MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

CzechTourism

CERTIFIKOVANÁ METODIKA

Metodika segmentace populace ČR ve vztahu ke spotřebě kulturních statků

Metodika pro optimalizaci benefitů

VŠE

Květen 2017

Uvedená metodika byla vytvořena díky podpoře Ministerstva kultury ČR v rámci Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI) v projektu viz níže.

Název projektu: Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky

Číslo projektu: DF11PO10VV024

Název metodiky: Metodika segmentace populace ČR ve vztahu ke spotřebě kulturních statků

Specifikace metodiky: Metodika pro optimalizaci benefitů

Řešitel: Vysoká škola ekonomická v Praze

Datum vypracování metodiky: květen 2015

Datum předložení k certifikaci: květen 2017

Řešitelský tým: Prof. Petr Dostál, M.A., Ph.D.
Ing. Jitka Černá, Ph.D.
Mgr. Zuzana Chytková, Ph.D.
Doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.
Mgr. Radek Tahal, Ph.D.

Kontakt: Ing. Jitka Černá, Ph.D.
e-mail: jitka.cerna@vse.cz
tel: +420 224 098 730
Katedra marketingu
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 1938/4
130 67 Praha 3

Obsah

1 Úvod 4
2 Cíl metodiky a její využití 5
3 Popis metodiky 6
3.1 Výzkum potenciálních návštěvníků 6
3.2 Rozhovor s manažerem organizace 7
3.3 Výzkum návštěvníků se zkušeností 8
4 Novost metodiky a její zdůvodnění 14
5 Uplatnění metodiky 16
Seznam použité literatury 17
Seznam publikací, které metodice předcházely 17
Doporučená podoba dotazníku 19
Příloha 4 21
Výzkum segmentu potenciálních návštěvníků hradu Karlštejn 21
Výzkum návštěvníků se zkušeností v Divadle Archa 24
Případová studie – Národní divadlo v Praze 34
Výzkum segmentu potenciálních návštěvníků Národního divadla 34
Výzkum návštěvníků se zkušeností v Národním divadle – 3 segmenty: 41
a) Národní divadlo - český návštěvník 41
b) Národní divadlo - abonent 47
c) Národní divadlo - zahraniční návštěvník 53

1 Úvod

Téma metodiky se odvíjí od potřeby vzniku konkrétních metod, metodik a nástrojů určených malým a středním ekonomickým subjektům pro řízení a efektivní hospodaření, a to především v oblasti kultury a cestovního ruchu.

Výzkum, který by se věnoval segmentaci návštěvníků v návaznosti na efektivitu vynakládání návštěvnických bonusů při marketingovém řízení malých a středních subjektů v sektoru kultury, se v celorepublikovém rámci prozatím neřešil. Potřebu řešení výzkumu můžeme nalézt ve Státní kulturní politice České republiky 2009 – 2014, kde v rámci cíle 1: Ekonomická a společenská dimenze, je vhodné podpořit aktivity k účelnému využívání kulturních hodnot jako impulsů pro sociální prostředí státu a jeho ekonomiku. Do této oblasti spadají právě opatření směřující k efektivnějšímu využití památek, muzejních a galerijních sbírek či urbanistických a krajinných celků v cestovním ruchu a navazujících činností. Výzkum reflektuje a navazuje na uvedenou vývojovou tendenci kultury. Kulturu je přitom nutné uvažovat jako ekonomický fenomén, jelikož přínos kultury pro ekonomický a sociální rozvoj byl doposud v ČR opomíjen, i přesto, že má významné dopady na základě dalších příkladů z evropsky významných zemí do národního a evropského hospodářství. Výzkum a vývoj metodik k řešení shora uvedené problematiky podporuje potřeby vymezené přímo v programu NAKI, jako potřebu realizace zejména aplikovaného výzkumu, kde je cílem pomocí certifikovaných metodik a aplikací v praxi mezi malými a středními subjekty, podpořit rozvoj kulturního potenciálu a ekonomické efektivnosti, která bude mít dopad na zachování národní identity v kontextu Evropy a zároveň podporovat potřebu začlenění národního kulturního potenciálu do dalšího rozvoje a budování moderní identity evropské.

Sféra produkce a spotřeby kultury je jednou z nejdůležitějších oblastí života občanské společnosti. Kulturní instituce a organizace cestovního ruchu zde plní celou řadu úkolů, pomáhají formovat názory lidí, podporují kritické myšlení a prostřednictvím symbolické a estetické produkce vytváří prostor pro různé identity[8]. Zároveň ale kulturní produkce funguje v kontextu spotřební kultury a tržního kapitalismu, kde přežití jednotlivých kulturních „producentů“ často závisí na poptávce. V předkládané metodice je proto zdůrazněné transparentní zaměření na tento aspekt fungování organizací působících v kultuře. V soudobém podnikatelském prostředí je jedním z klíčových aspektů, který má vliv na ekonomickou úspěšnost organizace, spokojenost a loajalita návštěvníků. Jedině spokojený návštěvník se bude vracet, opakovat nákup vstupenek a v neposlední řadě bude o organizaci kladně hovořit ve svém okolí, se svými přáteli a blízkými.

Výše uvedené platí ve všech sférách podnikatelských aktivit[11]. O pozitivní vnímání své práce návštěvníky by měli usilovat poskytovatelé služeb, ale i producenti a realizátoři kulturních programů či koncertů, provozovatelé kin, divadel, kulturních památek atp. Trhy kulturních produktů, podobně jako jakékoliv jiné trhy, mají svou poptávkovou a nabídkovou

stranu. Společenská role kulturních institucí je determinována společenským prostředím a způsoby, jimiž společnost kulturní produkty vyhledává, konzumuje, nebo s čím je při svém nákupním rozhodování poměřuje[1].

2 Cíl metodiky a její využití

Otázka spokojenosti a loajality návštěvníků nabývá na aktuálnosti zejména v posledních letech, kdy je trh již relativně nasycen a organizace se zaměřují spíše na navázání dlouhodobého partnerství s návštěvníkem, než na krátkodobé zisky.

Metodika si klade za cíl zjištění hlavních benefitů (důvodů k návštěvě) a dalších aspektů, které si návštěvníci s danou organizací spojují. Srovnání benefitů oceňovaných návštěvníky s tím, které nabízené benefity vnímá jako klíčové management dané organizace, pak má sloužit jako podklad pro správné nastavení (resp. přenastavení) marketingových rozhodnutí v oblasti komunikace, cen, nabízených služeb atp., a to tak, aby organizace zvyšovala počet spokojených a loajálních návštěvníků.

Na základě zjištěných benefitů navíc může organizace efektivním způsobem segmentovat svůj trh. Segmentací se zde zjednodušeně rozumí rozdělení návštěvníků na daném trhu na základě určitých kritérií do několika skupin. Vzniknou tím tzv. segmenty, které zahrnují návštěvníky s podobnými potřebami, chováním a dalšími charakteristikami. Organizace si následně jeden nebo více z těchto segmentů vybere, a každý z nich osloví specifickou nabídkou[24].

Nejvíce používanými segmentačními kritérii jsou kritéria demografická, geografická, psychografická a behaviorální. Segmentace na základě očekávaných benefitů je příkladem behaviorální segmentace. Tento způsob segmentace bývá mnohými autory považován za vůbec nejvhodnější způsob, jak k segmentaci přistoupit[3]. To platí i pro kulturní instituce či organizace cestovního ruchu[22].

Metodika kombinuje ve své plné verzi kvantitativní i kvalitativní výzkumné metody. Kvantitativní část může být využita samostatně. Pokud jí ovšem předchází část kvalitativní, lze odhalit hlubší poznatky o tom, co přesně si návštěvníci představují pod různými organizacemi působícími na poli kultury a cestovního ruchu, jaké jim dávají subjektivní, často i nevědomé, významy tak, aby bylo možno zjistit autentické motivace jejich návštěv a skutečné benefity, kterých si na nabídce cení. Metodika se tak skládá ze tří částí, které na sebe navazují:

1) Výzkum potenciálních návštěvníků
2) Rozhovor s manažerem organizace
3) Výzkum návštěvníků se zkušeností

3 Popis metodiky

3.1 Výzkum potenciálních návštěvníků

Tato část výzkumu není nutně vázána na respondenty s tzv. zkušeností, tedy na skutečné návštěvníky dané organizace či akce. Lze zkoumat i myšlenky potenciálních návštěvníků. Z tohoto důvodu je zvolen výzkumný vzorek z běžné veřejnosti, která má povědomí o organizaci a obecně patří do její cílové skupiny. Vzhledem k tomu, že se jedná o hloubkový rozhovor v rámci kvalitativního výzkumu, stačí náhodně vybrat 8 respondentů, kteří mají povědomí o dané organizaci, ale nejsou příbuzní ani přátelé zaměstnanců dané organizace. Pokud nejsou návštěvníci demograficky nějak specifičtí, měli by to být 4 muži a 4 ženy, věkově vždy dvě osoby starší a dvě mladší u každého pohlaví.

Pro účely předložené metody není potřeba psychologicky vzdělaných odborníků, avšak moderátor, který realizuje rozhovory, by měl být proškolen minimálně rámcově v oblasti kvalitativního výzkumu. Zjednodušení této metody je dáno již zadavatelem, aby výzkum mohli provádět přímo pracovníci z oboru kultury a cestovního ruchu.

Samotný sběr dat je založen na semistrukturovaném rozhovoru, který se opírá o obrázky, které respondenti sami vyberou. Protože lidský mozek přijímá většinu informací vizuálně a neverbálně, vizuální podněty přesněji vystihují skutečné myšlenkové koncepce respondenta.

Asi týden před rozhovorem jsou tedy respondenti požádáni, aby vyfotografovali, nakreslili nebo našli v novinách či časopisech 3 až 6 obrázků, které pro ně představují téma rozhovoru. Obrázky však toto téma (zkoumaný subjekt, budovu organizace) nesmí vyobrazovat přímo, aby byla lépe stimulována představivost a přemýšlení respondenta. Tím, že obrázky vyberou respondenti sami, používají své vlastní zkušenosti a mentální obrazy a není jim vnucován obraz výzkumníka. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že budou odhalena témata, která se do té doby nezvažovala. Protože mají respondenti dostatek času, mohou také téma lépe (byť spíše podvědomě) vnitřně zpracovat.

Každý respondent je požádán o samostatný, maximálně hodinový rozhovor, kde je vyzván, aby své přinesené obrázky podrobně popsal, co na nich vidí, z jakého důvodu je zvolil, aby vytvořil spojitost mezi obrázky a propojil je do příběhu. Respondent je instruován, aby sám vyhledával metafory na obrázcích, vysvětloval asociace a sděloval určující vazby ve vnímání dané organizace.

Během rozhovoru samotného se pak využívají různé techniky ke stimulaci hlubokých myšlenek respondenta. Ten je například tázán na podobnosti či rozdíly mezi určitými obrázky nebo je požádán, aby si představil, že obrázek je větší apod. Tazatel během rozhovoru podle instrukcí respondenta vytvoří z obrázků koláž, která má vyjadřovat jeho vztah ke zkoumané organizaci. Cílem je odhalit, co přesně si návštěvníci představují pod různými organizacemi působícími na poli kultury či cestovního ruchu, jaké jim dávají subjektivní, často i nevědomé,

významy tak, aby byly odhaleny autentické motivace jejich návštěv a skutečné benefity, kterých si na nabídce cení.

Rozhovor je nahráván a posléze zpracován tak, že tazatel zapisuje pouze klíčová slova, která v rozhovoru zazní. Tato slova je pak možné zadat do aplikace wordle.net, která vytvoří tzv. *word cloud*. Je nutné zadat slova tolikrát, kolikrát během všech rozhovorů zazněla. Aplikace Wordle pak vytvoří obrázek, kde slova, která se opakují častěji, jsou větší než ta, která se opakují méně často. Tyto výsledky, tedy nejčastěji se opakující slova, se zadají do finálního dotazníku (třetí část metodiky) jakožto jednotlivé možnosti odpovědí na otázku týkající se motivace návštěvy.

Za účelem lepší ilustrace fungování metody jsou v příloze 4 uvedeny případové studie, kdy byly s její pomocí odhaleny významy dané organizace, kterou byl např. hrad Karlštejn[21].

3.2 Rozhovor s manažerem organizace

Druhá část metodiky je zaměřena na výzkum optimalizace bonusů, které manažer dané organizace předkládá návštěvníkům a zaměřuje na ně hlavní marketingové nástroje, komunikaci, popř. celou marketingovou strategii. Těmito bonusy jsou zde míněny faktory, o kterých si manažer myslí, že jsou právě těmi rozhodujícími výhodami, kvůli kterým návštěvníci navštěvují právě jeho organizaci.

