovnost, Svět a divadlo, ČRo, ČT atd.) a pedagogové jiných uměleckých a umělecko-vědních škol a studijních programů (Katedra divadelních studií Masarykovy univerzity, Konzervatoř Brno aj.). Tento seznam hovoří spíše o intencích vedení DSM informovat dané osoby a popřípadě u nich vzbudit zájem představení shlédnout, než aby vypovídal o skutečném stavu návštěvnosti těchto jedinců v průběhu divadelní sezóny. (Není tak možné žádným způsobem uchytit efektivitu rozesílání pozvánek na premiéry a zhodnotit, zda by nebylo lepší: a) aktualizovat a proměnit databázi jmen, nebo b) změnit komunikační styl a kanál).³⁷

³⁶ Reakce manželů Habešových a jednoho anonymu (resp. pseudonymu – „Jaroslav Hašek“) jsou ve své podstatě jediné takto dostupné přímé reakce na uměleckou tvorbu DSM, ale vzhledem k jejich vysoce subjektivnímu rázu a časovému rozptylu (jeden dopis za rok, na koncích sezón) s nimi nebude v tomto textu dále pracováno.

³⁷ Např. sám vedoucí DSM Jan Kolegar uvádí výrazný nezájem oslovených médií o tvorbu DSM a velmi omezenou reakci na zasílané pozvánky. Za úvahu by tedy stálo promyslet alternativy médií, která by naopak zájem mít mohla (např. zaměření se na progresivní kulturní portály, nezávislá rádia vznikající na univerzitních půdách atd.).

3.1.1. Návštěvnost

Konkrétnější data vypovídající o chování publika DSM lze získat z údajů o návštěvnosti jednotlivých inscenací; do sezóny 2011/2012 byly tyto údaje uváděny vždy jednorozční v rámci výročních zpráv JAMU³⁸, od sezóny 2012/2013 jsou shromažďovány a vyhodnocovány průběžně prostřednictvím prodejního systému Colosseum, který umožňuje provádět dílčí statistiky prodeje a návštěvnosti podle různých měřítek (před zavedením Colossea se informace o množství prodaných lístků v jednotlivých kategoriích – viz výše informace o slevových skupinách, kapitola 2.2. *Hic Sunt Leones aneb Strategie marketingové komunikace* – zaznamenávaly a vyhodnocovaly tzv. ručně).

Z *Výroční zprávy o činnosti za rok 2011*, která zasahuje do dvou divadelních sezón (2010/2011 a 2011/2012), lze vysledovat tyto údaje: uskutečnilo se devět premiér, přičemž dohromady bylo v průběhu roku na repertoáru čtrnáct inscenací. Představení dohromady navštívilo 10 378 diváků z možné kapacity 11 140 míst v sále, z čehož vyplývá celková návštěvnost **93 %** (v tab. 1 je uvedena procentuelní návštěvnost k jednotlivým inscenacím).

Inscenace	Průměrná návštěvnost (v %)
Café Umberto	82
Trůn pro královny	96
Tři sestry	97
Jedno jaro v Paříži	95
Opereta	93
Marlow	97
Romeo a Héró	92
Černé zvíře smutek	89
Povodeň	88
Konec hry	98
Pardál	98
Mrzák inishmaanský	97
Líbej mě, líbej	94
Princ Homburský	92

Tabulka č. 1: Průměrná návštěvnost inscenací za rok 2011
(zdroj *Výroční zpráva o činnosti JAMU za rok 2011*)

³⁸ Dostupné z dokumenty.jamu.cz.

Oficiálně zpracovaná data o návštěvnosti DSM v průběhu roku **2012**³⁹ (opět přechod mezi dvěma sezónami) vypovídají, že se v průběhu roku odehrálo 68 představení sedmi premiérových a čtyř z předchozího období pokračujících inscenací, které dohromady shlédlo 6 931 diváků. Při nabízené kapacitě 7 354 sedadel lze dopočítat průměrnou návštěvnost, která se pohybuje okolo **94 %** (konkrétní rozpis návštěvnosti u jednotlivých inscenací viz níže, tab. č. 2).

Inscenace	Průměrná návštěvnost (v %)
Mrzák inishmaanský	99
Princ Homburský	91
Balkon	93
Domov dobrovolného otroctví	99
Povodeň	81
Footloos - předpremiéry	100
Triumf citovosti	95
Zítřka v Kataru	98
Pisum Sativum	93
Písně, básně, balady	100
Zpráva o svatém kárání	92

*Tabulka č. 2: Průměrná návštěvnost inscenací za rok 2012
(zdroj: interní statistika DSM)*

V porovnání s informacemi z předchozích let (přibližně **88%** návštěvnost v roce 2009 a **84%** návštěvnost v roce 2010) se zde projevovala určitá vzestupná tendence, která byla do velké míry dána i velkým poměrným zastoupením inscenací z populárního žánru hudebně-dramatického divadla, na které diváci chodili i v rámci volných (tj. neplacených) představení, což rovněž přispělo k celkovému procentuálnímu zvyšování návštěvnosti. Neopominutelným faktorem ovlivňujícím podobu číselné hodnoty návštěvnosti však jistě bude i skutečnost, že od sezóny 2010/2011 se kvůli novým pohodlnějším sedadlům v hledišti snížila jeho možná nejvyšší kapacita (o 20 sedadel); počet diváků tedy mohl zůstat stejný, ale v porovnání s nabízenou kapacitou se jednalo o větší procentuelní zastoupení.

³⁹ Informace o návštěvnosti jsou v době zpracování této práce připravována pro výroční zprávu JAMU za rok 2012, která by měla vyjít nejpozději v červnu 2013. Jedná se tedy o propočty dosud nezveřejněné, avšak ve finální podobě.

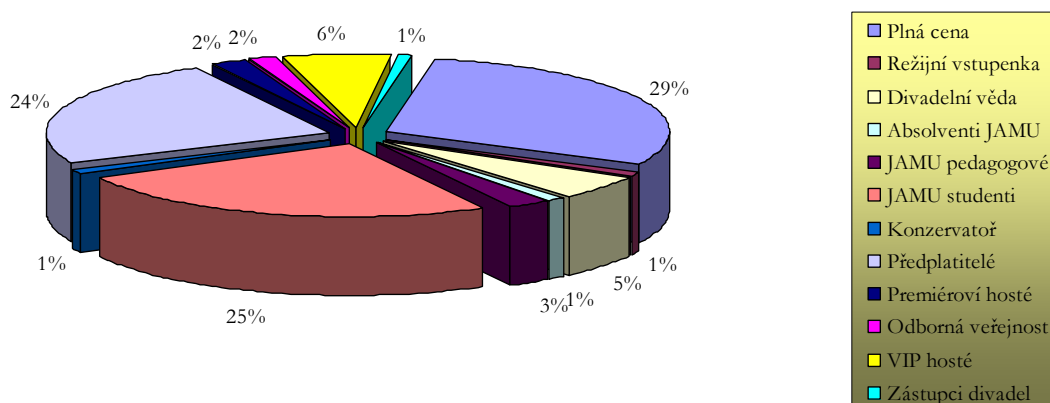
Z poskytnutých dat o průběhu **prvního čtvrtletí roku 2013**, během něhož se hrálo sedm inscenací a zároveň se uskutečnil i týden představení absolventských výkonů studentů KSFT, vyplývá průměrná hodnota návštěvnosti **85 %**.⁴⁰ Jak je patrné, letošní sezónou se nejenže pozastavil vzrůstající trend návštěvnosti předchozích tří sezón, ale dokonce došlo k určité depresi, a to až o deset procent. Potvrzuje se zde jeden ze vstupních předpokladů při zpracovávání této práce – přesun muzikálové produkce do DNO se nějakým způsobem odrazí na míře návštěvnosti DSM. Tato dílčí hypotéza o příčinách nezanedbatelného poklesu však není ověřena stoprocentně (i když všechny ukazatele k výše uvedenému vysvětlení směřují) a bude potřeba ji verifikovat i později (součást výzkumných otázek).

Průběžné stoupání a klesání návštěvnosti hovoří o určitém trendu proměnlivosti oblíbenosti DSM mezi brněnskými obyvateli – respektive na určitou nestálost diváků ve „věrnosti“ tomuto divadlu (a to i přesto, že výkyvy v návštěvnosti nejsou zas až tak hroživé). Tento fakt je ovšem pouhým průvodním symptomem proměny názorů a postojů diváků (současných, minulých i potenciálních), které v tuto chvíli není možno přesně identifikovat a odhalit tak příčinu, která by jev proměnlivosti vysvětlila. V přípravě výzkumu však lze s tímto poznatkem počítat a směřovat vybrané otázky k získání odpovědí, které by napomohly k osvětlení skutečného důvodu.

⁴⁰ Tato číselná hodnota vznikla komparací údajů, která bylo možno vyčíst ze systému Colosseum, a profesního náhledu vedoucího a tajemnice DSM. Zavedení prodejního systému se totiž v průběhu podzimu 2012 setkávalo s menšími problémy a zároveň data, která do něj byla o divácích při prodeji vstupenek zadávána, se zaměřovala především na jejich „složení“ (viz graf č. 1), přičemž se nepřesně pracovalo s úpravami kapacit a s naplněním hlediště. Pouze z počtů uvedených ve statistice Colossea, se návštěvnost pohybuje v průměru okolo 75 %. Jan Kolegar i studenti managementu, kteří v DSM realizují své absolventské projekty a pozorují návštěvnost „svých“ inscenací, však zpřesňují toto číslo na výše uvedených 85 %.

3.1.2. Kategorizace diváků DSM

Program Colosseum nabízí vedle sledování návštěvnosti i možnost monitoringu prodeje vstupenek v závislosti na **kategoriích diváků**, které si organizace sama zvolila. Podle dat, která bylo možné zjistit v časovém úseku od září 2012 do dubna 2013, se diferenciací publika ukazuje v tomto poměru:



Graf č. 1 Procentuelní zastoupení diváků podle přednastavených kategorií
(zdroj autorkou zpracovaných údajů: Colosseum)

Z grafu č. 1 vyplývá, že nejpočetnějšími skupinami diváků (zastoupení více než 20%) jsou v první řadě abonenti, studenti JAMU a nespécifikovaní diváci bez nároku na slevu, kteří chodí na představení DSM za plnou cenu vstupenky⁴¹. Jak uvedl vedoucí DSM (podle dlouholetého osobního pozorování proměn v zastoupení publika), rozložení abonentů bývá většinou podobné, přičemž přibližně 25 % jedinců si abonmá prodlužuje ze sezóny na sezónu a nejvíce proměnlivými kategoriemi předplatitelů jsou studenti brněnských vysokých škol a diváci důchodového věku. Mezi těmito třemi poměrně vyrovnanými skupinami diváků a ostatními devíti kategoriemi leží propastná mezera – za zmínku stojí ještě VIP hosté a studenti divadelněvědných oborů, kteří přesáhli hranici 5 %. Zbylé skupiny se pohybují okolo jednoho, dvou procent a jsou tedy v celkovém souhrnu marginálními. I tato skutečnost však pro zkoumání publika DSM představuje důležitou informaci, jelikož značí rozpor mezi očekávanými ze strany vedení divadla a realitou: vymezení kategorie pro odbornou veřejnost či pedagogy a absolventy JAMU vypovídá o předpokladu zástupců DSM, že právě tyto jedinci budou

⁴¹ Srov. Bucharová 2008: „Z provedeného výzkumu jednoznačně vyplynulo, že Studio Marta má silnou základnu stálých podporujících diváků a velkou základnu diváků chodících na představení nepravidelně.“

mít zájem do divadla přijít a využít možnosti poskytnuté 100% slevy, přičemž čísla tento předpoklad vyvracejí. V současné chvíli je tedy nutno ptát se, proč tomu tak je.

Percentuální zastoupení návštěvnosti v jednotlivých kategoriích zároveň odhaluje fakt, že všechny tři nejpočetněji zastoupené skupiny vykazují určitý rys variability, tedy nestálosti v delším časovém měřítku. Studenti JAMU jsou (na rozdíl např. od pedagogů) s touto vysokou školou v intenzivním kontaktu pouze po omezený počet let a jak již bylo uvedeno výše, proměnlivost abonentů je téměř padesátiprocentní⁴² (a děje se tak např. z důvodu početného zastoupení studentů jiných univerzit, kteří rovněž mohou mít vztah k Brnu a jeho kultuře časově ohraničený). O variabilitě diváků chodících do DSM za plnou cenu, stejně jako o čemkoliv jiném, co by je charakterizovalo, se navíc neví téměř nic.

Zhodnocení získaných dat z interního informačního systému DSM, díky kterému došlo alespoň k (velmi) hrubému obeznámení se s diváckou obcí, odhalilo absenci jakékoliv dlouhodobější strategie a propracovanosti mise divadla, která by byla navázána na uskutečňování dlouhodobějších či krátkodobějších cílů, stejně jako naprosto mizivou práci s cíleným marketingem (ve všech jeho oblastech) a především celkově velmi malý zájem ze strany vedení divadla (i školy) o mapování zákaznické obce DSM.

3.2. Nutnost segmentace publika aneb *Vím, že nic nevím* jako výchozí pozice pro výzkum

Výše vyhodnocený výzkum od stolu nebyl prováděn s žádnou předem definovanou hypotézou ani omezeními – jednoduše byl zacílen na shromáždění jakýchkoliv (alespoň zčásti) použitelných informací o stávajícím publiku DSM, jež by mohly být východiskem při sestavování cílů pro primární výzkum v terénu. Získaná data sice nedokázala zodpovědět otázku po podobě profilu diváka DSM, ale to neznámá, že neměla žádnou výpovědní hodnotu, ba právě naopak; zjištění skutečnosti, že nevíme téměř nic (a co víme, nemusí být stoprocentně pravdivé a bude třeba to ověřit) usměrňuje cílení výzkumu odlišným směrem od původní představy⁴³, minimálně v jeho první fázi: zjištění dostatečného množství informací vedoucích k zodpovězení otázky: Kdo je divákem DSM?

⁴² Srov. např. s tradicí abonmá v Městském divadle Brno, která se ve velké míře předávají i mezigeneračně.

⁴³ Původně se počítalo pouze s návrhem výzkumu pro zjišťování spokojenosti publika – viz název práce.

Libovolná organizace působící v jakémkoliv tržním prostředí musí pro efektivitu své činnosti znát cílovou skupinu zákazníků (resp. různé cílové skupiny), jejichž přání a potřeby má svými výrobky uspokojovat. Vůbec prvním krokem v celém plánovaném výzkumném projektu divácké recepce DSM tedy *nebude* určování spokojenosti a specifických požadavků návštěvníků, jejich divadelní dramaturgicko-žánrové preference, či jejich hodnocení efektivity užívaných marketingových komunikačních nástrojů (jak bylo plánováno před uskutečněním sběru sekundárních dat), ale zjišťování faktu, kdo vlastně divákem DSM ve skutečnosti je. Až po zodpovězení této otázky a výběru strategie podle množství vytvořených a zacílených segmentů⁴⁴ bude možno začít se zabírat dalšími specifickými výzkumy na konkrétní názory publika na produkty DSM (a jiné prvky marketingu divadla).

Segmentace publika by se měla projevit v zintenzívnění marketingového přístupu organizace v tom směru, že bude možno rozpoznat, jaké představy má v souvislosti s produktem každá konkrétní část diváků (přičemž je třeba umět tyto části od sebe rozpoznat), což povede ke schopnosti diferencovat dílčí marketingové komunikace vůči nim.⁴⁵ (Bačuvčík 2012: 17) Procesu segmentace cílových skupin by měla být věnována značná pozornost i proto, že možné subjektivní a zkreslené představy, ovlivňované navíc obecnými typologiemi diváků (které při identifikaci diváka DSM v současnosti převládají), dovedou zcela zkreslovat reálnou situaci a navíc může dojít k opominutí klíčových charakterizačních rysů jednotlivých segmentů.⁴⁶ Empirické výsledky, zjištěné při „segmentačním výzkumu“, by se pak měly stát nedílnou (a pokud možno v pravidelných intervalech aktualizovanou) složkou MIS divadla.

Existují rozličné přístupy ke zkoumání „profilu“ diváků, které se odlišují podle různých preferencí těch, kteří se výzkumem toho kterého konkrétního publika zabývají. Segmentace publika DSM by měla probíhat za využití co možná nejrozmanitějších přístupů, aby byl výsledný obraz pokud možno komplexní. V prvé řadě by se měla uskutečnit segmentace *strukturální* (pod níž spadají informace demografické, geografické

⁴⁴ Z hlediska teorie marketingových výzkumů o aplikaci poznatků o segmentech se nabízejí tři hlavní strategické směry (strategie pokrytí trhu), jakými je možno se vybrat podle míry zacílení na jeden až všechny existující segmenty: *koncentrovaná*, *diferencovaná* a *nediferencovaná* strategie. (Foret 2010: 91) Vzhledem k povaze DSM se zřejmě jako nejvhodnější jeví strategie diferencovaná, která pracuje a svou činnost diferencuje podle omezeného počtu vybraných a dobře známých segmentů cílových skupin. Strategická rozhodnutí však nejsou v zájmu ani v kompetenci autorky této práce.

⁴⁵ V tomto smyslu se hovoří o tzv. STP marketingu (neboli segmentation/targeting/positioning) - podrobněji viz Kotler 2007.

⁴⁶ I proto informace o divácích, které byly získány z dílčích rozhovorů se zaměstnanci DSM, nemohou sloužit jako dostatečně relevantní základ pro charakteristiku segmentů, ale pouze jako výchozí představa při přemýšlení o segmentech a sestavování dotazníku pro zkoumání v této oblasti.

nebo ekonomické), kterou by doplnilo zkoumání osobnostních postojů, preferencí, životního stylu atd. dotazovaných (tzv. *behaviorální* segmentace).⁴⁷ Zapracování širokého spektra dalších možných vlivů na jedince (osobní, psychologické, mikroekonomické a makroekonomické, subkulturní, mediální atd.) do dotazníku zkoumajícího charakteristiky jednotlivých segmentů rovněž napomůže k získání přínosnějších informací, které bude možno použít ve vícero oblastech marketingových aktivit.⁴⁸

Segmentace publika by měla probíhat v souladu s několika kritérii, která usměrňují definování a vzájemné vymezení jednotlivých skupin mezi sebou; segmenty by měly mít společné potřeby, navzájem se od sebe odlišovat jasně vymežitelnými rozdíly, měly by být dosažitelné při užití komunikačních kanálů DSM, měly by reagovat požadovaným způsobem rozdílně na rozdílné marketingové komunikace. (Lišková 2013: 7)

Identifikace segmentů na trhu bývá obvykle provázána s další fází, a to **kategorizací publika**, která vychází z obsáhlého mapování diváků a prostřednictvím níž jsou definovány (oproti segmentům) ještě specifitější skupiny, jimž DSM může přizpůsobit (tzv. ušít na míru) konkrétní podobu marketingových komunikací i aktivity v rámci audience development. Důležitým faktorem při segmentaci a kategorizaci diváků je aktuálnost získaných informací – po provedení navrhovaného výzkumu by se měla data revidovat minimálně jednou za tři roky, neboť při současném rychlém trendu proměn diváckého chování se po tomto časovém úseku rapidně snižuje jejich relevance a použitelnost.⁴⁹

3.2.1. Segmenty publika DSM ve vztahu k jiným zainteresovaným stranám

Vzhledem k hlavnímu předmětu (na nějž bude zaměřen níže navrhovaný výzkumný plán), kterým je publikum DSM, je zcela oprávněně nejdůležitějším faktorem jeho přesná a obsáhlá charakteristika vedoucí k segmentaci. Na tomto místě je ale třeba zmínit i jiné vnímatele činnosti DSM, kteří se aktivně neúčastní jeho divadelního života,

⁴⁷ Strukturální segmentace probíhá nejčastěji na základě kvantitativního šetření a behaviorální se spíše opírá o výzkumy kvalitativního charakteru. (Žantovská 2010: 62). Pro účely této práce i v rámci dlouhodobějšího záměru přesahující samotný segmentační výzkum však část zaměřenou na zkoumání chování a priorit dotazovaných zakomponujeme do návrhu první vlny dotazníkového šetření (tedy kvantitativní metody).

⁴⁸ Podrobněji o segmentacích viz Kotler 2007, Foret 2010, Bačuvčík 2012 aj.

⁴⁹ Více viz Světlíková 2010, Kozel 2011, Lišková 2013.

ale přesto mají na jeho existenci a recepci vliv. V obecném slova smyslu lze hovořit o veškeré široké veřejnosti, do níž patří i divadelní odpůrci, lhostejné publikum či potenciální zájemci;⁵⁰ vzhledem ke specifickému charakteru DSM nejen jako neziskové divadelní organizace, ale zároveň jako součásti veřejné vysoké školy jsou i tyto „nedivácké“ cílové skupiny značně důležité, jelikož jejich konkrétní zástupci mohou mít moc nad jeho existencí. Jádro konkurence v neziskové kulturní sféře totiž leží ve zdrojích jejího financování (ať už hovoříme o financování z rozpočtu, příspěvků anebo grantů) – jednotlivé subjekty žádají o finanční podporu z omezeného počtu zdrojů. (Bačuvčík 2012: 14) Při přemýšlení o činnosti divadla, o jeho vlivu na okolní komunitu a při posuzování divácké spokojenosti DSM by nemělo dojít k přílišnému zúžení, neboť významnou zainteresovanou stranou, na níž je rovněž třeba směřovat efektivní marketingovou komunikaci, jsou i podporovatelé divadla.⁵¹

V případě DSM nastává v problematice segmentace ještě jedna poměrně nestandardní situace – na značném prostoru se zde prolínají dvě cílové skupiny: členové vnitřního prostředí divadla (zaměstnanci, spolupracovníci, studenti vytvářející absolventská představení) a publikum (rozuměj návštěvníci všeobecně), přičemž společná průseková množina těchto dvou skupin (tedy studenti a zaměstnanci JAMU chodící do DSM na představení) se s každou divadelní sezónou obměňuje – studenti absolvují a většinou odcházejí za prací mimo Brno. Jedná se o specializované publikum, které je určováno svým oborovým (profesním) zaměřením, nikoliv individualizovanými osobnostními rysy a postoji; z pozice profesně určujícího stanoviska se však jedná o skupinu vysoce homogenní. Existence této specifické skupiny diváků DSM je neměnná, ačkoli její jednotliví členové se proměňují. Při segmentaci bude třeba v rámci tohoto segmentu počítat s větší mírou nutné abstrakce a zobecnění zjištěných výsledků vztahujících se ke konkrétním osobám, které budou respondenty výzkumného šetření.

⁵⁰ Dělení cílových skupin kulturních organizací na návštěvníky, zájemce, lhostejné a nedostupné viz Diggle 1994 (čerpáno z Bačuvčík 2012: 29).

⁵¹ Mezi podporovatele lze zařadit i nejrůznější partnery a sponzory ze soukromé či mediální sféry, od nichž se ale, na rozdíl od státních či samosprávných institucí poskytujících dotace, počítá osobní zainteresovanost osoby personifikovaného diváka (ředitel, majitel firmy etc.), třebaže se může jednat o diváka nepravidelného.