Je připraven scénář pro strukturovaný rozhovor s manažerem, jehož preference bonusů bude posuzována. V rozhovoru je manažer organizace požádán, aby v několika málo heslech či krátkých výrocích popsal, proč by měli návštěvníci navštívit jeho organizaci, a nikoliv tu konkurenční (příp. proč by neměli zvolit libovolnou jinou volnočasovou aktivitu). Je cíleně veden k tomu, aby řekl, čím je podle něj jeho organizace pro návštěvníky zajímavá a unikátní, s jakými vlastnostmi a parametry si přeje, aby si ji návštěvníci spojovali. Může se vyjádřit i k otázce, zda se zaměřuje na určitý návštěvnický segment (či segmenty) a čím jsou tyto segmenty podle něj charakteristické (tedy jak by tyto návštěvníky popsal).

QA1: Vyjmenujte prosím tři hlavní důvody, kterými se chcete odlišovat od konkurence, jaké jsou vaše silné stránky? Jinými slovy: proč by měli návštěvníci přijít právě k vám?	
1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

Takto získané odpovědi – důvody se následně vloží do dotazníku pro návštěvníky, a to do otázky B3, kde návštěvníci hodnotí jednotlivé důvody na škále spokojenosti 1 - 5.

3.3 Výzkum návštěvníků se zkušeností

Třetí část metodiky je zaměřena na výzkum mezi respondenty z cílového segmentu návštěvníků. Jedná se o respondenty, kteří mají s danou kulturní institucí „návštěvnickou zkušenost“. Tato etapa výzkumu je založena na dotazníkovém šetření. Využívá jednoduchého, strukturovaného dotazníku. Nabízí se dvě možné cesty oslovení respondentů[7]:

a) Pokud má daná organizace databázi stávajících návštěvníků, je možné ji využít. Taková databáze může být například výsledkem sběru kontaktů při prodeji vstupenek, nebo přímo abonentních návštěvníků. Pro potřeby realizace výzkumu je přitom nezbytné mít e-mailové kontakty na tyto návštěvníky. Z databáze kontaktů vybíráme respondenty „prostým náhodným výběrem“. Znamená to, že respondenty vybíráme generátorem náhody. Každý respondent musí mít tedy nenulovou šanci se výzkumu zúčastnit (vybereme např. každého desátého).

b) Pokud organizace nemá databázi stávajících návštěvníků, je sběr dat realizován formou osobního dotazování[4]. Respondenti jsou v tomto případě vybíráni systematickým výběrem. V praxi to znamená, že je dotazován vždy x-tý návštěvník, který projde stanoveným prostorem (např. východem z objektu). Se žádostí o vyplnění dotazníku je tak např. požádán každý 30. návštěvník. Pokud souhlasí, je s ním realizován rozhovor. Pokud odmítne, je oslovován každý následující návštěvník, a to tak dlouho, než se podaří zrealizovat rozhovor. Poté je osloven opět 30. návštěvník.

Pokud je tato metodika aplikována u akce, která je provozována dlouhodobě (jako je tomu v případě návštěvy výstavy, hradů a zámků atp.), je dobré dotazování rovnoměrně rozvrstvit do různých dní v týdnu a do různé denní doby.

Daný typ výzkumu je označován jako takzvaný „komunitní“ výzkum[6]. Respondenti nejsou vybíráni z celé populace, ale jsou oslovováni pouze ti, kteří mají „návštěvnickou zkušenost“. U podobných výzkumů velikost vzorku závisí především na rozsahu základního souboru, tedy na celkové návštěvnosti dané organizace. Pokud se jedná o malou organizaci, či o organizaci s výrazně s nízkou návštěvností, může být použit vzorek o velikosti cca 80 respondentů. Jedná-li se však o obvyklý výzkum návštěvnických segmentů pro jejich analýzu, či výzkum v rámci dlouhodobého sledování vývoje návštěvnosti, je doporučeno zvýšit velikost vzorku minimálně na 200 respondentů. Výzkum je v tomto případě nutno časově rozložit na celou sezónu, a to v poměru dle rozložení návštěvnosti.

Dotazník obsahuje následující klíčové otázky, ve kterých na místo „Xxx“ při přípravě dotazníku organizace doplní „svůj název, název akce, či subjektu“, který je zkoumán:

QB1: Řekněte, prosím, bez dlouhého přemýšlení tři hlavní důvody, proč navštěvujete Xxx?	
1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

Smyslem této otázky je zejména ověřit, zda má organizace správně definovány klíčové benefity, které návštěvníkům „prodává“. Hodnota těchto odpovědí je daná jejich spontánností (tj. bez nápovědy) a měly by se obsahově shodovat s tím, co organizace prezentuje jako své silné stránky (viz předchozí část výzkumu – rozhovor s manažerem). Organizace tak zjistí, zda efektivně komunikuje své hlavní benefity a do jaké míry se tyto benefity shodují s přednostmi, které návštěvníci spontánně zmiňují.

Hned na druhém místě by se měli návštěvníci spontánně vyjádřit k celkové spokojenosti s danou organizací. Zároveň je tím logicky navázána následující otázka ke spokojenosti, avšak již s konkrétními benefity.

QB2. Kolika body byste ohodnotil/a vaši „celkovou“ spokojenost s Xxx?				
1 bod nejhorší	**2**	**3**	**4**	**5 bodů** nejlepší

Do následující tabulky tvůrce dotazníku vepíše do řádků jako důvody (místo textu 1. důvod, 2. důvod, 3. důvod) přesně ty důvody, které uvedl manažer v předchozím rozhovoru jako klíčové benefity organizace, tj. proč si myslí, že k nim návštěvníci chodí – viz **QA1**. V této otázce je testováno správné nastavení komunikovaných benefitů.

Respondent by měl hodnotit každý z parametrů na číselné škále bodů, kde 1 = nejhorší hodnocení a 5 = nejlepší hodnocení. Jedná se o jednu z mála otázek dotazníku, která je vyhodnocována převážně statisticky, např. pomocí programu Excel.

QB3: Nyní prosím označte, jak jste spokojen/a s následujícími parametry: *(Použijte bodové hodnocení, kde 1= nejhorší hodnocení, 5= nejlepší hodnocení.)*					
	1	2	3	4	5
1. důvod					
2. důvod					
3. důvod					

Pro posouzení významu respondenta pro organizaci a tím i váhy jeho odpovědi při analýze dat může být do dotazníku zařazena otázka, zda je zde poprvé, či opakovaně (popř. zda pravidelně navštěvuje organizaci, či využívá předplatné – podle typu organizace).

V odpovědích na následující dvě otázky je zjišťováno, zda se některé zmíněné zkušenosti respondentů vyskytují opakovaně. Častěji zmiňované pozitivní zkušenosti je pak možno např. využít v reklamě a dalších nástrojích marketingové komunikace. Častěji zmiňované negativní zkušenosti jsou námětem pro okamžitou nápravu.

QB4: Můžete prosím stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Xxx?

QB5: A můžete prosím popsat i jednu negativní zkušenost?

Následující otázky již generují méně extrémní názory než ty dvě předcházející, ale přinášejí významný zdroj inspirace pro další rozvoj, zejména ve středním a dlouhodobém horizontu.

QB6: Nyní se prosím zamyslete nad Xxx **komplexně** (nabídka, atmosféra, komunikace, pohodlí atp.). Co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?

QB7: A co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

Na závěr dotazníku může být zjišťována celková spokojenost pomocí metodiky NPS (*Net Promoter Score*), což může být zároveň využito i jako ukazatel pro sledování vývoje spokojenosti návštěvníků v čase při opakovaném výzkumu. Na otázku „Jak pravděpodobné je, že byste doporučili návštěvu Xxx svým přátelům a známým?“ respondenti odpovídají na škále 0 (rozhodně bych nedoporučil) až 10 (rozhodně bych doporučil). Procento těch, kteří odpověděli 0 až 6 (neloajální) se pak odečte od procenta těch, kteří odpověděli 9 nebo 10 (loajální klienti). Výsledný rozdíl udává hodnotu NPS. Pokud je tak např. 30 % návštěvníků neloajálních a 50 % loajálních, je NPS rovno 50 – 30 = +20.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. krok

Nejprve se vyhodnotí shoda otázek z rozhovoru s manažerem QA1 a otázek z rozhovoru s návštěvníky QB1:

QA1: Vyjmenujte prosím tři hlavní důvody, kterými se chcete odlišovat od konkurence, jaké jsou vaše silné stránky? Jinými slovy: proč by měli návštěvníci přijít právě k vám?	
1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

QB1: Řekněte, prosím, bez dlouhého přemýšlení tři hlavní důvody, proč navštěvujete Xxx?	
1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

Vyhodnocuje se, zda deklarované důvody manažera a návštěvníků vykazují shodu, a to bez ohledu na zmíněné pořadí (hodnotí se každý dotazník zvlášť):

Počet odpovědí návštěvníka, které se shodují s deklarovanými výhodami manažera	Počet bodů, které jsou dotazníku přiřazeny
Jedna shoda	33
Dvě shody	66
Tři shody	100

Následně se vypočítá průměrná hodnota za všechny dotazníky. Pokud hodnota dosáhne méně než 30 bodů, představy managementu o důvodech návštěvy se neodráží ve vnímání návštěvníků. Při dosažení 30 až 60 bodů jde o středně silný odraz představ managementu ve vnímání návštěvníků. Při dosažení hodnoty 60 a více se představy managementu výborně shodují s vnímáním návštěvníků. Tímto způsobem kulturní instituce zjistí, zda **efektivně komunikuje své hlavní benefity** a do jaké míry se tyto benefity shodují s přednostmi, které návštěvníci spontánně zmiňují.

2. krok

Ve druhém kroku se vyjde z odpovědí na otázku QB2:

QB2. Kolika body byste ohodnotil/a vaši „celkovou“ spokojenost s Xxx?				
1 nejhorší	**2**	**3**	**4**	**5** nejlepší

Od počtu dotazníků s pozitivním hodnocením známkou 4 nebo 5 se odečte počet dotazníků s negativním hodnocením známkou 1 nebo 2.

Součet všech dotazníků s hodnotou odpovědí 4 a 5	mínus	Součet všech dotazníků s hodnotou odpovědí 1 a 2	**=**	>0 kladné <0 záporné

Pokud je výsledná hodnota kladná, větší než 0 (tj. je více pozitivních odpovědí než negativních), lze považovat spokojenost návštěvníků s nabízenými službami za dobrou. Pokud je výsledná hodnota záporná, menší než 0, je spokojenost návštěvníků se službami slabá.

3. krok

Ve třetím kroku se vychází z odpovědí na otázku **QB3**

QB3: Nyní prosím označte, jak jste spokojen/a s následujícími parametry: *(Použijte bodové hodnocení, kde 1= nejhorší hodnocení, 5= nejlepší hodnocení.)*					
	1	2	3	4	5
1. důvod					
2. důvod					
3. důvod					

Zjišťuje se, zda parametry, které management organizace považuje za své silné stránky, jsou opravdu těmi, které organizaci dělají nebo mohou dělat dobré jméno.

U každého ze tří výroků se spočítá následující rovnice:

Součet všech dotazníků s hodnotou odpovědí 4 a 5	**-**	Součet všech dotazníků s hodnotou odpovědí 1 a 2	**=**	>0 <0

Výroky s výslednou kladnou hodnotou označují benefity, které jsou komunikovány oprávněně, správně a dostatečně. Organizace může na nich i nadále stavět efektivní marketingovou kampaň.

Parametry (výroky), které získají zápornou hodnotu, je potřeba jednak dále nekomunikovat jako benefit, a pokud je to v možnostech provozovatele, pak tyto parametry zlepšit.

4. krok

Ve čtvrtém kroku se vychází z odpovědí na otázku QB4 a QB5:

QB4: Můžete prosím stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Xxx?
QB5: A můžete prosím popsat i jednu negativní zkušenost?

Odpovědi slouží pro správné nastavení nebo korekci **krátkodobých (taktických)** marketingových aktivit. Při vyhodnocování je doporučeno odpovědi na každou z otázek rozdělit do 5 až 10 tematických skupin (podobné odpovědi soustředit do jedné skupiny). Touto otázkou dotazníku jsou definovány silné a slabé stránky organizace. Pozitivní zkušenosti návštěvníků (silné stránky) je vhodné upevnit, popř. je i využít v následující komunikační kampani. Negativní zkušenosti návštěvníků (slabé stránky) je vhodné odstranit či napravit.