4. Návrh marketingového výzkumu pro DSM

„Hledání pravdy by mělo být cílem našich snah; je to ten jediný cíl, jenž je jich boden.“

(Henri Poincaré)

V návaznosti na předcházející kapitoly, které byly zaměřeny na charakteristiku DSM, sumarizaci a vyhodnocení dat, jež bylo možno získat tzv. od stolu (neboli ze sekundárních zdrojů), bude následovat již konkrétní návrh dlouhodobějšího marketingového výzkumu, zaměřeného na zjištění „profilu“ diváků DSM i jejich spokojenosti s nabízenými produkty. Návrh bude zasazen do patřičného teoretického konceptu⁵² a rozpracován i v dílčích kategoriích výzkumného plánu – tj. nejen v oblasti definice cílů, hypotéz či výběru a kombinace výzkumných typů a metod, ale i v rovině zdrojového zajištění (především v oblasti času, prostoru, lidských a finančních zdrojů). Je třeba si v tuto chvíli uvědomit, že předkládaný návrh se nesnaží být finálním výzkumným projektem a z hlediska celkové přípravy výzkumu představuje pouze jeho první část; rozhodne-li se někdo k realizaci tohoto návrhu, bude nutná aktualizace (k datu počátku výzkumu) a především specifikace a detailní rozpracování v některých oblastech, které zde budou popsány pouze v obecné rovině (např. konkrétní podoba jednotlivých dotazníků, logistické a personální zajištění distribuce dotazníků, systém vyhodnocování dat apod.).

4.1. Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum obvykle probíhá ve třech na sebe navazujících etapách⁵³ – *přípravné, výzkumné/realizační a vyhodnocovací* – přičemž každou z nich je možno dále dělit do několika dílčích fází. V rámci přípravné etapy by mělo dojít k definování problému, cílů a hypotéz, k orientační analýze prostředí a sekundárních zdrojů, k vypracování plánu výzkumného projektu a eventuálně i k provedení tzv. předvýzkumu, kde se potvrzuje správnost vybraných výzkumných nástrojů a jejich konkrétní podoby (např. funkčnost sestaveného dotazníku). Realizační etapa pak zahrnuje samotné uskutečnění výzkumného šetření – tedy sběr dat – a jejich zpracování a analýzu.

⁵² Nejinspirativnějšími publikacemi se pro účely této práce staly Kozel 2011, Hague 2003, Kotler, Armstrong 2004 a Hendl 2005; při zasazování konkrétních jevů a informací vztahujících se k DSM do teoretických konceptů se bude práce držet myšlenky, že „výzkum se provádí za účelem přezkoušení validity teorie na základě pozorování empirického světa.“ (Hendl 2006: 33)

⁵³ Některé publikace (např. Kozel 2011) dělí výzkum na etapy dvě (přípravnou a realizační), přičemž vyhodnocovací část, jak bude vnímána v této práci, bývá součástí etapy realizační.

Závěrečné vyhodnocení by mělo přinést interpretaci výsledků a vytvoření doporučení pro řešení problému, se kterým se organizace potýká. (Punch 2008, Kozel 2011) Ve spojitosti s tímto etapovým rozvržením se zkoumání diváků DSM a jejich spokojenosti s nabídkou produktu nachází v tuto chvíli ve svém přípravném období, kdy proběhlo definování hlavních problémů organizace (a z něj odvozeného výzkumného problému), byl stanoven účel výzkumu, na něj provázané cíle a pracovní hypotézy. Uskutečnila se i orientační analýza výchozí situace a po opravení a zpřesnění některých cílů a hypotéz bylo možno přistoupit k samotnému plánování výzkumu.

4.2. Definice problémů, cílů a hypotéz

Organizace a jejich manažeři zpravidla přistupují k realizaci marketingového výzkumu v situacích, kdy se projeví tzv. informační mezera, tedy kdy stávající problematický či nepříznivý jev/vývoj v činnosti organizace nelze vysvětlit dostupnými informacemi (např. ze sekundárních zdrojů) a je třeba získat informace nové a přesně zacílené k nápomoci v řešení daného problému. Nejvýraznějším **problémem pro DSM** je v současné době absence jakéhokoliv cíleného a strategického směřování jeho existence (a tím pádem všech aktivit v rámci vnitřního i vnějšího prostředí, v nichž působí). Průzkum interních dokumentů zcela jasně prokázal, že ona informační mezera je pro počátek jakéhokoliv strategického řízení DSM naprosto kruciólní překážkou, a tudíž realizace výzkumu je zde zcela na místě, neboť, „marketingový výzkum je systematická sbírka, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.“ (Hague 2003: 11).

Orientační analýza výchozí situace pro realizaci výzkumu (jejíž výsledky jsou zaznamenány v kapitolách 2. *Divadelní studio Marta* a 3. *Marketingový informační systém DSM*) probíhala na rovině neformálního zjišťování dostupnosti některých dat, jejich shromažďování a následně ověřování pravdivosti a použitelnosti v návaznosti na různé zdroje, ze kterých byly čerpány.⁵⁴ Po skončení orientační analýzy nastala situace odhalení nesprávnosti zvoleného zacílení výzkumu (původně měl být výzkum směřován pouze na mapování divácké recepce a spokojenosti), a tudíž bylo nutno vrátit se zpět a dílčí cíle

⁵⁴ Tj. informace získané z jednoho zdroje byly porovnány s informacemi ze zdroje jiného a podle míry shody byly určeny jako relevantní anebo zavádějící – např. v situaci, kdy číselnou hodnotu návštěvnosti, která byla uvedena ve vstupenkovém systému Colosseum, upravoval J. Kolegar podle svého odborného názoru, nebo naopak, když obecný nástin procentuelního zastoupení jednotlivých kategorií diváků poskytnutý J. Kolegarem při osobním rozhovoru prošel zpřesněním podle konkrétních údajů z Colosseum.

(a s nimi spojené hypotézy) poupravit tak, aby výstupy, které z výzkumu vyplynou, měly pro řešení problémů DSM nějakou hodnotu.⁵⁵ Vzhledem k tomu, že celý výzkum od stolu proběhl v rámci realizace této bakalářské práce, nejsou s ním spojené (pro školu ani divadlo) žádné časové či finanční ztráty, jak by se mohlo stát v případě následného spuštění výzkumu, u kterého by se zjistilo, že je postaven na špatně pojmenovaných základech.⁵⁶

Redefinice a přehodnocení výchozí situace navíc podle pravidla „když víme, co chceme zjistit, můžeme přesněji určit, co budeme zkoumat“ (Kozel 2011: 76) napomohla zpřesnit obsah výzkumu a ujasnit si, co je skutečným problémem a co pouze jeho symptomem. Nakonec byly jednotlivé oblasti definovány takto:

Výzkumný problém: Neznalost demograficko-sociálního a behaviorálního profilu diváka DSM, stejně jako jeho potřeb, spotřebního chování a spokojenosti s produkty DSM.

Předmět výzkumu: Vybrané divadelní publikum, jeho konkrétní potřeby, postoje a vztahy k současné tvorbě DSM.

Účel výzkumu: Shromáždění dostatečného množství informací o divácích DSM, které napomohou vytvořit vhodnou segmentaci umožňující efektivní cílení marketingových aktivit DSM, a tím i budování provázanějšího vztahu s publikem.

Hlavní cíl výzkumu:⁵⁷ Identifikovat zákaznické segmenty DSM, charakterizovat jejich vztah k tomuto divadlu a zjistit úroveň spokojenosti s nabízenými produkty.

Hypotézy:

- Většinovým zákazníkem DSM (více jak 50 %) jsou studenti brněnských vysokých škol a mladí lidé ve věku do 26 let minimálně s ukončeným středoškolským vzděláním.
- Pouze čtvrtina diváků chodí do DSM pravidelně a opakovaně (tj. více jak dvakrát za sezónu).

⁵⁵ Z hlediska terminologického vymezení se jednalo o tzv. explorativní výzkum, který mívá za cíl „zajistit předběžné údaje pro poznání povahy zkoumaného problému (zorientovat se) a určit hypotézy.“ (Kozel 2011: 75)

⁵⁶ R. Kozel dodává (citující lidovou moudrost): „Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém.“ (Ibid.)

⁵⁷ Výzkumný cíl není totožný s cílem organizace; cíl výzkumu určuje, co by měl výzkum především zjistit vs. cíl organizace je finální stav po implementaci doporučení plynoucích z výzkumu. (Ibid.)

- Abonmá si znovu (tj. více jak jednou) koupí maximálně čtvrtina předplatitelů.
- Ze 4P marketingového mixu na diváka nejvíce působí a může ovlivnit jeho chování produkt.
- Divák-nedivadelník⁵⁸ si vybírá představení nahodile na základě názvu titulu (popřípadě jména autora) a jeho obecného společenského ohodnocení.
- Diváci DSM jsou i diváky jiných brněnských divadel.

Zpracování hypotéz je důležitým a potřebným krokem (jakýmsi mezistupněm) při vybírání vhodných metod a nástrojů, jejichž aplikací bude možno dosáhnout výzkumného cíle. Hypotézy představují jakousi hlavní „kostru“ těchto nástrojů (na kterou se nabalují již dílčí výzkumné otázky a oblasti); např. u metody dotazování jsou hypotézy určující osou, na niž se vážou konkrétní dotazy, a na základě odpovědí bývají tyto hypotézy potvrzeny, nebo vyvráceny.

Pro potřeby výzkumu diváctva DSM byly zvoleny jak hypotézy obecnějšího charakteru (např. *Diváci DSM jsou i diváky jiných brněnských divadel*), jejichž potvrzení/vyvrácení může odhalit různé kauzální vztahy, příčiny a důsledky u zkoumaných jevů, tak na druhé straně hypotézy kvantifikované (např. *Abonmá si znovu (tj. více jak jednou) koupí maximálně čtvrtina předplatitelů.*), které vycházejí především z kvalifikovaného odhadu odborníků (J. Kolegar, J. Kolářová) a z informací zjištěných při zkoumání dokumentů MIS. Tyto deskriptivní hypotézy napomohou k popisu určité charakteristiky publika (např. ve vzorcích diváckého-spotřebitelského chování).

Výše zvolené hypotézy jsou z části konečné (protože prošly korekcí na základě předběžné analýzy výchozí situace a vážou se, např. číselnou hodnotou, ke konkrétním poznatkům zjištěným během této analýzy), avšak z části jsou stále pracovní. Jejich finální úprava (zejména z hlediska co nejpresnějšího jazykového vyjádření) by měla proběhnout před samotným realizováním konkrétních výzkumných nástrojů.⁵⁹ Nehledě na skutečnost, že v procesu realizace dlouhodobějšího výzkumu o několika provázaných fázích (více viz níže) je třeba dílčí hypotézy rozvíjet, aktualizovat, doplňovat (vždy podle

⁵⁸ Nedivadelníkem je zde myšlen jedinec, který nestuduje divadelní umění (ať už na teoretické nebo praktické rovině), ani se v oblasti divadelního umění nepohybuje profesně (nejenom umělecká povolání, jako je např. herec, režisér, ale i řídící a organizační).

⁵⁹ Tzn. ve chvíli zpracovávání konkrétního dotazníku se nejlépe projeví nutnost některé hypotézy případně přeformulovat, aby se s nimi daly lépe provázat výzkumné otázky.

nejnovějších získaných poznatků). V současnou chvíli - pro potřeby této práce a výběr výzkumných metod - definování problému, cíle a hypotéz v navržené podobě postačí.

4.3. Plán výzkumu

Vypracování konkrétního výzkumného plánu patří mezi klíčové okamžiky přípravné fáze; dochází v něm ke specifikaci podoby realizace výzkumu i kontroly jeho úspěšnosti. Součástí úplného plánu by měly být (vedle výše zmíněných definic problémů, cílů a hypotéz): charakteristika shromažďovaných dat, způsob jejich sběru, metody analýzy, vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky, vypracování časového harmonogramu činností, stanovení kontrolních mechanismů a rozpočet výzkumného projektu.⁶⁰ Plán výzkumu diváků DSM (z hlediska jejich segmentace i mapování spokojenosti) bude v tomto návrhu zacílen především na podrobnější vymezení použitých typů výzkumů (a s nimi spojených metod), od nichž se budou odvozovat druhy získávaných dat i určování zdrojů, resp. požadavků na čas, prostor, lidi a finance potřebných při samotné organizaci sběru dat. Konkrétní metody vyhodnocování dat a způsob kontroly průběhu výzkumu bude třeba stanovit ve chvíli přechodu do realizační fáze (nebo některé z jejích částí).

4.3.1. Typy výzkumu podle metod a technik⁶¹

Základními dvěma typy průzkumu (marketingového stejně jako sociologického v širším slova smyslu) jsou výzkum **kvantitativní** a výzkum **kvalitativní**.⁶² První jmenovaný vychází z pozitivistického přístupu výzkumníků ke zkoumané skutečnosti, typického zejména v oblasti přírodních věd; v jeho základu stojí předpoklad, že i společenské jevy lze do určité míry měřit a podle číselných výsledků i předvídat. Kvantitativní výzkum probíhá především na explorativní (tj. vysvětlující) a deskriptivní (charakterizující, popisné) rovině. Měření kvantitativního charakteru by se mělo vyznačovat zejména *validitou* (tj. měření toho, co skutečně bylo v plánu změřit) a *spolehlivostí/reliabilitou* (tj. jistotou stejného výsledku měření ve chvíli opakovaného měření věci, která neprošla žádnou změnou).

⁶⁰ O náležitostech plánu výzkumu podrobněji viz Hague 2003: 27, Kozel 2011: 86.

⁶¹ Typy výzkumu lze dělit i podle jiných kritérií, např. podle jeho významu v rozhodovacím procesu organizace, podle časového hlediska, zaměření apod. (více viz Kozel 2011).

⁶² Detailněji k charakteristice kvalitativního a kvantitativního výzkumu viz např. Hague 2003, Hendl 2005, Punch 2008 či Kozel 2011.

Kvalitativní průzkum vedle toho vychází z metod klinické psychologie a myšlenek založených na sociologii a antropologii; jeho cílem je porozumění určitému společenskému fenoménu a vysvětlení jeho příčin a kauzálního vztahu k jiným skutečnostem (pochopení motivů, postojů a mínění vedoucích k určitému chování). Obdobně jako u kvantitativního výzkumu, i zde je cílem možnost predikovat vývoj a podobu budoucího stavu. Kvalitativní metoda je v porovnání s kvantitativní charakterizována jako pružnější, jelikož v její realizaci „nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy a nová stanoviska, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze.“ (Hendl 2005: 50)

Z hlediska historického vývoje lze v užívání jednotlivých výzkumných typů vysledovat postupnou proměnlivost a přelévání oblíbenosti z jednoho na druhý – zpočátku bylo nejpobulárnější *pozorování*, tedy jedna z kvalitativních metod umožňující sledování zkoumané populace v jejím přirozeném prostředí; s rozvojem možností informatiky a především statistiky se do popředí zájmu dostalo kvantitativní dotazování a sběr měřitelných a vyčísitelných dat. Posledních několik let se obliba⁶³ obou typů výzkumů vyrovnala a jednotlivé metody se používají ve vzájemné kombinaci nebo v podobě smíšeného výzkumu. **Kombinací** se zde rozumí propojování kvalitativních a kvantitativních nástrojů v různých částech několikafázového výzkumu (např. kvantitativní dotazník provázený/doplňený hloubkovými rozhovory); za **smíšený výzkum** se považuje prolínání metod v rámci jednotlivých fází (např. dotazník zaměřený nejen na tzv. hard data o respondentech (věk, socio-ekonomické postavení apod.), ale i na jeho osobní postoje, preference, tendence atd.).⁶⁴ Právě principy kombinování a míšení různých metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu budou užity pro návrh výzkumu publika DSM.

4.3.2. Výběr metod výzkumného šetření a jejich kombinace

Následující kapitola se věnuje nastínění základního rozvržení vybraných metod šetření jak z oblasti kvalitativního, tak kvantitativního typu výzkumu (popřípadě jejich kombinace a míšení) do jednotlivých fází, přičemž u každé z nich bude specifikováno odůvodnění výběru právě té které metody – vždy ve vztahu k informačním potřebám DSM. Návrh bude pro úplnost upřesněn i z hlediska potřeb lidských zdrojů (popřípadě

⁶³Týká se nejen praktického užívání, ale zejména teoretické reflexe v odborných publikacích a periodikách. (Hendl 2005: 51)

⁶⁴Typickým projevem kvalitativního přístupu v kvantitativním dotazníku je tzv. škálování.

finančních) a především pak stran časového rozvržení, čemuž bude věnována samostatná podkapitola vztahující se k návrhu výzkumu.⁶⁵

1. fáze: kvalitativní výzkum; metody pozorování a hloubkového interview

Prvním krokem k získávání dat o publiku DSM, který by pomohl upřesnit hlavní okruhy otázek, jež budou (v návaznosti na definované hypotézy) strukturovat velké dotazníkové šetření (viz druhá fáze), je využití metod koncentrovaného pozorování a dotazování na principu hloubkového rozhovoru. Sekundární výzkum ukázal, že pozorování (zejména ze strany zaměstnanců DSM) se děje kontinuálně, avšak jaksi nevědomky a nesystematicky; získané informace tedy mají v tuto chvíli velmi vágní charakter a stávají se tudíž zavádějícími. Metoda pozorování však může být v přesně vymezeném prostoru divadla, kde se diváci přirozeně shlukují na jednom místě (vstupní prostor u pokladny, foyer a sál) velmi vhodným a užitečným výzkumným nástrojem; pokud se pozorovatel bude soustředit na předem určené jevy, získá potřebná data poměrně jednoduše. „Pozorovací“ část výzkumu by měla probíhat skrytě, aby diváci nevěděli, že jsou předmětem zkoumání a chovali se pokud možno co nejpřirozeněji pro dané „veřejné“ prostředí.⁶⁶ Metoda pozorování by v této fázi výzkumu měla dominovat, avšak získané poznatky by mohly být doplněny o informace z hloubkových rozhovorů⁶⁷ s vybranými diváky⁶⁸. Hloubkové rozhovory, kterých pro úvodní zkoumání nebude třeba zrealizovat více jak pět nebo šest, by měly ideálně probíhat polostrukturovaně (definování záchytných tematických okruhů), aby se respondent při svém vyprávění příliš nevzdálil od předmětu výzkumu.

Pozorovatel by se měl při své činnosti primárně soustředit na sledování věkové a pohlavní strukturace diváků; jeho zájmu by však neměl uniknout ani styl jejich oblékání (ten může naznačit jednak příslušnost k určité ekonomicko-sociální vrstvě, dále

⁶⁵ Vzhledem k tomu, že se výzkum nepřeklene v dohledné době do své realizační fáze, bude návrh časového rozložení do určité míry zobecněn (nejpoužívanější časovou jednotkou zde bude měsíc); konkretizován bude pouze ve vztahu k celku divadelní sezóny, která se vyznačuje určitými rysy a dynamikou, kterou bude možno při výzkumu využít. Podrobněji viz níže.

⁶⁶ Míra přirozenosti chování na veřejnosti zcela jistě nekoresponduje s mírou přirozenosti v soukromém prostředí – viz přejímání různých společenských rolí při jednání s jinými lidmi v cizích prostředí.

⁶⁷ Jedná se o tzv. Face to Face dotazování, které se zakládá na získávání subjektivních názorů respondenta během rozhovoru probíhajícího maximálně hodinu v příjemné neformální atmosféře (působení prostředí hraje obdobně význačnou roli i u Focus Groups).

⁶⁸ O výběru dotazovaných vzorků populace do jednotlivých fází viz kapitola 4.3.4. *Charakteristika respondentů a výběr vzorku.*

i osobní postoj k umělecko-společenské funkci DSM⁶⁹) či to, zda diváci chodí do divadla jako solitéři, nebo s někým (partner, skupina přátel, rodinný příslušník). Výzkumníci by měli zaznamenat, zda si diváci před představením pročítají nabízené programy, na jaká místa v sále se usazují jací lidé (což může vypovídat o jejich ochotě k potenciální interakci s děním na jevišti) a jak se tito chovají při průběhu představení⁷⁰. V neposlední řadě by si měli pozorovatelé všimnout diváckého chování před a především po představení – zda využívají divadelní bar, setrvávají ve foyer, aby se zde setkali s jinými skupinami diváků, zda hovoří o shlédnutém představení, nebo se zabírají vlastními, privátními tématy.⁷¹

Veškerá zjištění z první fáze by měla napomoci k stanovení hlavních styčných bodů, na které bude zaměřen budoucí komplexní dotazník, který bude vznikat paralelně s prováděným pozorováním a hloubkovými rozhovory (tj. průběžné vyhodnocování získaných dat a jejich okamžitá aplikace do realizace navazující části výzkumu). Upřesnění směřování (a formulace) otázek by mělo nastat zejména v oblasti týkající se osobních postojů, názorů, preferencí a motivů chování (tedy v tzv. kvalitativní části kvantitativního dotazníku).

Výběr výše uvedených metod do počáteční fáze výzkumu se uskutečnil na základě dvou provázaných skutečností, z důvodu velice omezeného množství informací o typologii stávajícího publika, které bylo možno získat z MIS, bylo v první řadě nutno využít metody kvalitativního typu jakožto průzkumného náčiní, které realizátorům poslouží k zjištění, na co se vlastně dále mají ptát, chtějí-li o divácích DSM zjistit validní informace. Zadruhé nelze opominout ani kladný rys zvoleného úvodního šetření z hlediska potřebných lidských zdrojů na jeho provedení – obě dvě metody si žádají minimum výzkumníků a při dobrém plánování lze pozorování i rozhovory uskutečnit ve dvou lidech za poměrně krátké časové období.

⁶⁹ Základní rozdíl bývá ve vnímání divadla buďto jako prostoru pro společenské setkání (divadlo jako prostředek k uskutečnění společenské akce), nebo jako místa pro estetické, popřípadě esteticko-vzdělávací využití (tj. dominuje umělecká funkce divadla; sociální role vnímána jako sekundární). Srov. např. tradiční styl oblékání (dress code v podobě obleků, kostýmků, rób) v Janáčkově opeře, Mahenově činohře či Městském divadle Brno s méně formálním stylem, který volí diváci experimentálních scén (např. divadla pod CED).

⁷⁰ Reakce publika během představení lze samozřejmě sledovat s velkým omezením (minimálně vizuálním, kdy tma a místo usazení výzkumníka v hledišti brání dostatečnému výhledu a rozeznávání), avšak lze tím vysledovat minimálně schopnost určitých kategorií diváků (např. podle věku) tzv. jít s představením, či nikoliv (což někdy může vést ke spánku, jindy k odchodu ze sálu či k jiné aktivitě, např. psaní SMS zpráv).

⁷¹ Pokud diváci hovoří po představení o divadelních/uměleckých tématech s ním spjatých, opět to vypovídá o dominanci účelu navštívení divadla – umělecký zážitek a jeho kvalita.

2. fáze: kvantitativní (smíšený) výzkum; metoda dotazníkového šetření

Nejnáročnější částí z celého výzkumného plánu bude etapa dotazníkového šetření, která by měla proběhnout v návaznosti na předchozí pozorování a interview; nejnáročnější ve smyslu důkladnosti předchozích příprav, průběhu realizace a především vyhodnocování získaných dat.