5. krok

V pátém kroku se vychází z odpovědí na otázku QB6 a QB7:

QB6: Nyní se prosím zamyslete nad Xxx komplexně (nabídka, atmosféra, komunikace, pohodlí atp.). Co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?
QB7: A co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

Odpovědi slouží pro správné nastavení nebo korekci **dlouhodobých (strategických)** marketingových aktivit. Otázky se vyhodnocují stejným způsobem, jako předchozí krok, to znamená, že odpovědi na otevřené otázky se přiřadí do 5 až 10 tematických skupin. Touto otázkou dotazníku jsou odhalovány marketingové příležitosti dané organizace, jak uplatněné – reálné (QB6), tak neuplatněné - potenciální (QB7).

4 Novost metodiky a její zdůvodnění

Metodika vychází z aktuálních poznatků a praxe marketingového výzkumu, stejně jako z řady zahraničních odborných studií. Její novost spočívá zejména v tom, že dané know-how přizpůsobuje specifikům českých institucí a organizací v cestovním ruchu a kultuře. Ty nemají obvykle prostředky pro to, aby zaplatily služby výzkumných agentur a dalších specialistů. Daná metodika je proto uzpůsobena tak, aby ji mohly (jen s uvažovanou mírnou nepřesnosti) organizace využít samy, a to bez účasti specialistů na dotazníková šetření či projektivní výzkumné techniky a bez nutnosti finančních investic. Podobná metodika v našich podmínkách doposud chybí.

Kvantitativní data zjištěná dotazníkovým šetřením mohou být pro definici marketingové strategie, ale i taktických marketingových rozhodnutí organizace, klíčová. Na druhou stranu nemusí být dostatečná. V průběhu výzkumů, které se zabývaly tématem benefitů vyhledávaných zákazníky různých organizací, se ukázalo, že kvalitativní metody bývají pro naplnění cílů metodiky velmi významné. Tyto výzkumy se zabývaly tím, co si lidé představují pod zkoumanými institucemi. Cílem bylo zjistit, jak vnímají nabídku těchto institucí, co hledají, když se rozhodnou instituci navštívit, a co naopak ne.

Konkrétně byla v několika výzkumných studiích týkajících se různých aktérů na poli kultury aplikována metodika grafické projektivní techniky, která nalezla inspiraci v metodě ZMET. Od této metody se ale odlišuje v několika klíčových aspektech. Tato kvalitativní metoda může sloužit jako pilotní výzkum k následnému kvantitativnímu výzkumu na dané instituci, a to jednak pro přesnější zacílení výzkumu, jednak pro formulování odpovědí do uzavřených otázek.

Kvalitativní metody obecně jsou pro tento typ výzkumu vhodné, protože mohou odhalit, co si návštěvník o dané kulturní nabídce myslí, jak ji vnímá, jak zapadá do jeho života a jeho identity. V rámci kvalitativních metod byla pak zvolena technika z podskupiny projektivních technik, které využívají nejrůznějších podnětů k povzbuzení respondentovy odpovědi.

Projektivní techniky byly původně používány v psychoanalýze a osobnostní analýze k odhalení potlačených emocí a motivů, které by bylo pro respondenty složité formulovat přímo. V marketingu však nejsou používány pouze k odhalení podvědomí respondentů, ale i k překonání studu u citlivých témat, k podpoře fantazie, k vyjádření emocí nebo k překonání racionalizace některých témat[5].

Nejčastěji jsou projektivní techniky používány ke stimulaci myšlenkových procesů respondentů a k odhalení významů, které pro respondenty samotné zůstávají skryty. K tomu jsou využívány poznatky z klinické psychologie, ale také např. z arteterapie[10].

Metodika, která byla použita v dosavadních výzkumech, se inspirovala konkrétní specifickou projektivní technikou, zvanou Zaltmanova elicitační metoda (*Zaltman Metaphor*

Elicitation Technique), neboli ZMET. Byla ovšem adaptována pro specifické potřeby aktérů na poli kultury.

ZMET představuje jednu z grafických projektivních technik. Jedná se o hybridní metodu založenou na poznatcích z tak rozdílných oblastí jako verbální a neverbální komunikace, vizuální sociologie, vizuální antropologie, literární kritika, sémiotika, kognitivní neurologie nebo fototerapie[2]. Je založena na zjištění, že myšlenky se nerovnají slovům. Ta jsou sice důležitá pro komunikaci myšlenek, ale myšlenky samotné vyvstávají z neurálních obrazů v mozku, které jsou velmi často vizuální, protože i dvě třetiny informací, které mozek přebírá, je vizuálních. K myšlenkám, a to i těm hlubokým, které sám respondent neumí komunikovat, se tak lépe dostaneme prostřednictvím metafor, které představují klíčové prvky v přemýšlení. Metafory tudíž představují ideální nástroj pro analýzu myšlení spotřebitelů[10].

Nicméně vzhledem k tomu, že aplikace Zaltmanovy metody vyžaduje použití sofistikovaných technologií (především během rozhovoru, kdy se z donesených obrázků tvoří koláž), velmi zkušeného tazatele a komplikované analýzy, inspirovala se předkládaná metodika zde spíše po stránce teoretické a je upravena tak, aby ji bylo možné použít v prostředí každé menší organizace bez nutnosti dalších investic či intervence odborníků.

V každém rozhovoru zpracovatel najde centrální témata, která porovná s ostatními tématy mezi jednotlivými rozhovory tak, aby našel témata společná. Touto interaktivní analýzou se pak odhalí hlavní metafory, prostřednictvím kterých návštěvníci organizaci vnímají.

Hlavním argumentem, který hovoří pro tuto metodu místo jednoduššího uvedení otevřené otázky do dotazníku, je zmiňovaná hloubka umožněná tímto přístupem, stejně jako jednodušší zpracování. Protože respondenti jsou nuceni přemýšlet v metaforách, je možné najít i motivace, které je k návštěvě organizace vedou, které nejsou prvoplánové a respondenty by ve chvíli vyplňování dotazníku nenapadly.

Výsledky kvalitativního šetření je pak možné uvést do finálního dotazníku jako jednotlivé možnosti odpovědi na otázku týkající se motivace návštěvy. K tomu postačí jednoduchá analýza prostřednictvím např. wordle.net, detailnější analýzy je však možné využít v případě, že je potřeba hlubšího vhledu do rozdílů mezi respondenty. Zároveň díky tomu, že podobných kvalitativních rozhovorů není potřeba provádět vyšší množství než 8 (množství obvykle uváděné u hloubkových rozhovorů jako dostačující), je možné obejít časově náročné kódování velkého množství odpovědí na otevřenou otázku.

Metoda výzkumu pomocí metafor patří mezi kvalitativní metody, jelikož zkoumá příčiny chování návštěvníků. Následně výzkum pokračuje kvantitativní částí metodiky, která obsahuje dvě na sebe navazující výzkumné etapy. První etapa výzkumu je založena na strukturovaném rozhovoru s manažerem dané organizace, kde se zkoumá, které benefity jsou návštěvníkům cíleně nabízeny a jaké stanovisko manažer zastává k výstupu předchozího kvalitativního výzkumu. Druhá, navazující etapa se pak zaměřuje na výzkum

mezi návštěvníky, zda vnímají jako motivační benefity k návštěvě právě ty, které jsou na ně cíleny a které vyplynuly z předchozího rozhovoru s manažerem.

Celý proces začíná přípravou výzkumného projektu, který vychází ze struktury činností výzkumníka, rozložených v čase dle logické posloupnosti. Stěžejním je přitom obsah výstupů jednotlivých činností a ucelenost výsledků, které generují. Závěrečné vyhodnocení výsledků dle vzorců k výpočtu a následná analýza v širším kontextu poskytuje informace potřebné k budoucím marketingovým rozhodnutím dané organizace.

5 Uplatnění metodiky

Tato certifikovaná metodika je určena primárně českým podnikatelským i neziskovým organizacím a institucím v kultuře a cestovním ruchu, a to nezávisle na jejich charakteru (divadlo, hrad) či velikosti (památka lokálního, regionálního, či celorepublikového významu), popř. pro kulturní akce (koncert, výstava, festival) pořádané destinačním managementem na regionální, či lokální úrovni. Odběratelem metodiky může být ale rovněž veřejná správa. Smlouva o využití certifikované metodiky byla uzavřena např. s Divadlem Archa a s Hradem Karlštejn.

Metodika byla testována na několika organizacích v průběhu let 2012 až 2015. Její využitelnost byla tedy opakovaně ověřena v praxi.

Seznam použité literatury

1) Bačuvčík, R. 2009. *Nákupní chování obyvatel České republiky na trzích kulturních produktů 2008*. Zlín : VeRBuM.
2) Coulter, R. H. 2007. Consumption experience as an escape: An application of the Zaltman metaphor elicitation technique. In: ed. Belk, Russell W. *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
3) Kotler, P., Keller, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing.
4) Kozel, R., Mynářová, L., Svobodová, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing.
5) Moisander, J., Valtonen, A. 2006. *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London : SAGE.
6) Tahal, R. 2013. Efektivita sběru dat u kvantitativních marketingových výzkumů. *Marketing & komunikace*, 23 (4): 4–5.
7) Tahal, R. 2014. Výzkum spokojenosti zákazníků. *Marketing & komunikace*, 24 (4):13–14.
8) Venkatesh, A., Meamber, L. A. 2006. Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1): 11-39.
9) Zaltman, G. 1997. Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research* 34 (4): 424–37.
10) Zaltman, G., Coulter, R. H. 1995. Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research. *Journal of Advertising Research* 35 (4): 35–51.
11) Žák, Š. 2014. *Marketingový výskum v digitálnej ére*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm.

Seznam publikací, které metodice předcházely

12) Balašová, J. 2014. *Marketingový výzkum návštěvníka hradu Karlštejn*, diplomová práce. VŠE.
13) Bohm, J. 2013. *Dejvické divadlo a jeho komunikace s veřejností*, bakalářská práce. VŠE.
14) Černá, J., Chytková, Z. 2014. Interní výzkumná studie k projektu Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky DF11P010VV024. VŠE.
15) Černá, J., Chytková, Z., Karlíček, M., Holubová, R. 2012. Výzkum spotřebního chování a motivací návštěvníků hradu Karlštejn. In ed. Dostál et al. *Management kultury: Sborník z milníkové konference projektu NAKI*. Slaný : Melandrium.
16) Černá, K. 2010. *Marketingová komunikace galerií, srovnání Prahy a Vídně*, bakalářská práce. VŠE.
17) Dostál, P., Černá, J. a kol. 2015. *Marketingové řízení divadel*. 1. Vydání. Slaný: Melandrium.

18) Heinlová, T. 2013. *Marketing neziskové organizace, divadlo Ponec*, bakalářská práce. VŠE.
19) Holubová, R. 2012. *Návštěvníci hradu Karlštejn a národní identita*, diplomová práce. VŠE.
20) Humlová, J. 2012. *Výzkum diváka Strašnického divadla*, bakalářská práce. VŠE.
21) Chytková, Z., Černá, J., Karlíček, M. 2014. „Nejhradovatější“ hrad: výzkum významu hradu Karlštejn prostřednictvím metodiky ZMET. In ed. Dostál et al. *Marketingové řízení památkových objektů*. Praha : Ekopress.
22) Chytková, Z., Černá, J., Karlíček, M. 2012. Segmenting the Performing Arts Markets: The Case of Czech National Theatre Attenders' Motivations. *Journal of Competitiveness*, 4 (3): 92–104.
23) Jansa, H., Chytková, Z., Černá, J., Karlíček, M. 2012. Culture consumption as one of the leisure time activities of Czech consumers: a segmentation of the Czech market. In ed. Dostál et al. *European Context of Czech Cultural Sector.* Slaný : Melandrium.
24) Karlíček, M. et al. 2013. *Základy marketingu.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing.
25) Krčmářová, V. 2010. *Analýza motivačních faktorů návštěvy kulturní události*, diplomová práce. VŠE.
26) Lašová, M. 2012. *Marketing Galerie Středočeského kraje v Kutné Hoře a její návštěvníci*, diplomová práce. VŠE.
27) Mitošinková, B. 2014. *Marketingové řízení činoherních scén*, diplomová práce. VŠE.
28) Neubauerová, M. 2013. *Analýza nabídky českých hradů a zámků*, bakalářská práce. VŠE.
29) Půhoná, S. 2010. *Význam zákaznické spokojenosti v oblasti kultury*, diplomová práce. VŠE.
30) Zeman, D. 2012. *Výzkum návštěvníků divadla Archa*, bakalářská práce. VŠE.