Při tvorbě dotazníku by měla být nejdůležitějším kritériem komplexnost otázek, prostřednictvím jejichž zodpovězení by respondent poskytl potřebné informace k zařazení jeho osoby do určitého specifického segmentu publika DSM. Dotazník by měl obsahovat jak část sledující socio-demografické a ekonomické charakteristiky jedinců, tak i jejich osobnostní rysy, názory, postoje atd. – typ dotazníku tedy nebude čistě kvantitativního rázu, ale (jak napověděla i předchozí kapitola) smíšeného. V této fázi výzkumu není potřeba podrobněji zkoumat hodnotící stanoviska respondentů na produkty DSM; cílem dotazování by mělo být získání dat pro segmentaci stávajícího publika. Touha po komplexnosti otázek by však neměla převážet nad dalšími, stejně důležitými vlastnostmi dotazníku, a to jeho formulační přesností a adekvátním rozsahem.

Tematické okruhy otázek by mohly být např. tyto (pořadí, v jakém je zde výčet⁷² zkoumaných oblastí uveden, se nemusí (ani de facto by ani neměl) shodovat s uspořádáním dotazníku jako takového)⁷³:

Informace demografické (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, obor studia, obor práce, měsíční příjem, bydliště).

Divadelní chování (s kým chodí do divadla, četnost návštěv DSM, četnost návštěv jiných brněnských i nebrněnských divadel (a popřípadě jakých), konkrétní představení zhlédnutá v posledních třech měsících až půl roce), měsíční výdaje v domácnosti za vstupenky do divadla).

Divadelní zainteresovanost (podle čeho si vybírají inscenace – divadlo, tvůrci, herci, titul, autor, žánr; četba recenzí předem, seznamování se s tématem či textem inscenace předem).

Kulturní chování obecně (s kým a kam jinde za kulturou chodí (chodí-li) – kina, muzea, galerie, koncerty, festivaly atd., porovnání se sportovním vyžitím, vztah

⁷² Výčet není smýšlen jako vyčerpávající, tj. konkrétní návrhy směřování dotazů jsou pouze vybrané typické příklady.

⁷³ Např. obvyklé bývá umístit otázku ohledně věku, pohlaví či platu až v závěru dotazníku.

k literatuře; měsíční výdaje v domácnosti za kulturu a sport, subjektivní hodnocení postavení divadla mezi ostatními druhy umění, spokojenost s kulturní nabídkou v Brně, sledování kulturního dění mimo Brno).

Mediální vliv (odkud získávají informace o kultuře – internet, tištěné periodické publikace, televize, rádio, osobní doporučení, propagační materiály organizací; aktivní vyhledávání informací, nebo pasivní příjemci; sledování dění o kultuře prostřednictvím tematicky zaměřených pořadů a periodik – např. ČRo3 Vltava, kulturní časopisy).

Osobní vnímání DSM (vnímání propagace divadla, spokojenost s cenovou a slevovou nabídkou, působení prostoru DSM (foyer, divadelní sál), spokojenost s dramaturgií, čeho se jim nedostává, jak dlouho trvá cesta do divadla a způsob dopravy).

Sběr dat pomocí dotazníků by měl proběhnout nárazově na co největším možném rozsahu a s co nejvyšší zainteresovaností výzkumníků, neboť je třeba získat dostatečné množství relevantních dat, jejichž analýza a další vyhodnocování určí na jednu stranu následné směřování výzkumu, na stranu druhou se již mohou stát v dílčím měřítku součástí realizovaných změn v marketingové komunikaci DSM směrem k veřejnosti. Problematickým jevem u velké části dotazníkových šetření se ukazuje být jejich nízká návratnost, které tedy bude nutno předejít podrobným promyšlením logistiky celého výzkumu, tj. distribuce dotazníků – doporučením je uskutečnit dotazování v prostoru divadelní budovy DSM, a to nejlépe v podobě asistovaného vyplňování,⁷⁴ neboť zkušenosti dokazují, že pouhým rozdáváním dotazníků, které divák není „nucen“ vyplnit na místě, se pravděpodobnost návratnosti rapidně snižuje. Vybraný způsob můžou ohrozit především dva faktory – nedostatečný počet výzkumníků schopných asistovaného vyplňování (o plánování lidských zdrojích viz níže, kapitola 4.3.4. *Zajištění lidských a finančních zdrojů*) a nevhodnost uspořádání prostoru DSM k těmto výzkumným účelům. Rizikům by se dalo předejít především dodržováním předem propracovaného plánu a kooperací s vedením a zaměstnanci DSM, kteří by na dané období realizace dotazníkového šetření byli ochotni a nápomocni při reorganizaci prostoru foyer divadla (např. by bylo potřeba zvýšit počet míst k sezení,

⁷⁴ Respondent (nebo skupina respondentů) vyplňuje tištěný dotazník za asistence přítomného výzkumníka, který jim pomáhá s nejasnostmi a otázkami (který by se ovšem měl velmi pozorně vyvarovat „návodných“ rad). V případě odmítnutí asistence by samozřejmě bylo divákovi umožněno vyplnit dotazník samostatně.

přesunout stoly a židle do vhodnějšího rozestavení, umožnit využívat i prostorů baru a pultu u šatny atd.). Jako doplňkový distribuční kanál by sloužilo rozesílání formulářů dotazníků abonentům na jejich poštovní či emailové adresy; zkušenosti z jiných šetření v divadlech ukazují, že abonenti mají většinou sami osobní zájem na činnosti divadla, a proto jsou spolehlivými respondenty dotazníků a anket a nečiní pro ně velký problém vyplněné formuláře poslat zpět, či přímo donést do divadla na předem určené sběrné místo.

3. fáze: kvalitativní výzkum; metoda Focus Groups

„Focus Groups je dosud vzhledem k vynaloženým nákladům nejefektivnějším, nejrychlejším a nejchytřejším způsobem, jak dostat rychle o něčem informace.“

(Kotler, Keller 2007: 144)

Vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření, které by mělo proběhnout na co nejprofesionálnější (a tudíž nejefektivnější a nejprínosnější) úrovni, umožní stanovit si hlavní segmenty stávajícího publika DSM i s příslušnou podrobnou charakteristikou každého z nich. Dosažením jednoho z výzkumných cílů (resp. části cíle hlavního) se realizace posune do své druhé části, kde bude potřeba nejen ověřit a prohloubit poznatky z předchozí výzkumné etapy (především zpřesnit, rozvrstvit a rozšířit), ale zároveň započít zkoumání v oblasti problematiky spokojenosti diváků se současnou nabídkou inscenací, popřípadě s jejím dlouhodobějším dramaturgickým směřováním.⁷⁵

Pro potřeby získání těchto kvalitativně určených dat byla vybrána metoda tzv. Focus Groups, neboli diskuzí specializovaných skupin (jindy též nazývány „ohniskové skupiny“); inspirací pro tuto volbu se staly především některé případové studie popisující realizace obdobných výzkumů v různých kulturních organizacích,⁷⁶ v nichž je metoda Focus Groups hodnocena jako vůbec jeden z nejúčinnějších nástrojů užívaných v uměleckém prostředí. Skupinová diskuze sdružuje na jednom dotazovacím místě více jedinců (obvykle v počtu 6-8 lidí) a její podstatu tvoří vzájemná interakce mezi účastníky a moderátorem celé diskuze, stejně jako mezi účastníky navzájem (zejména konfrontace názorů jednotlivých účastníků-diváků přináší nejzajímavější

⁷⁵ Schopnost kritického zhodnocení dramaturgie DSM z delšího časového horizontu se přepokládá zejména u některých abonentů.

⁷⁶ Viz Lišková 2013, Harlow 2011 aj.

poznatky, nápady a inspirace⁷⁷). Psychologické objevy (zejména z oboru psychoterapie) ukázaly, že člověk je ochoten upřímnějšího odhalení sebe sama, je-li součástí malé skupiny, která sice nemusí působit zcela homogenně (pro výzkumné potřeby by stejnorodost ani nebyla vhodná), ale jež má určité prvky sjednocující všechny její členy. Metoda Focus Groups staví na tomto poznatku a jejím cílem by v případě DSM mělo být zjišťování motivací spotřebitelského chování a jednání, osobních stanovisek či názorů na tvorbu DSM, kulturu v Brně, marketingovou komunikaci divadla apod. Diskutovaná témata by mohla navazovat na okruhy, které byly navrženy pro sestavení dotazníkového šetření (viz výše, 2. fáze výzkumu), avšak v případě hromadných rozhovorů by se měly sbírané informace rozšířit o subjektivní názory a pocity diváků, které do dotazníku nebylo možno sdělit – např. osobní zážitky spojené s DSM, konkrétní důvod, proč do divadla začali daní diváci chodit, formulace hodnocení jednotlivých inscenací, pojmenování důvodů a ovlivňujících faktorů při rozhodování o výběru kulturního vyžití/konkrétního divadla/představení v něm, míra stability/proměnlivosti těchto stimulů na rozhodování jedinců, absenci jakých aktivit, které se například uskutečňují v ostatních divadlech či kulturních organizacích, vnímají diváci nejpálčivěji, definování objektů nespokojenosti atd.

Focus Groups by se nejlépe měly uskutečňovat, pro zintenzívnění provázání diskuzí s prostředím divadla, s nímž cítí „jeho“ diváci (účastníci skupiny) sounáležitost, v divadelním sále DSM. Jak hovoří některé publikace pojednávající o marketingovém výzkumu, je dobré používat při skupinových diskuzích produkty a stimuly, které účastníky udržují na patřičné úrovni pocitu propojení s tématem hovoru – v případě skupin uskutečňujících se v divadelním sále žádný další intenzivnější stimul potřeba není, neboť účastníci se nacházejí přímo v jeho jádru; nepopíratelná výhoda takovéto možnosti prostorového umístění Focus Groups by měla být využita.

4. fáze: kvantitativní výzkum; metoda ověřovacího dotazování

Poslední výzkumnou vlnou by po uskutečnění několika skupinových diskuzí a analyzování a vyhodnocení poznatků, které se z nich získají, mělo být opětovné šetření pomocí tištěného dotazníku, který bude obsahovat otázky směřující k ověření správnosti předchozího průzkumu, resp. správnosti výsledků a závěrů, k nimž výzkumníci dojdou.

⁷⁷ Hague hovoří o tzv. efektu náhlé inspirace, kdy se při diskuzi účastníci vzájemně doplňují a odhalí své pravé stanovisko na debatovanou problematiku. (Hague 2003: 68)

Dotazník by měl být zaměřen na stěžejní body týkající se charakteristiky jednotlivých segmentů a hlavních vzorců chování a názorových stanovisek, které vyplynou z porovnání údajů z dotazníků s informacemi z Focus Groups. Dotazník by měl být stručný a jeho vyplnění by nemělo divákovi zabrat více jak jednu, dvě minuty, což s sebou nese i značné zjednodušení způsobu jeho distribuce (v porovnání s prvním velkým dotazníkovým šetřením) – formulář dotazníku by bylo možno divákům dávat při nákupu vstupenky, stejně jako by mohly být (spolu s potřebným množstvím psacích potřeb) rozmístěny na pultech a stolech ve foyer divadla. Sběrné místo by bylo vhodné určit na viditelném bodě u východu z divadla, kolem nějž musí všichni diváci projít a odevzdání lístků by tedy nepředstavovalo žádnou námahu.

4.3.3. Charakteristika respondentů a výběr vzorku

Z důvodu malých znalostí o složení publika DSM, které budou mít výzkumníci na počátku realizace výzkumu (první a druhá fáze) k dispozici, se jako nejvhodnější varianta určování výběru vzorku respondentů pro prvotní hloubkové rozhovory i dotazníkové šetření jeví užití tzv. kvótního vzorku, při němž „volba respondenta je v zásadě ponechána na tazateli, jenž musí zaručit naplnění kvót, aby bylo možné prohlásit, že vzorek je pro danou populaci podle klíčových parametrů reprezentativní“ (Hague 2003: 101) Kvótami (tedy určitými rozlišujícími parametry) mohou být v první fázi především pohlaví, věk a popřípadě i vzdělání diváků, přičemž s postupně přibývajícimi zjištěnými informacemi o divácích bude možno kvóty zpřesnit, rozšířit a procentuálně vymezit (tj. zastoupení jednotlivých kvótových skupin v celkovém počtu respondentů). U dotazníkového šetření navíc bude cílem výzkumníků získat data od co největšího množství diváků (sběr bude probíhat v daném časovém období pokud možno u každého představení), takže dodržování stanovených kvót bude spíše orientačním, než určujícím nástrojem.