Doporučená podoba dotazníku

První etapa (rozhovor s manažerem organizace)

QA1: Vyjmenujte prosím jeden až tři hlavní důvody, kterými se chcete odlišovat od konkurence, jaké jsou vaše silné stránky? Jinými slovy: proč by měli návštěvníci přijít právě k vám?

1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

Druhá etapa (dotazování návštěvníků organizace)

QB1: Řekněte prosím bez dlouhého přemýšlení maximálně tři hlavní důvod(y), proč navštěvujete Xxx?

1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

QB2. Kolika body byste ohodnotil/a vaši „celkovou“ spokojenost s Xxx?
(1= nejhorší hodnocení, 5= nejlepší hodnocení)

1 **nejhorší**	**2**	**3**	**4**	**5** **nejlepší**

QB3: Nyní prosím označte, jak jste spokojen/a s následujícími parametry:
(1 bod = nejhorší hodnocení, 5 bodů = nejlepší hodnocení)

	1	2	3	4	5
1. důvod					
2. důvod					
3. důvod					

QB4: Můžete prosím stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Xxx?

QB5: A můžete prosím popsat i jednu negativní zkušenost?

QB6: Nyní se prosím zamyslete nad Xxx „komplexně“ (nabídka, atmosféra, komunikace, pohodlí atp.). Co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?

QB7: A co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

Příloha 4

Výzkum segmentu potenciálních návštěvníků hradu Karlštejn

Pro výzkum byl zvolen hrad Karlštejn, který je obecně známý a nebylo složité najít vhodné respondenty. Byly provedeny rozhovory celkem se 30 respondenty ve třech věkových skupinách: do 25 let, 26 až 54 let a přes 55 let.

Respondenti byli požádáni, aby našli obrázky či fotografie, které pro ně představují Karlštejn (aniž by byl hrad vyobrazen). Měli pak přibližně týden času k jejich nashromáždění. Následně byly provedeny hloubkové rozhovory, kde byl respondent vyzván, aby své obrázky detailně popsal, zdůvodnil svůj výběr, vytvořil spojitost mezi obrázky a sloučil je do příběhu. Respondenti sami vyhledávali metafory na obrázcích, vysvětlovali asociace a prostřednictvím hloubkového rozhovoru sdělovali určující vazby ve vnímání hradu Karlštejn. Po rozhovoru byl respondent vyzván, aby vytvořil koláž tak, jak mu to v dané situaci přišlo vhodné, a následně ji okomentoval.

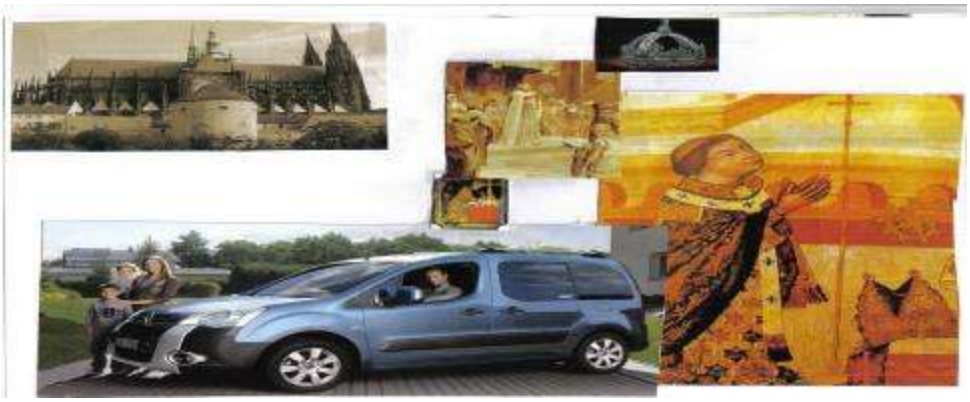
Data byla v našem případě analyzována následovně: Rozhovory byly nahrávány a posléze doslovně přepsány. Přepsané rozhovory byly poté analyzovány prostřednictvím kvalitativního kódování. V každém rozhovoru zpracovatelé našli centrální témata, která porovnali s ostatními tématy v rámci každého rozhovoru i mezi jednotlivými rozhovory tak, aby našli témata společná. Touto interaktivní analýzou se podařilo odhalit hlavní metafory, prostřednictvím kterých návštěvníci hrad vnímají.

Nejmladší skupina respondentů (do 25 let) vnímá hrad Karlštejn především v souvislosti s filmovým muzikálem Noc na Karlštejně. Často se jim vybavuje úzké spojení s přírodou a občas i s korunovačními klenoty. Významný je sklon k volnočasovým aktivitám, vnímání hudby a médií. Výrazně slabší vztah je ke Karlu IV. a jako nejslabší se jeví vztah k historii. Přednost přírody před kulturním dědictvím může souviset i s tím, že zdaleka ne všichni hrad Karlštejn navštívili a absolvovali prohlídku, často o tom ani vážně neuvažují. Na obrázku je ukázka koláže vybraného respondenta z této skupiny, kterého lákala témata výletu, klenotů a filmu:



Příklad koláže - skupina respondentů do 25 let

Skupina respondentů středního věku (26 a 54 let) často spojuje téma Karlštejnu s vínem a hodováním, dále s jedinečností zážitku a s cestovním ruchem, s výjimečností prostředí pro konání svateb, filmem, ale objevuje se tu také již silný vztah k historii. Ústředním motivem je korunovace, církevní hodnostář a symbol České republiky. Silné vnímání postavy Karla IV. je propojeno se středověkým stavitelstvím, kaplí Sv. kříže, současnou politickou mocí reprezentující naší republiku, ale občas i s filmem Noc na Karlštejně. Příklad typické koláže je znázorněn na obrázku:



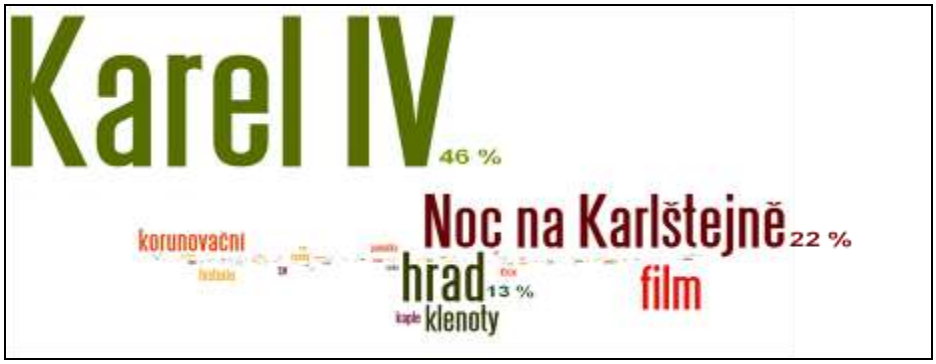
Příklad koláže - skupina respondentů 26 až 54 let

Nejstarší zkoumaná skupina respondentů (nad 55 let) tvoří metafory na principu nostalgických vzpomínek na společné výlety s rodinou a s krásným počasím. Zároveň však na podobné úrovni spojuje hrad i s historií a jejími širokými souvislostmi od Karlovy univerzity ke korunovačním klenotům, včetně Pražského hradu a Karlova mostu. Silně vnímá atmosféru hradu a sounáležitost s národní historií. Pociťuje výrazné osvobození a zviditelnění hradu v souvislosti s odchodem komunistů a jejich propagandy. Vidí Karlštejn jako jedinečný symbol České republiky. Vrací se zde i film Noc na Karlštejně, avšak již více ve spojení s historickými podobnostmi. Symbolika je znázorněna na koláži následujícího obrázku.



Příklad koláže - skupina respondentů nad 55 let

Jako další příklad možné analýzy jsou uvedeny spontánní odpovědi ohledně základních asociací spojených s hradem Karlštejn (viz následující obrázek). Tzv. „top of mind“ asociacemi, tedy asociacemi, které respondenti spontánně zmiňovali na prvním místě, jsou panovník Karel IV. a muzikál Noc na Karlštejně, kde nejsou výrazné rozdíly ani mezi skupinami návštěvníků dle věku, pohlaví či místa bydliště. Souborně však převážná část asociací návštěvníků souvisí s českou státností, historií a kulturním dědictvím:



Výzkum návštěvníků se zkušeností v Divadle Archa

Tento výzkum tvoří praktický příklad využití dotazníkové části dané metodiky. Začíná první otázkou pro návštěvníky, kteří již zhlédli představení, tedy mají tzv. zákaznickou zkušenost s produktem. Při východu ze sálu byl požádán o vyplnění dotazníku každý pátý návštěvník, jelikož byl výzkum zaměřený na méně navštěvované hry se sociální tématikou a v návštěvnicky slabé části sezony. Většina návštěvníků byla velmi ochotná spolupracovat. Vyplnili dotazníky, avšak někteří byli znovu požádáni, aby dovyplnili odpovědi, které pro ně byly náročnější vzhledem k pokročilé večerní době.

Jednotlivé dotazníky byly očíslovány, aby bylo možno je opětovně vyhledat v případě kontroly. Data z dotazníků pak byla vložena do tabulky v programu Excel, kde v každém řádku byl vždy jeden dotazník, a ve sloupcích byly jednotlivé odpovědi. Takto zpracovaná data byla vyhodnocena pomocí programu Excel.

Výstupy jsou uvedeny v pořadí podle otázek. Začínají tedy otázkou č. 1 pro návštěvníky, kteří měli uvést svoji první asociaci, tedy bez nápovědy, proč dnes navštívili právě divadlo Archa a ne jiné divadlo, proč zrovna toto představení.
Návštěvníci nejčastěji uváděli následující důvody návštěvy:

- zájem o téma představení,
- pozvání od přátel,
- doporučení z recenzí či od známých.

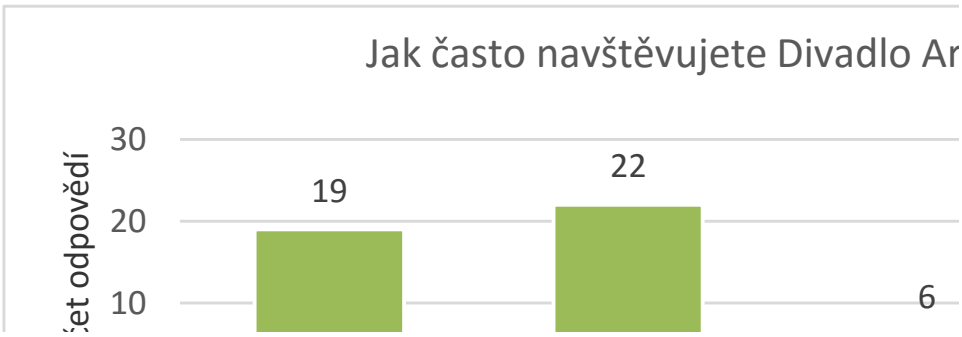
Rovněž manažer Divadla Archa byl tázán, proč by návštěvníci měli přijít právě do jeho divadla a ne do konkurenčního. Manažer uvedl následující tři klíčové benefity:

- téma představení, obsah,
- společenská aktuálnost tématu, jeho závažnost,
- sdílení tématu s ostatními návštěvníky Divadla Archa.

Tyto benefity se shodovaly ze 47,6 % s představami návštěvníků. Tudíž se dá tvrdit, že jde o středně silný odraz představ managementu ve vnímání návštěvníků. Ne všichni návštěvníci ovšem dokázali vymyslet tři důvody, proč na představení přišli, jinak by tento výsledek mohl být i vyšší.

Ve druhé otázce návštěvníci odpovídali, jak často navštěvují Divadlo Archa. Porovnání je uvedeno v počtu odpovědí na danou otázku, tj. v absolutních četnostech. Vzhledem k nízkému počtu respondentů jsou podobným způsobem ve tvaru absolutních četností znázorněna data rovněž ve všech následujících grafech a tabulkách, což bývá pro použitý typ komunitního výzkumu vhodné.