Třetí fáze, v rámci níž budou osloveni vybraní lidé k účasti na skupinových diskuzích, by už měla být založena na přesnějším vymezení potřebného reprezentativního vzorku, jež vzejde z vyhodnocení některých dat z dotazníkového šetření. Jak uvádí Hague, „charakteristika účastníka skupiny musí souviset s cíli a plány výzkumu. Složení skupin je většinou definováno podle demografických stanovisek, víry nebo chování jednotlivců. Docela často je přijatelná i kombinace daných kritérií.“ (Hague 2003: 140) Nábor lidí může probíhat v první vlně již během vyplňování

dotazníků – respondentům může být nabídnuto, že pokud mají zájem se na výzkumu dále a intenzivněji podílet, ať uvedou své jméno a kontakt (telefon, emailová či poštovní adresa) s tím, že se jim při organizování Focus Groups výzkumníci ozvou. Další náборы by měly probíhat s dostatečnou časovou rezervou před plánovaným uskutečněním diskuzí, a to nejspíše přímým oslovováním diváků DSM.

Šíření ověřovacího dotazníku by mělo být co nejintenzivnější – tj. v nejideálnějším případě by mělo zasáhnout všechny návštěvníky DSM v daném časovém úseku pro tuto fázi výzkumu určeného. Vymezování okruhu respondentů zde tedy nebude potřeba.

4.3.4. Zajištění lidských a finančních zdrojů

Plánování každého výzkumu se neobejde bez vymezení požadavků na zdroje zajišťující jeho realizovatelnost a to především na zdroje lidské a finanční.⁷⁸ Určování těchto parametrů průzkumu publika DSM se neoddělitelně odvíjí od dvou proměnných: kdo bude iniciátorem a hlavním koordinátorem realizace výzkumu (student, či pedagog/zaměstnanec školy) a zda se tento bude dít v úzké spolupráci a za podpory vedení DSM a DIFA JAMU, anebo zda bude uskutečněn pouze na rovině studentského/školního projektu.

Úspěšná realizace projektu v rozsahu, v jakém byl navržen na předcházejících stranách, je totiž do značné míry závislá na míře podpory vedení DSM a DIFA JAMU a jejich zainteresovanosti na získání kvalitních informací, které by mohly přispět k rozvoji divadla v jeho vztahu s publikem. Nutnost hodnotných a použitelných výsledků šetření si totiž vyžaduje zapojení odborníků do celého výzkumného procesu, především pak do oblasti vyhodnocování dat. Nemalá část výzkumů, které kulturní organizace provádějí tzv. na vlastní pěst, se více či méně v různých fázích potýká s komplikací v podobě nekompetentnosti zainteresovaných pracovníků při řešení příliš specifických úkolů a problémů (např. statistické vyhodnocování dat z dotazníkového šetření, analyzování informací ze skupinových diskuzí a jejich usouvztažení do obecnějšího socio-kulturního rámce atd.). Jelikož je zkoumání publika DSM závislé

⁷⁸ O potřebách prostorového zajištění bylo v náznamech pojednáno v rámci popisu jednotlivých výzkumných fází; o časové náročnosti výzkumu viz následující kapitola.

na průběžném vyhodnocování dat a aplikování poznatků do následujících etap, jeví se spolupráce s odborníky jako zcela nezbytná.⁷⁹

Vedle potřeb odborníků do etapy zpracovávání dat by se neměl opominout ani výběr vhodné osoby na pozici moderátora Focus Groups; moderátor by měl mít nějaké zkušenosti (nebo minimálně znalosti) z oblasti psychologie a psychosociologie, aby dokázal citlivě reagovat na proměnu nálady během diskuze, stejně jako udržet potřebnou dynamiku, která účastníky neunudí, ale ani nevyčerpá, a v neposlední řadě aktuálně reagovat podnětnými poznámkami a vsuvkami.⁸⁰

Zapojení odborníků do realizace výzkumu s sebou logicky nese i značné finanční zatížení, které může být (a v tuto chvíli i nejspíš opravdu je) mimo možnosti DSM a DIFA JAMU. Variantou, jakousi zlatou střední cestou, by se mohlo stát využití „vysokoškolské zázemí“, které poskytuje město Brno, tj. zapojení studentů z jiných brněnských univerzit z příslušných oborů, které jsou pro uskutečnění výzkumu nejdůležitější (sociologie, psychologie, atd.). Meziuniverzitní školní projekt takového rozsahu by byl pro studenty jistě lákavou nabídkou, především z důvodu možnosti praktické aplikace teoretických poznatků ještě během studia⁸¹ v kreativním uměleckém prostředí. Za DIFA JAMU by se na realizaci výzkumu měli podílet především studenti Divadelního manažerství, přičemž pro dílčí fáze (např. dotazníková šetření, nábor účastníků skupinových diskuzí) by bylo vhodné zapojit i studenty jiných oborů, měli-li by tito o spolupráci zájem. Vzhledem k neflexibilitě většiny studijních programů brněnských vysokých škol při sestavování studijních plánů⁸² by se celý projekt musel realizovat jako dobrovolná aktivita studentů, která nebude vedena jako speciální předmět, a tím pádem ani hodnocena a započítávána do studia. Autorka této práce však věří, že pokud by se sestavování výzkumného týmu věnovalo dostatečné množství energie a iniciativy, najde se v Brně dostatečný počet aktivních studentů, kteří by takovouto poloprofesionální a na všechny strany výhodnou spolupráci přivítali a rádi se jí účastnili.

⁷⁹ Specialisté navíc kromě znalostí a zkušeností většinou disponují i adekvátními nástroji pro vyhodnocování (nejčastěji počítačové programy), které mohou být pro neoborníky nepřístupné, nebo minimálně určitým způsobem zpoplatněné (nutnost zakoupení licence).

⁸⁰ Výběru moderátora skupinových diskuzí by měla být věnována pozornost, neboť je na něj v procesu výzkumu přenesena značná odpovědnost spojená s důvěrou realizátorů v jeho profesní schopnosti. Prostřednictvím osoby moderátora jsou získávány potřebné informace a výzkumníci by si tudíž měli být zcela jisti, že tyto nebudou ovlivněny, zkresleny či zcela převráceny jeho vlastními subjektivními a někdy předpojatými názory a stanovisky.

⁸¹ Kterou ovšem již mohou uvádět ve svých životopisech jako praxi.

⁸² Neflexibilita je zde míněna ve smyslu nemožnosti měnit operativně studijní plány vybraných oborů, což zabraňuje zařazení tohoto výzkumného projektu minimálně v horizontu celého příštího roku.

4.3.5. Časový harmonogram výzkumu

Poslední oblastí návrhu výzkumu publika DSM, která si žádá plánování, je časové rozvržení jednotlivých fází realizace a vyhodnocování výzkumu. Vzhledem k absenci jakéhokoliv dohlédnutelného reálného časového horizontu, na němž by bylo možno spatřit začátek výzkumu, bude plánování v tomto bodě velmi všeobecné. Harmonogram bude sestaven v závislosti na obvyklý vzorec činnosti divadla (rozuměj sezóna od září do června a divadelní prázdniny přes léto) a v návaznosti na odhadovaný čas, který bude pro tu kterou fázi výzkumu potřebný – jak z pohledu sběru dat, tak jejich průběžného vyhodnocování.

Celkový časový úsek, během něhož by výše rozvržený výzkum mohl být kvalitně realizován (za předpokladu participace studentů z jiných vysokých škol a specializovaných oborů), je dva a půl roku, resp. téměř tři divadelní sezóny.

- **Září–listopad** (1. fáze) – v návaznosti na zahajování akademického roku na DIFA JAMU, které se většinou uskutečňuje začátkem října, se i divadelní sezóna v DSM „rozbíhá“ pomaleji a během podzimu se hraje pouze několikrát do měsíce.⁸³ DSM v tuto chvíli navštěvují stálí a typičtí diváci.
- **Prosinec** – v celém průběhu první fáze by mělo probíhat vyhodnocování poznatků a tvorba dotazníku; kompletace a finalizace by měla být provedena do konce kalendářního roku.
- **Leden–únor/březen** (2. fáze) – během zimních měsíců by mělo proběhnout intenzivní dotazníkové šetření; předpokladem je práce výzkumníků během každého večera, kdy se v tomto období hraje představení. Zimní měsíce jsou pro dotazníkové šetření výhodou především proto, že se jedná o roční dobu s nejvyšší návštěvností v divadlech (v logické návaznosti na chladné počasí nepřející venkovním aktivitám) a může být tudíž získáno dostatečné množství dat.
- **Březen/duben–červen** – vyhodnocování dotazníkového šetření. Důležitost kvality zpracovaných dat a informací pro následné fáze výzkumu (zejména skupinové diskuze) si vyžaduje dostatečné časové zázemí. Ideálním (a trochu nereálným) stavem by bylo, kdyby výzkumníci pracovali na zpracovávání dat

⁸³ Stav uvádění pouze několika představení během podzimních měsíců je zároveň určován skutečností, že aktuální absolující ročník herců nastudovává jednotlivé inscenace v průběhu celé sezóny, tudíž do doby Vánoc proběhnou většinou maximálně dvě premiéry a v DSM na repertoáru tedy není příliš titulů k sestavení programu.

i během letních měsíců až do začátku podzimu. Tato etapa se může prodloužit, jelikož hlavním cílem zde není rychlost, ale kvalita vyhodnocení druhé fáze a připravení dobré výchozí pozice pro realizaci Focus Groups (v tomto období může paralelně probíhat nábor jejích účastníků).

- **Říjen–březen/duben** (3. fáze) – v tomto půl roce by měl probíhat nábor účastníků a následně jednotlivé skupinové diskuze a průběžné vyhodnocování sdělených informací, stejně jako ověřování některých výsledků z dotazníkového šetření.
- **Duben/květen–září** – vyhodnocování informací z Focus Groups a tvorba ověřovacího dotazníku.
- **Říjen** (4. fáze) – pro větší návaznost by bylo nejideálnější, kdyby distribuce ověřovacího dotazníku proběhla s co nejmenším časovým odstupem od uskutečněných šetření. Do plánů je ovšem třeba zahrnout reálnou situaci v DSM na koncích a začátcích divadelních sezón (tj. červen, září a říjen), kdy se program značně omezený a zároveň výrazně klesá návštěvnost. Efektivita a účelnost ověřovacího dotazníku však spočívá právě v četnosti získaných informací (nikoliv jejich rozsahu), a proto bude nutné „počkat si“ až na měsíce, kdy je návštěvnost DSM velká, nebo alespoň uspokojivá.

Navrhovaný časový harmonogram výzkumu bude dozajista potřebovat průběžné úpravy, zpřesňování a operativní aktualizace podle stávající situace procesu realizace. Přestože se na první pohled může zdát, že se jedná o příliš široké časové období, zkušenosti z podobných projektů ukazují, že prvotní investovaný čas na získání hodnotných informací o publiku skutečně bývá značný. V případě výzkumu DSM je však třeba počítat s protažením i z důvodu zapojení dobrovolníků-studentů, kteří budou výzkum uskutečňovat jako svou vedlejší aktivitu (po splnění studijních povinností).

Hovoří-li se zde o problematice času, je třeba zároveň poznamenat, že navrhovaný výzkumný plán by měl být pouze první (i když rozsáhlou) aktivitou v postupném budování intenzivnějšího vztahu s publikem v návaznosti na „filozofii“ audience development; dvouletý časový rámec tudíž nesmí být vnímán jako přesně vymezený, ohraničený úsek se začátkem a koncem, k němuž se rychle spěje. Výzkum a aplikace poznatků do skutečné marketingové činnosti divadla by se měla volně

provázat a umožnit uskutečňování systematických dílčích výzkumů i v průběhu dalších let, což umožní monitorování změn v postoji diváků k DSM, v proměně jejich spotřebitelského chování, stejně jako v systému jejich hodnot a priorit. Sledování proměn a kultivace publika by totiž pro žádnou uměleckou organizaci neměla být jednorázovou akcí, ale nikdy nekončícím procesem.

5. Závěr

„Někteří lidé se nikdy nepoučí, poněvadž všemu rozumějí příliš brzy.“

(Alexander Pope)

Cílem předkládané bakalářské diplomové práce byl, jak napovídá sám její název (*Návrh metod pro systematické sledování a vyhodnocování divácké recepce v Divadelním studiu Marta*), výběr a kombinace vhodných metod a nástrojů z oblasti marketingového výzkumu (a to jak z teoretických konceptů, tak i z praktických poznatků), které by bylo možno použít pro sledování divácké recepce (v užším hledisku divácké spokojenosti) umělecké tvorby Divadelního studia Marta, jelikož se zde dosud žádný obdobný výzkum v dlouhodobějším měřítku⁸⁴ nerealizoval. DSM (resp. její vedení) v současné době se svým publikem nijak npracuje, neb to nepovažuje za důležité (argumentem k nečinnosti je primární edukativní poslání divadla, které určuje směr všem dílčím aktivitám). Vztah se svými zákazníky by si však měla budovat každá organizace (nejen umělecká), především je-li její existence závislá na veřejném financování, jehož vývoj může být v době rozkolísanosti ekonomického směřování ČR nejistý. Výsledky realizovaného průzkumu podle vypracovaného návrhu by mohly v budoucnu pomoci DSM budovat lepší a intenzivnější vztahy se svým stávajícím publikem a zároveň umožnit rozšíření pole působnosti divadla i do sféry potenciálních diváků (a přeměnit je tím pádem na diváky reálné).

Prvotní výzkumné šetření, uskutečněné pro potřeby této práce, které bylo zaměřené na sběr a analýzu sekundárních dat (dostupných převážně z interních informačních zdrojů DSM), však ukázalo nerealizovatelnost původně vytyčeného cíle. Hlavním zjištěním tohoto výzkumu od stolu totiž byla absence dostatečného množství hodnotných a použitelných dat o stávajících divácích, na jejichž základě by se dal plán výzkumu divácké recepce sestavit. Data, jimiž DSM v současné době disponuje, nevykazují žádnou systematickosti uspořádání (např. velmi nahodilá evidence abonentů), ani potřebnou míru přesnosti (odhady v kategorizaci publika, procentuální vyjádření návštěvnosti atd.) – a to ani po zavedení vstupenkového systému Colosseum (používán od sezóny 2012/2013), v němž je možno data shromažďovat a podle potřebných kritérií

⁸⁴ Pokud ano, vždy se jednalo spíše o divácké hodnocení jedné konkrétní inscenace; jediný větší průzkum proběhnuvší mezi diváky DSM byl zaměřen na efektivitu marketingové komunikace divadla (viz Bucharová 2008).

analyzovat.⁸⁵ V průběhu zpracovávání bakalářské práce tedy došlo k pozměnění cíle – a to na **navrzení komplexního výzkumu publika DSM**, prostřednictvím něhož by bylo možno získat v první řadě informace o stávajících divácích, na základě kterých by se utvořila jejich segmentace a kategorizace, v řadě druhé pak informace o jejich osobních postojích k divadlu a kultuře všeobecně, o spokojenosti s dramaturgií DSM, o vnímání poetiky divadla, jeho komunikační strategie atp. Zjištění „podoby“ recipientů umělecké tvorby DSM, jejich konkrétních charakteristik, potřeb a postojů, by mělo vytvořit kvalitní informační základnu pro činnost a rozvoj DSM (nejen) v oblasti marketingu.

Vedle zpracování sekundárních dat, které tvoří první část textu a sumarizuje dostupné informace o návštěvnosti a kategorizaci publika, stejně jako o celkových marketingových aktivitách DSM, je součástí práce i konkrétní návrh čtyřfázového výzkumu, v rámci něhož by měly být na potřebné kvalitativní i kvantitativní úrovni zjištěny nezbytné základní informace o publiku DSM. Plán výzkumu je rozvržen do více jak dvouletého období a využívá metody pozorování, dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů i skupinových diskuzí (tzv. Focus Groups); jednotlivé výzkumné etapy charakterizované rozdílnými použitými metodami na sebe navazují a vzájemně se doplňují. Při realizaci výzkumu by mělo docházet k průběžnému vyhodnocování získaných dat, na jejichž základě bude vždy následující fáze zpřesněna (hypotézy, dílčí výzkumné otázky, aktuální témata šetření atd.); střídání typů výzkumu (kvalitativní – kvantitativní) by mělo vedle toho zaručit komplexnost získaných dat, co do rozsahu i obsahu.

Přestože předkládaný návrh je v mnoha směrech pouze obecně vymezen a bude třeba jeho další specifikace a rozpracování (např. přesný harmonogram jednotlivých fází, vytvoření dotazníků, stanovení taktiky na nábor účastníků Focus Groups aj.), samotná realizovatelnost (a eventuelní přínos) výzkumu v tuto chvíli podléhá především rozhodujícímu kritériu zainteresovanosti představitelů DIFA JAMU a DSM na výsledcích šetření (a jejich aplikaci do reálného fungování divadla). Uvědomění si potřeby budování vztahu s publikem nikoliv ze strany studentů, ale od vedení školy a divadla, by usnadnilo zajišťování nezbytných finančních a personálních zdrojů,

⁸⁵ Problém spočívá v tom, že data do systému vkládají zaměstnanci DSM, což se zejména v první polovině sezóny dělo nesystematicky a nahodile, čímž se snížila výpovědní hodnota informací, která lze ze systému dostat.

nutných především pro odborné zpracování a vyhodnocování získaných dat, které se v současné chvíli nachází mimo znalosti a dovednosti zaměstnanců a studentů DIFA JAMU.

6. Použité zdroje

6.1. Použitá a konzultovaná literatura

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BAUMAN, Zygmunt. *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN: 80-85850-12-5

BOURDIEU, Pierre. *Pravidla umění : geneze a struktura literárního pole*. [Přeložili Petr Kyloušek, Petr Dytrt]. Brno: Host, 2010. ISBN 978-80-7294-364-7.

BUCHAROVÁ, Tereza. *Marketing divadelního studia Marta*. Bakalářská práce. Brno, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2010.

DOPITA, Miroslav. *Pierre Bourdieu o umění, výchově a společnosti: reflexe sociologie praxe Pierra Bourdieu v české sociologii*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 183 s. ISBN 978-802-4416-502.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.

HAIR, Joseph F; BUSH, Robert P; ORTINAU, David J. *Marketing research: within a changing information environment*. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, 2006, 700 s. ISBN 00-728-3087-5.

HARLOW, Bob; ALFIERI, Thomas; DALTON, Aaron. *Building Deeper Relationships. How Steppenwolf Theatre Company is Turbining Single-Ticket Buyers into Repeat Visitors*. The Wallace Foundation, 2011.

[dostupné online: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Pages/Wallace-Studies-in-Building-Arts-Audiences-Building-Deeper-Relationships.aspx>]

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2006, 584 s. ISBN 80-7178-820-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

Akademický senát Janáčkovy akademie múzických umění v Brně. *Statut Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění v Brně*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 1999.

[dostupné online: <http://dokumenty.jamu.cz/download.php>]

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění, 2009, 146 s. ISBN 978-807-0082-362.

KOLÁRIKOVÁ, Yveta. *Fundraisingové plánování Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění v Brně*. Bakalářská práce. Brno, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009. Vedoucí práce MgA. Blanka Chládková.

Kolektiv. *SETKÁNÍ/ENCOUNTER 1991-2010*. Brno: Divadelní fakulta JAMU, 2010. ISBN 978-80-86928-69-2..

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-856-0508-2.

KOTLER , Philips; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LIŠKOVÁ, Magdalena. [Úvodní studie.] In. GAVRYLYUK, Zina (ed.). *RE: Publikum: možnosti spolupráce s publikem ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2013, 46 s. ISBN 978-80-7008-298-0.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

SMETÁČEK, Vladimír. *Informace o informacích*. Praha: Grada, 1993, 147 s. ISBN 80-856-2322-6.

SVĚTLÍKOVÁ, Kristýna. *Audience Development a využití jeho nástrojů v praxi*. Bakalářská práce. Brno, 2010. Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Vedoucí práce MgA. Hana Krejčí, Ph.D.

ŽANTOVSKÁ, Irena. *Divadlo jako komunikační médium*. Disertační práce. Praha: Akademie múzických umění, 2012. ISBN 978-80-7331-243-5.

6.2. Použité internetové stránky

Divadelní studio Marta: www.studiomarta.cz

Wallace Foundation: www.wallacefoundation.org

Divadelní fakulta JAMU: www.difa.jamu.cz

7. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Průměrná návštěvnost inscenací za rok 2011.....	18
Tabulka č. 2: Průměrná návštěvnost inscenací za rok 2012.....	19

8. Seznam grafů

Graf č. 1: Procentuelní zastoupení diváků podle přednastavených kategorií..... 21

9. Seznam použitých zkratk

AD – Audience development

CED – Centrum experimentálního divadla

ČRo – Český rozhlas

ČT – Česká televize

DHNP – Divadlo Husa na provázku

DIFA JAMU – Divadelní fakulta Janáčkovy akademie múzických umění v Brně

DNO – Divadlo na Orlí

DSM – Divadelní studio Marta

JAMU – Janáčkova akademie múzických umění v Brně

MHD – Městská hromadná doprava

MIS – Marketingový informační systém

10. Seznam příloh

Příloha A: Filozofie Divadelního studia Marta

Příloha B: Dramaturgie DSM v sezónách 2011/2012 a 2012/2013.

Příloha A: Filozofie Divadelního studia Marta

Divadelní studio Marta je zařízení divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění.

Slouží studentům všech oborů na DIFA k realizaci divadelních absolventských projektů.

Studio MARTA je zaměřeno na plnění studijních programů školy. Dává dokonalou možnost soustředěné pedagogické i tvůrčí práce. V jeho prostorách se střídají studenti ateliérů scénografie, režie, manažerství (oborů divadelního manažerství a jevištní technologie), dramaturgie, dramatické výchovy, výchovné dramatiky pro neslyšící, muzikálového a činoherního herectví. Ročně vyprodukuje 9 premiérových titulů, na 120 představení a patří k nejnavštěvovanějším divadlům České republiky. Ze všech projektů, inscenací i vybraných zkoušek studio pořizuje pracovní videozáznamy. Každoročně jsou zde realizovány dva festivaly: "Absolventský" a mezinárodní "SETKÁNÍ/ENCOUNTER". Studenti scénografie a jevištní technologie se prezentují každoročně akcí „Dny scénografie a jevištní technologie“.

Studio MARTA slouží:

- studentům herectví a muzikálového herectví k vytváření absolventských rolí
- studentům režie k vytváření absolventských režii
- studentům dramaturgie k vytváření absolventských dramaturgických výkonů
- studentům scénografie k vytváření absolventských scénografických koncepcí
- studentům divadelního manažerství k vytváření absolventských produkčních projektů
- studentům jevištní technologie k vytváření absolventských projektů
- studentům výchovné dramatiky pro neslyšící k vytváření divadelních absolventských projektů
- studentům dramaturgie a rozhlasové a televizní tvorby k realizaci jejich vlastních dramatických textů
- studentům klaunské a filmové tvorby k vytváření absolventských projektů

Veškeré studentské práce – inscenace - vytvářejí studenti společně v tvůrčích týmech. Studio Marta slouží studentům jako technologické zázemí a jeho management slouží jako pedagogický dozor a produkční základna.