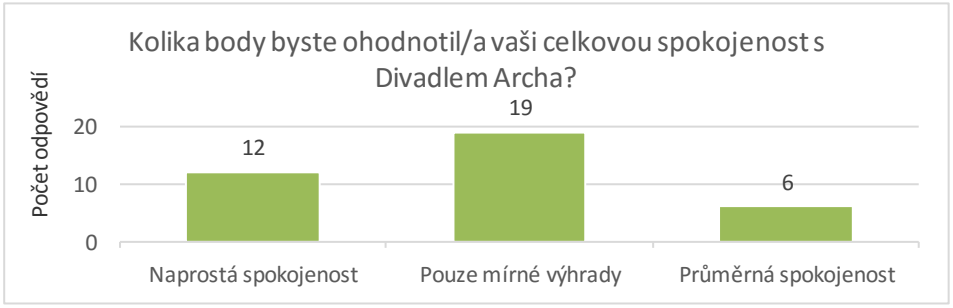
Archa; frekvence návštěv:



Na shora uvedeném grafu je patrné, že nejvíce (22) respondentů navštěvuje divadlo nepravidelně, hned poté následuje 19 respondentů, kteří přišli do Divadla Archa poprvé. Také je zde vidět, že 15 respondentů otázku nezodpovědělo a tazatelé si toho nevšimli.
Ve třetí otázce měli respondenti odpovědět: *Kolika body byste ohodnotil/a vaši celkovou spokojenost s Divadlem Archa?* Zde bylo zkoumáno celkové vnímání divadla, které dává základ pro vytvoření loajality a je předpokladem pravidelných návštěv. Diváci měli na výběr z následujících pěti možností v definované škále:

- Naprostá spokojenost
- Pouze mírné výhrady
- Průměrná spokojenost
- Větší výhrady
- Nespokojenost

Archa; celková spokojenost s divadlem:



Poslední dvě možnosti, tedy *Větší výhrady* a *Nespokojenost* nezaškrtl ani jeden z respondentů, proto nejsou v tabulce uvedeny.

Čtvrtá otázka již zkoumala zrcadlově vnímání benefitů očima manažera a diváků: *Rozhodujete se podle následujících kritérií pro návštěvu Divadla Archa?* Zde měli respondenti v nabídce uvedené tři důvody, které museli ohodnotit. Tyto důvody byly stanoveny na základě rozhovorů s manažerem divadla a taktéž byly použity pro vyhodnocení otázky číslo jedna.

Tři důvody návštěvy divadla:

- téma představení, obsah,
- společenská aktuálnost tématu, jeho závažnost,
- sdílení tématu s ostatními návštěvníky Divadla Archa.

Respondenti měli u každého důvodu navíc zaškrtnout jednu z následujících známek na 5-stupňové škále:

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Někdy
- Spíše ne
- Ne, nikdy

Archa; míra souhlasu s kritériem: téma představení:



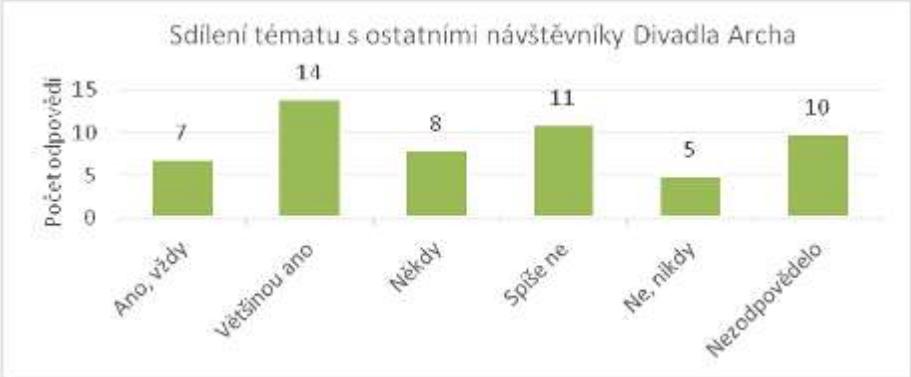
Většina respondentů uvedla, že si vždy vybírají návštěvu Divadla Archa podle tématu představení a podle jeho obsahu. Zápornou odpověď na tuto otázku neuvedl nikdo. V tomto benefitu manažer výborně odhadl vnímání benefitů ze strany návštěvníků.

Archa; míra souhlasu s kritériem: společenská aktuálnost tématu:



U společenské aktuálnosti tématu a jeho závažnosti již nebyla tak výrazná převaha souhlasných odpovědí s manažerem, početní zastoupení bylo vyrovnanější, přesto většina respondentů potvrdila jeho odhad daného kritéria.

Archa; míra souhlasu s kritériem: sdílení tématu:



U daného kritéria byla míra nejednotnosti odpovědí ještě vyšší.

Následně bylo zjišťováno, zda parametry, které management divadla považuje za své silné stránky, jsou opravdu těmi, které instituci dělají nebo mohou dělat dobré jméno. U každého, ze tří výroků byla vypočítána následující rovnice:

$$\sum(\text{dotazníky s odpověďmi 1 a 2}) - \sum(\text{dotazníky s odpověďmi 4 a 5})$$

Výroky, které získají zápornou hodnotu, je potřeba jednak dále nekomunikovat jako benefit, a pokud je to v možnostech manažera, pak tyto parametry zlepšit. V tomto kroku se neberou v potaz neutrální odpovědi, tedy odpovědi s hodnocením 3. U respondentů, kteří tuto otázku nezodpověděli, se dá očekávat, že o divadlo nemají velký zájem, a proto jejich hlasy budou přičteny k záporným odpovědím, tedy číselně 4 a 5. Po této malé úpravě dostaneme následující vzorec:

$$\sum(\text{dotazníky s odpověďmi 1 a 2}) - \sum(\text{dotazníky s odpověďmi 4 a 5}) - \sum(\text{nezodpovězeno})$$

Celkem se k této otázce vyjádřilo 58 respondentů. V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé podotázky.

Archa; silné stránky:

Znění odpovědi / Počet odpovědí	1	2	3	4	5	Nic
Téma představení, obsah	35	16	3	0	0	4
Společenská aktuálnost tématu, jeho závažnost	18	8	10	9	3	10
Sdílení tématu s ostatními návštěvníky Divadla Archa	10	15	8	11	5	9

Pozn.: Údaje jsou opět uvedeny v absolutních četnostech, v počtu respondentů odpovídajících na danou otázku.

Pro první důvod „Téma představení, obsah“ platí následující rovnice

$$(35 + 16) - (3 + 0) - (4) = 44.$$

Platí zde, že výsledek je větší než nula. Dá se tedy s jistotou tvrdit, že „Téma představení, obsah“ dělá opravdu dobré jméno Divadlu Archa. Tento důvod byl použitý jako příklad výpočtu a pro další důvody již nebudou uváděny upravené rovnice.

U druhého důvodu „Společenská aktuálnost tématu, jeho závažnost“ platí, že výsledek rovnice je roven 4. Tedy výsledek je stále větší než nula, i když ne s takovou převahou jako v předešlém případě. I zde tedy lze tvrdit, že tento důvod, který uvedl manažer divadla, se shoduje s důvodem návštěvy diváků.

Výsledek třetího důvodu je roven přesně nule. U tohoto případu lze tedy těžko hovořit o benefitu, kvůli kterému návštěvníci do divadla přišli. Je ovšem na zvážení, zda byl uvedený důvod dobře formulován, zda byl dostatečně srozumitelný pro návštěvníky v tom významu, jak jej uvažoval manažer. To by mohlo být cílem dalšího výzkumu, o který již manažer projevil zájem. Lépe zadaný důvod podle výsledků slovních odpovědí mohlo být pozvání, či návštěva s přáteli (ve vazbě na sdílení zážitku či tématu).

Otázky číslo 5 a 6 byly otevřené, aby poskytly potřebné informace pro marketingové řízení: *Můžete stručně popsat jednu pozitivní a jednu negativní zkušenost s Divadlem Archa?*

Tyto otázky slouží pro správné nastavení nebo korekci krátkodobých (taktických) marketingových aktivit. Při vyhodnocování byly odpovědi seskupeny do 10 tematických skupin. Na základě těchto odpovědí byly určeny silné a slabé stránky zkoumaného divadla.

Pozitivní zkušenost	Počet odpovědí
Prostředí + atmosféra	9
Repertoár + zpracování	6
Sólo pro Lu	6
Personál + herci	5
Kvalitní zvuk, koncerty	4
Dostupnost a prodej vstupenek	2
Pocta Magorovi	1
Křest desky Silvie Krobové s Magorem	1
Představení Simulante Bande	1

Z tabulky četností je vidět, že dotazování bylo rovněž realizováno na představení „Sólo pro Lu“. Tuto otázku zodpovědělo více jak polovina dotazovaných.

Negativní zkušenost	Počet odpovědí
Není	32
Brzké konce hudebních vystoupení	1
Nepříjemné prostředí, nepřesné informace o délce představení na webu.	1
Přílišné spojení s "Undergroundem" lehce zavání neaktuálností, lpěním na jedné cílové skupině a naopak opomíjením dorůstajících generací.	1
Představení More than naked	1
Nemohli jsme si vzít víno do sálu	1
Daleko od domu	1
Představení Vizita	1
Představení Simulante Bande	1

Z tabulky negativních zkušeností lze vyčíst, že většina lidí žádnou negativní zkušenost nemá. Několik diváků mělo ojedinělé špatné zkušenosti s některými představeními. Ne každé dílo se líbí každému návštěvníkovi, a proto tyto odpovědi nemusejí být případem k řešení. Stejně jako připomínka diváka, že to má daleko od domu, což není důvod ke stěhování divadla. Naopak víno v sále je zajímavou myšlenkou a v několika divadlech se tato služba občerstvení běžně provozuje, což však závisí zejména na individuálních technických podmínkách.

Otázka číslo 7 a 8 se zaměřuje na strategickou úroveň vnímání divadla: *Nyní se prosím zamyslete nad Divadlem Archa komplexně, co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a? A co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?*
Také tyto odpovědi byly rozděleny do několika skupin podle tématu.

Určitě zachovat	Počet odpovědí
Repertoár, pestrost, kvalitní dramaturgie	8
Nic mě nenapadá	5
Alternativní přístup, mix divadla a hudby	3
Koncerty	3
Vše je perfektní	3
Posílat informace o představeních, soutěžní vstupenky	2
Personál + atmosféra	2
Bezbariérovost	1
Show Jana Krause	1
Nový bufet	1
Tanec	1

Ze shora uvedené tabulky je patrné, že divadlo má náročné diváky, kteří kladou důraz na zachování především kvalitního a pestrého repertoáru, včetně kvalitní dramaturgie. Rovněž je dlouhodobě dobře vnímán alternativní přístup, kdy se mísí divadlo s hudbou.

Změnit nebo vylepšit	Počet odpovědí
Nevím	22
Více zahraničních hostů	1
Změnit kuřácké prostory	1
Propagaci	1
Zpříjemnit prostředí	1
Více činohry	1
Něco výrazného vytvořit, jako bylo Odcházení	1
Festival kanadského divadla	1
Sedačky jsou nepohodlné na dlouhá představení	1
Rozšířit nabídku her	1
VIP sekci s vířivkou	1
Více občerstvení na baru	1

Náměty na změnu či vylepšení jsou pouze jednotlivé a nepříliš inspirující v rámci konkrétních příspěvků v souladu s dlouhodobě směrovanou činností divadla. Jediná shoda je v bezradnosti respondentů, nic jim výrazně nepřekáží ani nechybí.

Otázka č. 9 byla specifická pro toto divadlo*: Zakroužkujte variantu, zda pro vás dané tvrzení platí nebo ne.* Měla za cíl lépe poznat diváky, kteří navštěvují inscenace se sociálními tématy, na která se Divadlo Archa zaměřuje.

Tvrzení / Počet odpovědí	Ano	Ne	Nezod.
Zajímají mě sociální témata, rád/a o tom přemýšlím či diskutuji	39	3	16
Pracuji v sociální oblasti	8	34	16
Pracuji na kreativní pozici, v médiích, kreativním průmyslu	13	27	18
Hledám v divadle inspiraci	36	6	16
Na svět a společnost se dívám kriticky	28	11	19
Snažím se aktivně něco ve společnosti změnit	29	10	19

Ze shora uvedené tabulky vyplývá, že na daný typ představení do Divadla Archa chodí diváci, které velmi zajímají sociální témata, hledají zde v divadle inspiraci, dívají se na svět kriticky a také se sami snaží něco aktivně změnit, přestože, nebo právě proto, že v sociální oblasti sami převážně nepracují.

Do dotazníku byla vložena i otevřená otázka na asociace, které se návštěvníkům v souvislosti s Divadlem Archa vybaví: *Zamyslete se prosím, jaká asociace se vám vybaví s Divadlem Archa?*

Asociace	Počet odpovědí
Potopa světa - Noe	5
Alternativa, ne mainstream	4
Kvalitní obsah, design, malá scéna	3
Burian	2
Neformální přátelská atmosféra	2
Tiger Lilies	2
Nově vytvořené divadlo	1
Václav Havel	1
Láska	1
Zakouřené dřevo	1
Neskutečně sympatický šatnář	1
Zážitek	1

V tabulce jsou vypsány asociace a absolutní četnosti respondentů, kteří tyto asociace v dotazníku uvedli. Nejčastěji je divadlo spojeno s názvem lodi, která zachránila lidstvo i zvířectvo, tedy s tématem, kterému se divadlo převážně autorsky věnuje a které dalo divadlu jméno. Z uvedeného výčtu je patrné, že divadlo má velmi vhodně zvolené jméno a vybudovanou značku v rámci positioningu, který je dlouhodobě a efektivně komunikovaný, pro návštěvníky je dobře srozumitelný a identifikovatelný, jsou schopni se s ním ztotožnit. Uvedenou tabulku lze vizuálně lépe znázornit pomocí WordCloud.



Přestože byly záměrně vybrány inscenace s menším počtem návštěvníků a tudíž nebyl velký vzorek respondentů, lze závěry tohoto výzkumu dobře využít pro nastavení otázek do taktického i strategického plánu. V rámci hlubší analýzy, která však již přesahuje rámec ověřované metodiky, lze z výsledků výzkumu získat mnoho dalších závěrů či otázek, které mohou být zkoumány v příštím dotazování. V každém případě lze na výstupech daného dotazování velmi dobře upřesnit konkrétní otázky a odpovědi do následného výzkumu v nové divadelní sezóně.

Dotazník pro návštěvníky Divadla Archa

Dotazování spokojenosti návštěvníků Divadla Archa, realizované ve spolupráci Divadla Archa a Vysoké školy ekonomické v Praze.
Prosíme o zodpovězení následujících otázek, které budou využity ke zlepšení divadelní nabídky.

Q1) Uveďte prosím (bez přemýšlení) důvody, proč jste dnes navštívili právě Divadlo Archa:

1. důvod	
2. důvod	
3. důvod	

Q2) Jak často navštěvujete divadlo Archa (označte křížkem platnou variantu):

Jsem zde poprvé	Nepravidelně	Chodím do Archy asi …krát ročně

Q3) Jak byste ohodnotil/a vaši celkovou spokojenost s Divadlem Archa? (zvolenou variantu označte křížkem)

1. naprostá spokojenost	2. pouze mírné výhrady	3. průměrná spokojenost	4. větší výhrady	5. nespokojenost

Q4) Rozhodujete se podle následujících kritérií pro návštěvu Divadla Archa?

		Ano, vždy	Většinou ano	Někdy	Spíše ne	Ne, nikdy
A	Téma představení, obsah					
B	Společenská aktuálnost tématu, jeho závažnost					
C	Sdílení tématu s ostatními návštěvníky Divadla Archa					

Q5) Můžete stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Divadlem Archa?

Q6) Máte nějakou negativní zkušenost s Divadlem Archa?

Q7) Nyní se prosím zamyslete nad Divadlem Archa komplexně, co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?

Q8) A co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

Q9) Zakroužkujte variantu, zda pro vás dané tvrzení platí, nebo ne:

Zajímají mě sociální témata, rád/a o tom přemýšlím či diskutuji	ano	ne
Pracuji v sociální oblasti	ano	ne
Pracuji na kreativní pozici, v médiích, kreativním průmyslu	ano	ne
Hledám v divadle inspiraci	ano	ne
Na svět a společnost se dívám kriticky	ano	ne
Snažím se aktivně něco ve společnosti změnit	ano	ne

Q10) Zamyslete se prosím, jaká asociace se vám vybaví s Divadlem Archa:

Prosíme o uvedení základních identifikačních údajů, označte křížkem platnou variantu:

Muž	
Žena	

Věk:	18 - 25
	26 - 40
	41 - 55
	56 - 70
	71 a více

Ekon. aktivita	Student
	Pracující
	Rod. dovolená
	Nezaměstnaný
	Důchodce

Vzdělání	základní
	střední
	vysoké

Kde trávíte většinu času	Praha
	Blízké okolí Prahy
	Odjinud, prosím uveďte:

Případová studie – Národní divadlo v Praze

Výzkum segmentu potenciálních návštěvníků Národního divadla

Za účelem lepší ilustrace fungování metody je následně uvedena případová studie, která vznikla v rámci řešeného projektu, kde byly s její pomocí odhalovány významy dané instituce, konkrétně Národního divadla. Byly provedeny hloubkové rozhovory se šesti respondenty ve třech věkových kategoriích: 20 až 34 let, 35 až 54 let a přes 55 let.

Respondenti byli požádáni, aby našli obrázky či fotografie, které pro ně představují Národní divadlo (aniž by zde byla budova ND zobrazena). Měli pak přibližně týden času k jejich nashromáždění. Následně byly provedeny hloubkové rozhovory, kde byl respondent vyzván, aby své obrázky detailně popsal, zdůvodnil svůj výběr, vytvořil spojitost mezi obrázky a sloučil je do příběhu. Respondenti sami vyhledávali metafory na obrázcích, vysvětlovali asociace a prostřednictvím hloubkového rozhovoru sdělovali určující vazby ve vnímání Národního divadla. Při rozhovoru byl vždy respondent vyzván, aby vytvořil koláž tak, jak mu to v dané situaci přišlo vhodné a následně ji okomentoval.

Data byla v uvedeném případě analyzována následovně: Rozhovory byly nahrávány a posléze doslovně přepsány. Přepsané rozhovory byly poté analyzovány prostřednictvím kvalitativního kódování. V každém rozhovoru byla nalezena centrální témata, která byla porovnána s ostatními tématy v rámci každého rozhovoru i mezi jednotlivými rozhovory tak, aby se našla témata společná. Touto interaktivní analýzou se podařilo odhalit hlavní metafory, prostřednictvím kterých návštěvníci Národní divadlo vnímají jako značku. Vzhledem k odlišnému vnímání značně rozdílných scén ND bylo Národní divadlo pojato celkově, popř. se výzkum vnímání soustředil pouze na tradiční scénu působící v historické budově.
Pro praktické využití předkládané *Metodiky optimalizace benefitů* se navrhuje tento proces zjednodušit, respondenty požádat maximálně o tři obrázky a vynechat tvorbu koláže. Taková alternativa zachovává všechny výhody tohoto metodického přístupu, ale zároveň značně zjednodušuje proces sběru a analýzy dat.

Analýza je v rámci vizuální zkratky pojata jako přehled koláží, které sestavovali respondenti společně s tazatelem a hledali jejich prostřednictvím metafory. Vedle obrázku koláže je výrok, který nejlépe charakterizuje daného respondenta a jeho způsob vnímání Národního divadla. Respondenti jsou rozděleni do tří věkových skupin a na základě komparativní analýzy jsou krátce charakterizováni pomocí nejčastěji se objevujících metafor.

A. Mladší generace respondentů ve věku 20-34 let vnímá Národní divadlo především jako *potřebu kultury,* dále je pak charakterizují metafory *rozptýlení, patriotismus a kultura celkově,* kde pro ně ND divadlo představuje samotný symbol kultury.

Obrázek: ND metafory; mladší generace 1A



"Chci si oddychnout, pobavit se a chvíli relaxovat. V divadle hledám únik z reality. Celý příběh bych určitě ukončila optimistickým zvratem. **"**

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 1A: *potřeba kultury, rozptýlení.*

Dotazovaná slečna chodí do ND zejména kvůli kvalitě a obsahu divadelních her. V divadle hledá možnost odreagovat se od reality a možná i nějaké poučení do života. Kromě obsahu samotné hry věnuje svoji pozornost kulisám, zpěvu a tanci.
Respondentka chodí do divadla často a ráda, v Národním divadle již byla mnohokrát, poprvé v osmi letech. Z té doby jí kožešina také evokuje ND. Hra v ní tenkrát zanechala velmi pozitivní vzpomínky a od té doby je její vztah k divadelním hrám kladný. Respondentka během rozhovoru kladla velký důraz na příběh, na samotný děj hry. V každém obrázku hledala podstatu hry: "*Na obrázku je žena, má oblečené velké sako a obutou jednu botu. Barvy fotografie jsou staré. Sako je z dobrého materiálu, ale snaží se ze sebe dělat chudinku, kterou není, ale chce, aby ji lidé litovali. Předstírá, hraje a to mi evokuje hru z ND."* Tato respondentka chodí do divadla hlavně kvůli zábavě a odreagování se od reality. V neposlední řadě jí ND připomíná balet. Je to něco, co si může vychutnat pouze v ND.

Obrázek: ND metafory; mladší generace 2A



"Dnes je ND spíš místo, které lidi vychovává k tomu, aby se takto chovali, nebo tak to alespoň já vnímám. Je to luxusní a honosné místo, vrchol kvalitního představení, takže nutí lidi se nějakým způsobem chovat. Učí je slušnému chování, etiketě, vztahu ke kultuře."

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 2A: *patriotismus, kultura.*

Tato respondentka vidí v ND spíše významný symbol ČR, divadlo vnímá jako národní a kulturní dědictví. V jejích odpovědích byl cítit silný patriotismus. Kromě toho považuje Národní divadlo za "vrchol kvalitního hereckého obsazení, symbol kultury a největšího divadla ze všech." Kromě toho se u respondentky projevilo výrazné etické cítění a představa ND jako "vychovatele národa". Svoji koláž popsala jako koloběh zastřešený kulturou, která zároveň

"souvisí s naší tradicí a slušným chováním, které bychom měli všichni znát a nějakým způsobem dodržovat".

Obrázek: ND metafory; mladší generace 3A



"…mám to spojené s kvalitou, vím, že nebudu zklamaná…"
"…mám to nějakým způsobem spojené s tím luxusem, přepychem, tím pocitem výjimečnosti…"

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 3A: *kultura, patriotismus.*

Třetí respondentka vidí v ND výjimečnost a jedinečnost. Tu má spojenou jak s historií divadla, tak i s jeho prestiží a kvalitou. Na herecké výkony nahlíží jako na vrchol umění, ale i dřiny, která je následně odměněna potleskem a obdivem diváků.

Národní divadlo vnímá jako něco neobyčejného. Tuto exkluzivitu u ní podtrhuje jak samotné prostředí, interiér a atmosféra divadla, tak i herci. U nich bere možnost hraní na jevišti ND jako odměnu za jejich píli, mimořádný výkon a dlouhodobé úsilí. Nejvyšší četnost v seznamu kódů vyšla respondentce v rodině kódů, kterou charakterizuje kultura samotná. Do ND chodí mimo zmíněného důvodu potřeby kultury a umění také z důvodu určité prestiže a sociálního statusu, který má s návštěvou ND spojený. Vnímá to jako projev vzdělanosti a velmi dobré životní úrovně. Jako jedno z kritérií při výběru partnera uvádí to, jak se bude tvářit, až ho vezme do Národního divadla na představení.

Ve vyprávění žen mladší generace zazněl několikrát i balet, který mají všechny spojený s ND, avšak každá za ním vidí něco jiného. První vnímá balet jako něco krásného, dokonalého, naopak ta třetí vidí v baletu spíše sílu a odříkání.

B. Střední generace respondentů ve věku 35 - 54 let vnímá Národní divadlo především jako *dějiny,* dále jej pak charakterizují opět metafory *kultura a patriotismus.*

Obrázek: ND metafory; střední generace 1B



"Do divadla chodím jen 3x do roka a většinou tam jdu s přáteli. Sejdeme se, podíváme se na nějaké představení, potom si jdeme někam sednout a vyprávíme si dojmy z kulturního zážitku. Je to takové uvolnění, ale jiné než ostatní kulturní akce, na které se chodíme bavit."

Pořadí významu metafor respondenta pod označením 1B: *dějiny, kulturní zážitek.*

První respondent nemá příliš vlastenecký vztah k ND, vnímá ho jako místo, kde se mu dostane kvalitního kulturního zážitku a zábavy. Respondent rád chodí do divadla načerpat energii, inspiraci a odreagovat se od běžného života. Ačkoli vnímá ND jako "nadřazenější" vůči ostatním divadlům, výraznější rysy vlastenectví a národní hrdosti z rozhovoru nelze odvodit. Oproti tomu u ostatních dvou respondentů se již tyto metafory objevily a jejich výpovědi spolu korespondují.

Obrázek: ND metafory; střední generace 2B



"Vnímám ND jako historickou památku, jako je třeba Pražský hrad. Je to takový symbol vývoje civilizace."
"…je to pro mě příjemný večer, ta kultura a historie tam na mě tak padá a nasálám tu historickou atmosféru."

Pořadí významu metafor respondenta pod označením 2B: *dějiny, patriotismus, kultura.*

Respondentka v rozhovoru vyzdvihovala kulturu a zábavu. Celkově pro ni ND představuje spojení historie, minulosti a kvalitní zábavy, a to ve spojení s netradičními a důležitými večery.

Z rozhovoru s touto respondentkou nejvíce vystoupily historické souvislosti kolem Národního divadla. Vnímá ho primárně jako jakýsi můstek mezi minulostí a současností a jako naši významnou historickou památku. Závěrečnou koláž pojala jako časovou řadu, která představuje vývoj české divadelní kultury.