Studio Marta nabízí představení za lidové ceny, neboť je zaměřeno na mladé, především středoškolské a vysokoškolské studentské publikum. Nabízí publiku 9 typů abonmá. Studio Marta má průměrně 85% návštěvnost. Jeho publikum se skládá z 80% ze studentů a mládeže do 26 let. Zbývajících 20% je složeno z různých věkových skupin.

Studio Marta produkuje také akce pouličního divadla v rámci Dnů Brna.

V prostorách Marty se v době svého studia na JAMU prezentovaly mnohé významné osobnosti divadla, rozhlasu, televize i filmu: Alois Hajda, Bořivoj Srba, Vladimír Menšík, Josef Somr, Květa Fialová, Věra Galatíková, Blanka Bohdanová, Dagmar Havlová, Eva Tálská, Zdena Herfortová, Gabriela Vránová, Eliška Balzerová, Hana Zagorová, Ladislav Frej, Karel Heřmánek, Svatopluk Skopal. Boleslav Polívka, Jiří Bartoška, Miroslav Donutil, Peter Scherhauser, Stanislav Moša, Ivo Krobot, Pavel Zedníček, Pavel Trávníček, Jiří Tomek, Jiří Pecha, Arnošt Goldflam, Jaroslav Dufek, Ladislav Lakomý a další.

Studio MARTA je situováno do sklepních prostor obytného domu z počátku třicátých let. Samotné Divadelní studio JAMU zde začalo působit až v roce 1952. Jeho základní podobu tak zvané scény "na kukátko", vybudovali studenti a pedagogové školy.

V létech 1990-91 prodělalo studio zásadní proměnu. Přestavbou, dle návrhu ing. arch. Jana Konečného, se z něho stala moderní divadelní "dílna" s variabilním hracím prostorem. Hrací prostor je vybaven stropními rošty, na které lze zavěsit, podobně jako v televizních či filmových ateliérech osvětlovací, zvukové, snímáčí aparatury, ale i potřebné scénické prvky. Je osazen pracovními ochozy a pojízdnou

lávku. K rychlé proměně hlediště slouží praktikáblová soustava, která dobře poslouží jakékoli variantě hlediště.

V prostoru mezi klasickým kukátkovým jevištěm, které bylo ponecháno a důmyslně zakomponováno do variabilního hracího prostoru, a sálem jsou zabudovány dva jevištní stoly (jevištní desky), které svým vertikálním pohybem do tří poloh prodlužují kukátkové jeviště a zkracují sál (poloha na úrovni výšky jeviště +0-), nebo prodlužují sál a zkracují jeviště (poloha na úrovni sálu -1,1 m, nebo vytvářejí orchestřiště (poloha -2.4m). V roce 2004 byly modernizovány pohony jevištních stolů nejnovějším vynálezem – tlačným řetězem, který umožňuje spolu s ovládací elektronikou zastavit stoly v předem naprogramovaných stanicích, nebo kdekoli jinde podle potřeb představení. Stoly lze obsluhovat z jeviště, ze sálu nebo z osvětlovací kabiny dálkovým ovládáním.

Jeviště je opatřeno roztahovací oponou, čtrnácti závěsnými tahy a skladem pro dekorace. Otevřením zadních dveří jeviště lze prodloužit hrací prostor až do scénérie dvora. V zadní části hracího prostoru byla vybudována osvětlovací a zvuková kabina.

Druhou významnou dostavbou v letech 1997 - 98 získalo studio skladovací prostory dekorací, rekvizit, nábytku a kostýmů, dvě učebny scénografie, dvě zkušebny, plynovou kotelnu a vzduchotechniku zavedenou do všech hracích prostor, foyeru i hereckých šaten. Studio vlastní i dílnu krejčovskou.

Rekonstrukce a přístavba přinesla zásadní změnu: modernizaci technologií světla a zvuku na úroveň technologií konce 20.století..

Ze studia Marta se stala dramatická laboratoř, kde ve formě divadelních představení objevují a prezentují své schopnosti a úroveň svých dovedností studenti všech oborů Divadelní fakulty.

Doc. Mgr. Jan Kolegar

Vedoucí studia Marta

Příloha B: Dramaturgie DSM v sezónách 2011/2012 a 2012/2013

A) 2011/2012

DOMOV DOBROVOLNÉHO OTROCTVÍ

Režie: Ivan Buraj, David Pizinger

„Home is the palms you can cry into.“

Můj dům, můj hrad. S přehledným policiovým systémem z měkké borovice. Mé vězení. S moderní sedačkou poskytující pohodlnou oporu. Site-specific projekt v jeskyni
Výpustek o odlivu civilizace na vlně vrcholného kapitalismu. Zpátky do jeskyní!

Premiéra: 22. dubna 2012

JEAN GENET: BALKON

Režie: David Pizinger

Hra pojednává o bordelu, který je obrazem společnosti. Tématizuje iluzi spokojenosti, spánku a smrti. Návštěvníci tam přehrávají podle scénáře společenské role, které si vyberou. V pokojících sní biskupové, generálové, soudci.

Premiéra: 19. února 2012

HEINRICH VON KLEIST: PRINC HOMBURSKÝ

Režie: Ivan Buraj

Inscenace "Prince Homburského" je scénickou polemikou o společnosti a jedinci, řídicích hodnotách a ubývající skutečnosti. Reflektuje několik výrazných aktuálních fenoménů, kterými jsou identita a proměnlivost, vztah jedince a kolektivu, představy a skutečnosti. Naše společnost - systém nás zahlcuje obrazy bez souvislostí. Jednotlivec se snadno propadá do svého podvědomí. Obrazy propagandy a podvědomí se mísí. Propadáme se do neskutečna.

Premiéra: 18. prosince 2011

LÍBEJ MĚ, LÍBEJ... ANEB SEN O KOSTKOVANÉ KOŠILI JIŘÍHO ŠLITRA

Režie: doc. Jana Janěková

Nostalgicky úsměvné retro inspirované snem jednoho chlapce, kterému se v roce 1969 zdál sen o Jiřím Šlitrovi a v časopise Sedmička mu položil otázku, zda by se z toho snu dal udělat balet?! Jiří Šlitr odpověděl na tuto otázku svým svébytným humorem a právě tato odpověď vedla inspirativně k vytvoření kolektivního autorského divadelního tvaru s lehkým odkazem na tvorbu divadla Semafor. V představení se tedy nejen zpívá, mluví, ale i "baletí"...

Premiéra: 6. listopadu 2011

MARTIN MCDONAGH: MRZÁK INISHMAANSKÝ

Režie: doc. MgA. Ivo Krobot

Billy je inteligentní. Billy má odvalu. Billy má své sny. Jenže chudá irská vesnice kdesi na pobřeží a přizemnost jejich svérázných obyvatel uzavírají život Billyho, mrzáka a sirotka, do klece, kterou už nechce dál snášet. Kdyby tak mohl odjet do Ameriky. Komédie drsná i melancholická jako irské pláně.

Premiéra: 23. října 2011

GÜNTER GRASS: POVODĚŇ

Režie: doc. Mgr. Aleš Bergman Ph.D.

„Dokud sbírá kalamáře, nesbírá aspoň lidský uši.“

Česká premiéra hry Güntera Grasse, nositele Nobelovy ceny za literaturu. Taková normální rodinka, když voda stoupá... Inscenace je podporovaná Klubem za záchranu činohry.

Premiéra: 11. září 2011

B) 2012/2013

JOHANN WOLFGANG GOETHE: TRIUMF CITOVOSTI

dramatický vrtoch

Překlad a režie: Nika Brettschneiderová

česká premiéra

„Skutečnými hlupáky se stáváme teprve tehdy, když si namlouváme, že se řídíme dobrou radou nebo posloucháme bohy.“

Svěží divadelní prvotina největšího německého básníka, dramatika a prozaika. J. W. Goethe zasadil děj hry na romantický letohrádek, kde nejrůznější společnost nachází odpočinek a rozptýlení při cestách do hor pro věštby od Orákula. Poklidná atmosféra je narušena, když si princ doveze „umělou přírodu“ a v ní ukryté své největší tajemství. Inscenace plná písní, ironie a lehkého humoru plně cítí autorovu kritiku romantismu, klasické aristotelské formy dramatu i jeho samotného.

Premiéra 16.září 2012

THERESIA WALSER: ZÍTRA V KATARU

hořká komedie z železničního vagonu

Překlad: Václav Cejpek a Monika Kučerová

Režie: Petr Štindl j.h.

česká premiéra

„Katar, to je renesance a Paříž, Florencie a Benátky, jenže to ještě není postaveno.“

Současný text progresivní německé dramaticky Theresie Walser ukazuje skupinu lidí rozmanitých charakterů při jízdě vlakem. Poklidnou situaci náhle rozvíří prudké zastavení. Obyčejná cesta se rázem změní v bláznivý kolotoč nečekaných situací ve chvíli, když se cestující dozví, že pod vlak skočil sebevrah. Hra o smyslu života, o potřebě najít sebe sama a o podivném zavazadle v uličce. A také o tom, jestli by nebylo lepší odjet do Kataru a postavit zde nové lepší město snů.

Premiéra 28. října 2012

MARTIN SLÁDEČEK – BARBARA HERZ: **ZPRÁVA O SVATÉM KÁRÁNÍ**

libertinská tělovýchova

Režie: Barbara Herz

„Myslím, že jsme ztratili nit.“

Scénická esej inspirovaná dílem markýze de Sade, Franze Kafky, Leni Riefenstahlové a sokolským hnutím. Tělo. Využívá se, zneužívá, zpracovává, recykluje, anebo staví, buduje a vybudovává... Je redukováno na funkci estetickou či pracovní, na krásný objekt či dokonale výkonný stroj - a jako takové je uctíváno. 975 kg živé váhy z JAMU vypráví o sobě a zároveň o době, v níž kárání zušlechťuje a přináší rozkoš a v níž, jak se zdá, jediná cesta z fitness centra vede komínem...

Premiéra 16. prosince 2012

MARIKA SMREKOVÁ – MATYÁŠ DLAB: **VAŠE BOLEST/MOJE POTĚŠENÍ**

Režie: Marika Smreková

Sup krměný v hrudi mé včas pozře vás!

Opakujte: Letos jsme měli jediné hezké sny! Nikdy nebyl cukr tak sladký, sůl tak slaná! Ať žije král! Společně s ním smíme budovat naši zemi, naše společné dílo, pod jeho ochranou činíme tuto zemi šťastným domovem člověka, domovem života stále bohatšího a radostnějšího! Ať žije naše velkolepé dílo! Adaptace klíčového antického mýtu královského mykénského rodu ve výrazně společenské interpretaci. Slavíme výročí pádu tyranie, slavíme výročí pádu teroru, rodinný krb nechce hořet, rodina nemá krb.

Premiéra 24. února 2013

HOROR! HOROR!!

Scénář a režie: Barbara Herz, Marika Smreková

Variace na klasické hororové příběhy (Drákula a Löwensköldův prsten). Večer hrůzy, grotesky a krve.

Premiéra 14. dubna 2013

PÍSNĚ, BÁSNĚ, BALADY

Komponovaný pořad Písně, básně, balady v režii Zoji Mikotové tvoří poetické propojení vizuálního obrazu, jehož součástí je unikátnost znakového jazyka, mluveného slova, zpěvu, hudby a pohybu.

Premiéra: 18. listopadu 2012

KARINE PONTIES: PISUM SATIVUM

Všichni se drží v brlohu... ten, který vyšel, přinese do jejich hlav nejistotu a zmatky. Hra oslavuje absurdní metamorfózy a chybné pokusy. "Pisum Sativum", jeskynní zpěv z doby chlupů.

Premiéra: 7. října 2012