Obrázek: ND metafory; střední generace 3B



"…ND, i ta budova, je symbolem obrození. A ta vlajka a ČR, která z toho posléze vznikla, až o mnoho let později, tak je důsledkem toho národního obrození, čili proto jsem si vybral tu vlajku, český symbol… "

Pořadí významu metafor respondenta pod označením 3B: *dějiny, patriotismus.*

U třetího respondenta dominuje vlastenecký vztah k ND. Hrdost, pýcha, obdiv a podobné pocity zastiňují ND jako prostředek zábavy či odpočinku. Respondentův vztah k ND je velmi emotivní, silně spojený s národní a kulturní identitou a s Českou republikou jako takovou.

Důležitost role ND v naší historii vyjádřil respondent v průběhu rozhovoru opakovaně a spojoval je se vzděláním, a to především prostřednictvím vzpomínek na svá školní léta. Návštěvu ND chápe spíše jako uspokojení potřeby vzdělat se, připomenout si historii, památky, dějiny, na rozdíl od potřeby zábavy a snahy o únik z uspěchaného životního stylu. Prestiž, která vyplývá z jedinečnosti a významnosti ND, spatřuje také u osob, které jsou s ND spojeny, jako jsou stavitelé, malíři a významní herci. Závěrečnou koláž komentoval jako přítomnost symbolu národa, který lid v horších dobách dovede opět sjednotit (na koláži v pozadí vyjádřeno Blanickými rytíři). Propojenost minulých dob se současností vyjadřuje výběrem obrázků současných lidí a herců, ale zároveň i obrázků historické budovy a jejího interiéru. Respondent tyto dvě roviny umístil v koláži na stejné úrovni, čímž dokazuje důležitost minulosti i přítomnosti zároveň. Zastřešením celé koláže českou národní vlajkou podtrhuje vlastenectví.

Pokud srovnáme tyto tři zástupce jedné generace, jedná se o typově rozdílné osobnosti: první respondent má s ND spojený především kulturní aspekt, zábavu a příjemnou společnost. Druhá respondentka si uvědomuje historický kontext a důležitost budovy pro naši zemi, zároveň si to však spojuje i s kvalitním výkonem a zábavou. Třetí respondent tento kulturní aspekt upozadil a vnímá ND velmi patrioticky.

C. Starší generace respondentů ve věku 55 let a více upřednostňuje ve vnímání Národního divadla především *patriotismus,* dále pak *dějiny a kulturu*.

Obrázek: ND metafory; starší generace 1C



"Do divadla bychom měli chodit slavnostně oblečení, protože se jedná o významnou událost. Vyjadřujeme tím takovou úctu vůči hercům."

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 1C: *potřeba kultury, patriotismus.*

Respondentka vnímá ND především jako zdroj zábavy, prostředí elegance a prostor pro kvalitní kulturu, kde je cítit silný vztah k umění.

Tato žena ve věku 65 let má ráda umění, tanec, zpěv a zábavu. Upřednostňuje umění vyjádřené tělem, má ráda zábavné programy v TV nebo naživo. Její vztah k umění je velice pozitivní, avšak skoro vůbec se nespojuje s ND. ND vnímá jako historickou budovu a považuje za důležité, aby všichni návštěvníci divadla byli hezky upraveni a slavnostně oblečeni. Tím ukazuje svůj respekt k ND, umění a zábavě, ale tuto instituci nevyhledává. Chodí obecně ráda do divadla a má ráda umění, aby se odpoutala od reality. Umí se vžít do

rolí herců a pak s nimi prožívá celý děj. Je pro ni důležitější příběh a zážitek, než prostory, ve kterých se hry a zábavní programy odehrávají.
Obrázek: ND metafory; starší generace 2C



"Tak trochu se přenesu do toho 19. století, dýchne na mě ta tehdejší atmosféra, uklidní mě to, protože tenkrát nebyl takový stres a shon. Když jsem tam byla naposledy, byl to takový výlet po významných památkách Prahy, mezi které ND nepochybně patří."

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 2C: *patriotismus, dějiny.*

Respondentka cítí v ND silný symbol ČR, vnímá zde atmosféru minulého století, která ji uklidňuje. Budova Národního divadla pro ni představuje jednu z hlavních památek Prahy.

Pro respondentku znamená návštěva Národního divadla den plný pohody a nových zážitků, spojený s výletem do Prahy a posezením v kavárně. Koláž pojala jako cyklus vzniku a fungování Národního divadla, přičemž pro ni to znamená možnost "potkat se s ostatními, společně se pobavit, odpočinout si a zároveň získat nový kulturní zážitek."

Obrázek: ND metafory; starší generace 3C



"…evokuje to ve mně, co udělali předkové…
… takovou tu lidskou činnost, že se o to ten člověk zasloužil, něco stvořil a my to teď můžeme obdivovat…
… úcta k tomu. Je to monumentální, krásně postavené, dokonalé…
…jako bylo třeba 7 divů světa, tak já bych si klidně tipla, že Češi by mohli mít ND…"

Pořadí významu metafor respondentky pod označením 2C: *patriotismus, kultura.*

Respondentka rovněž vnímá Národní divadlo jako silný symbol ČR, z rozhovoru s ní zaznívá patriotismus a silný vztah k historii, včetně úcty k předkům.

Koláž z obrázků kumuluje pocity respondentky vyjadřované v celém rozhovoru. Sama vytyčila ND jako symbol národa, proto i obrázek hory Říp dala doprostřed, je to pro ni nejdůležitější. Vytvořenou pyramidu z obrázků lze vysvětlit následujícím způsobem. Jako základní kámen této pyramidy položila historii, to staré, krásné, obdivuhodné, které je podstatné na celém ND. Pomocí historických odkazů našich předků v budově ND je možné si prožít to, co si člověk přeje a co si vysnil (nejprve historie, potom obrázky vyjadřující tajemno, nekonečno, možnost dokázat všechno). Vrchol pyramidy naznačuje pocit, který potom člověk má, je plný energie a nadšení, s chutí do života (symbol větvičky, která evokuje naději).

Respondentky ze starší generace mají mnoho společného, ale jsou mezi nimi i drobné odlišnosti. Všechny tři mají vůči Národnímu divadlu respekt jako k významné národní instituci. Vždy, když jdou do divadla, tak je to pro ně sváteční chvíle, hezky se obléknou a upraví a tím chtějí vzdát hold budově a jejím stavitelům, ale zároveň i hereckým výkonům.

Výchozí hypotéza, že respondenti v jednotlivých věkových kategoriích budou mít podobné názory na ND, se nepotvrdila. V každé kategorii byl respondent, který si ND spojuje spíše se zábavou a uměním, ale i respondent, u kterého bylo silně znatelné vlastenectví. U nikoho nebyly pozorovány známky odporu, lhostejnosti či jiné negativní charakteristiky.

Výzkum návštěvníků se zkušeností v Národním divadle – 3 segmenty:

a) Národní divadlo - český návštěvník

Výzkum pomocí nově vyvinuté metody probíhal v roce 2015 v Národním divadle v Praze a byl rozdělen na tři cílové segmenty: české návštěvníky, předplatitele a zahraniční návštěvníky. V první části je uveden výzkum domácích, českých návštěvníků. Tohoto marketingového výzkumu se zúčastnilo 179 respondentů, kteří byli velmi vstřícní a chápaví, ochotní podpořit Národní divadlo v jeho činnosti.

V úvodní otázce byly zkoumány prvotní asociace, nenarušené dalším zaměřením dotazníku: J*aká asociace se vám vybaví v souvislosti s Národním divadlem?*

Asociace	Počet odpovědí
"Národ sobě"	22
budova	20
kultura	18
tradice	13
požár	11
radost, zábava, zážitek	9
historie	8
Zlatá kaplička	6
opera	6
Činohra	5
balet	5
luxus	5
klasika	3
opona	2
Komerční banka	1
J. K. Tyl	1
Laterna Magika	1

Po sloučení podobných odpovědí do skupin se výrazně objevuje téma národní hrdosti "*národ sobě", výrazná budova, reprezentace kultury a tradice, ale také požár*, spojený s jeho opakovaným budováním. Pokud se data převedou do obrázku pomocí word cloud, vyniknou podobně vnímané asociace a představa o vnímání Národního divadla.



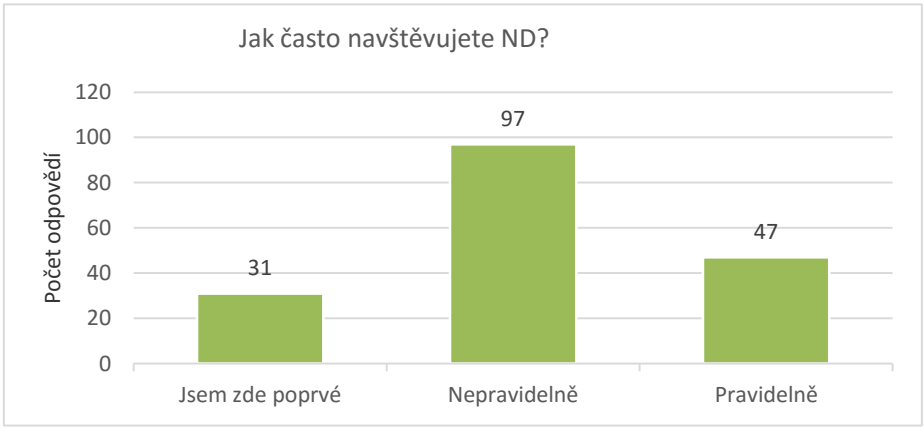
Hned následující otázka č. 2 mířila na zjištění motivací k návštěvě: *Uveďte, prosím, 1-3 důvody, proč jste dnes navštívili právě Národní divadlo*. Pro porovnání získaných odpovědí byly použity následující klíčové benefity, uvažované marketingovým vedením ND:

- žánrová pestrost představení,
- známé tváře z filmů a televize,
- návštěva specifických budov,
- výrazně vyšší dramaturgická úroveň oproti ostatním divadlům.

Tyto benefity se shodovaly na 23,8 % s představami návštěvníků. Návštěvníci brali ND jako speciální příležitost kulturního zážitku. Na dalších místech byly zmiňovány důvody:

- pozvání od přátel
- doporučení hry
- volné vstupenky
- volný večer
- školní výlet

Navazující otázka: *Jak často navštěvujete Národní divadlo*, je vyhodnocena v následujícím grafu.



Mírně nadpoloviční část respondentů přiznala nepravidelné návštěvy (55,4 %), ale na druhém místě je počet respondentů, kteří chodí pravidelně (26,8 %). Pouze 17,7 % respondentů zde bylo poprvé.

Otázka celkové spokojenosti byla hodnocena na škále s pěti možnostmi:

- Naprostá spokojenost
- Pouze mírné výhrady
- Průměrná spokojenost
- Větší výhrady
- Nespokojenost



Odpovědi ohledně spokojenosti, jak vyplývá ze shora uvedeného grafu, jsou pro ND velmi pozitivní, naprosto vede *Naprostá spokojenost* (74 osob), následovaná *Pouze mírnými výhradami* (62 osob). *Nespokojenost*, či *Větší výhrady* vyslovilo pouze 8 respondentů.

Motivaci k návštěvě ND byla v dotazníku věnována náležitá pozornost: *Vyberte kritéria, která jsou rozhodující pro Vaši návštěvu Národního divadla?* Zde mohli respondenti zvolit a označit jednu či více platných odpovědí, nabízených na základě expertního rozhovoru. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

Kritérium / Počet odpovědí	ANO	NE
žánrová pestrost představení,	94	81
známé tváře z filmů a televize,	29	146
návštěv specifických budov,	71	104
výrazně vyšší dramaturgická úroveň oproti ostatním divadlům.	47	128

Z kladných odpovědí převažují žánrová pestrost představení a návštěva specifických budov, což je pro Národní divadlo trvalou konkurenční výhodou. Rovněž se potvrdilo shodné vnímání benefitu vysoké dramaturgické úrovně a působení nejznámějších umělců, kteří jsou rovněž obsazováni do hlavních rolí v televizi a filmu.

Pozitivní zkušenosti, které vyplynuly z následující otázky, mohou být inspirativní pro marketingovou komunikaci a převážně odrážejí předchozí kritéria: *Můžete stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s ND?*

Pozitivní zkušenost	Počet odpovědí
představení	27
personál, herci	17
budova, prostředí, atmosféra	10
Scénické provedení	5
vše	2
kulturní zážitek	2
hudba	2
vstupné	1
šatna	1

Hlavní pozitivní zkušeností je kvalita představení, následuje personál, herci a dále budova, prostředí a atmosféra. Jako pozitiva tedy respondenti označili základní stavební prvky kvalitního divadla.

Následující otázka zkoumala opačnou polohu vnímání: *Máte nějakou negativní zkušenost s Národním divadlem?* Tento typ odpovědí nebývá příjemný, ale je doporučeno se jim věnovat, a pokud je to možné, tak odstranit příčiny. Odpovědi byly, stejně jakou ostatních otevřených otázek, seskupeny podle podobnosti. Uvedeny jsou v následující tabulce.

Negativní zkušenost	Počet odpovědí
Ne	43
Představení	15
Obecenstvo - hluk, nevhodné oblečení	9
Toalety	4
Občerstvení	3
Reprodukovaná hudba	3
Zatajený výtah, schody	2
Vulgarismy	2
Rezervační oddělení	1
Teplo	1
Málo místa na nohy	1
Personál	1

Z uvedených odpovědí výrazně převažuje názor, že respondenti žádnou negativní zkušenost nemají. V menší míře jsou však uvedeny důvody jako *Představení, hluk a nevhodné oblečení obecenstva, toalety, oblečení, reprodukovaná hudba, zatajený výtah a schody, ale i vulgarismy.* Tyto faktory slouží převážně jako podněty pro taktická rozhodnutí ke zlepšení vnímání divadla.

Následující otázka se již týká dlouhodobých, strategických marketingových rozhodnutí a ptá se: Co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

Změnit/vylepšit	Počet odpovědí
Omezit modernizování představení	14
Zlevnit občerstvení, fronty	12
Neměnit	6
Více místa na ruce, nohy	6
Nové tváře	5
levnější lístky pro studenty DAMU	4
Cena	2
Dětský kousek	2
Personál	2
Klimatizace	2
Platba platební kartou	1
Zlepšit nabídku baletu	1

Fronty	1
Vulgarismy	1
Zlepšit úroveň inscenací	1
Zvýšit nároky na diváka - oblečení, chování	1
Schody	1
Toalety	1

V této otázce se projevila skupina respondentů, kteří vnímají ND jako tradiční klasické divadlo a odmítají přijmout jeho modernizaci představení. Zároveň je požadováno zlevnění občerstvení a zkrácení front, což by zvýšilo celkový zážitek z návštěvy Národního divadla.

Dotazník pro české návštěvníky Národního divadla

Prosíme o vyplnění dotazníku, jehož výstupy budou využity pro zlepšení divadelní nabídky.

1) **Jaká asociace se vám vybaví ve spojení s Národním divadlem?**

2) **Uveďte, prosím, 1 - 3 důvody, proč jste dnes navštívili právě Národní divadlo:**

3) **Jak často navštěvujete Národní divadlo (označte platnou variantu):**
   a) jsem zde poprvé
   b) nepravidelně
   c) pravidelně

4) **Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s Národním divadlem:**
   a) naprostá spokojenost
   b) pouze mírné výhrady
   c) průměrná spokojenost
   d) větší výhrady
   e) nespokojenost

5) **Vyberte kritéria, která jsou rozhodující pro Vaši návštěvu Národního divadla? (nemusíte označit žádnou, nebo jednu či více platných variant)**
   a) žánrová pestrost představení
   b) známé tváře z filmů a televize
   c) návštěva specifických budov (Historické budovy Národního a Stavovského divadla)
   d) výrazně vyšší dramaturgická úroveň oproti ostatním divadlům

6) **Můžete stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Národním divadlem?** (Nepovinná otázka)

7) **Máte nějakou negativní zkušenost s Národním divadlem?** (Nepovinná otázka)

8) **Nyní se prosím zamyslete nad Národním divadlem komplexně; co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?**

9) **Co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?**

10) **Máte předplatné do Národního divadla?**
   a) Ano, mám předplatné - skupinu ...
   b) Letos nemám, ale dříve ano
   c) Nemám, ale uvažuji o tom
   d) Ne, ani o tom neuvažuji

11) **Co považujete za největší výhodu předplatného do ND?** (Nepovinná otázka)

12) Co považujete za nevýhodu předplatného do ND? (Nepovinná otázka)

Prosíme o uvedení základních identifikačních údajů, vyznačte platnou variantu:
Věk:

a) do 17 let
b) 18 - 25
c) 26 - 40
d) 41 - 55
e) 56 - 70
f) 71 a více

Pohlaví:

a) Muž
b) Žena

Vzdělání:

a) základní
b) střední
c) vysokoškolské

Ekonomická aktivita:

a) student
b) Pracující
c) Rodičovská dovolená
d) Nezaměstnaný
e) Důchodce

Kde trávíte většinu času:

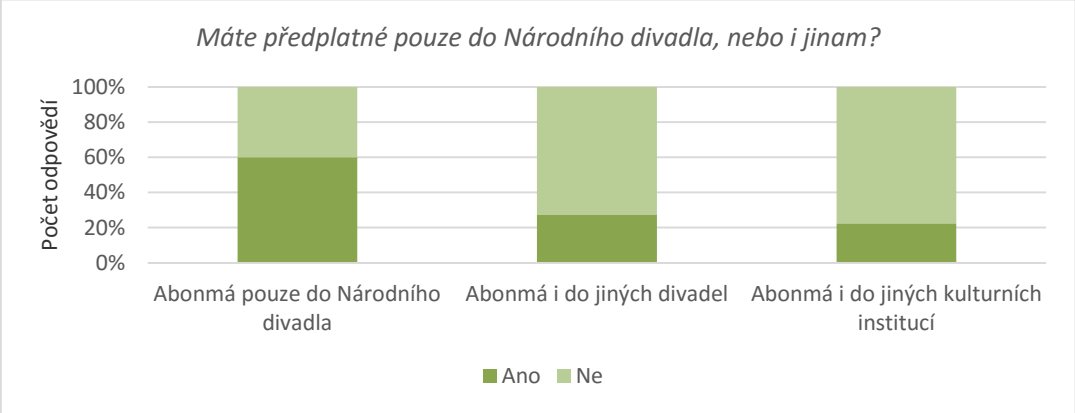
a) Praha
b) Blízké okolí Prahy
c) Jiná lokalita, prosím uveďte:

b) Národní divadlo - abonent

Abonenti Národního divadla byli zkoumáni metodou CAWI, tedy on-line dotazováním na základě adresáře e-mailových adres. Celkem se ho zúčastnilo 81 předplatitelů. Jako první byla zkoumána skupina předplatného, kterou v současné době abonenti vlastní. Počty předplacených vstupenek a jejich typů byly určeny především pro vnitřní analýzu managementu ND.

Následující otázka zkoumala konkurenci jiných divadel či kulturních institucí v rámci marketingových věrnostních programů:

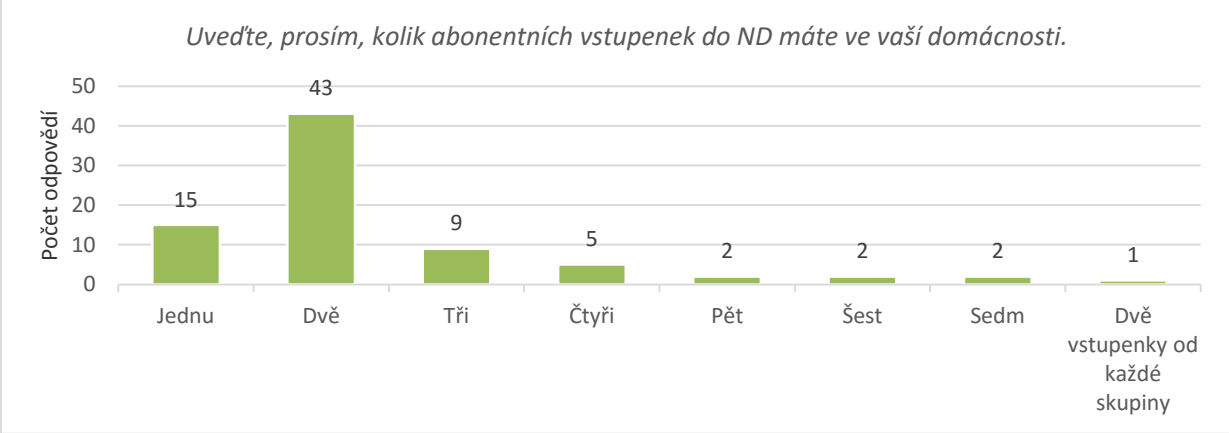
Máte předplatné pouze do Národního divadla, nebo i jinam?



Výsledky otázky, znázorněné ve shora uvedeném grafu, jsou velmi zajímavé. Největší počet respondentů má předplatné pouze do ND (48 respondentů), avšak poměrně velký počet jich má předplatné i do jiných divadel (22 respondentů) a kulturních institucí (18 respondentů). Cílová skupina návštěvníků, kteří upřednostňují systém předplatného, má tedy i další konkurenční abonmá v rámci kulturního sektoru.

Vedle údaje, kolik je respondentů v rámci daného výzkumu, má vypovídající hodnotu i údaj, jak marketingově významný je to zákazník, tj. kolik vstupenek vlastní:

Uveďte, prosím, kolik abonentních vstupenek do ND máte ve vaší domácnosti? Napište číslicí počet vstupenek.



Shora uvedená tabulka vypovídá o naprosté převaze vlastnictví dvou vstupenek na domácnost (53 %), za ním následuje počet vlastníků jedné vstupenky (18,5 %), tří vstupenek (11 %), čtyř vstupenek (6,2 %) a ostatních je minimálně, v daném výzkumu abonenti uvedli až sedm vstupenek na domácnost.

Vzhledem k tomu, že abonentní vstupenky jsou přenosné, je důležitou informací i to, jakým způsobem jsou tyto vstupenky využívány v rámci rodiny či přátel:

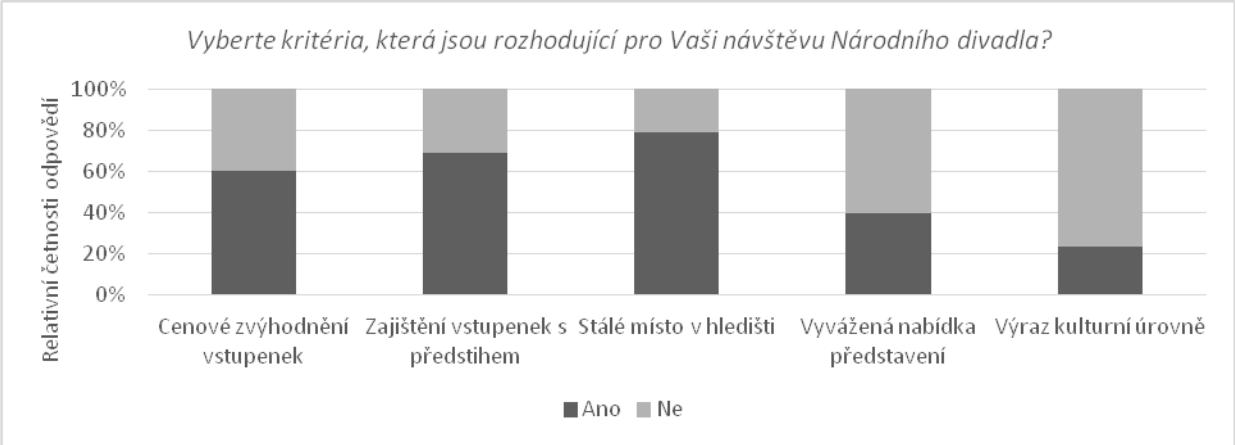
Jak využíváte vaše předplatné?

Znění odpovědi / počet odpovědí	Ano	Ne
Navštěvuji ND pouze já, popř. s partnerem/partnerkou	47	33
Půjčujeme si abonentky v rámci rodiny, popř. širší rodiny	25	55
Sdílím abonentku s přáteli a kolegy	9	71

Většina respondentů využívá předplatné pouze pro sebe, ale někteří v rámci širší rodiny a několik jich sdílí abonentku i s přáteli a kolegy. Podrobnější analýzou by šlo ověřit, zda je nějaká závislost mezi sdílením předplatného a konkrétní skupinou abonmá, popř. další charakteristiky a závislosti, což je však již nad rámec uvedené metodiky, která je zde ověřována. Takové informace by pak šly využít v rámci specifického zacílení marketingové komunikace, popř. tvorby direct marketingové kampaně.

Následující otázka se již dostává k jádru metodiky a zkoumá shodu vnímaných benefitů, tak jak je vidí marketingové a obchodní vedení ND a jak samotný abonent:

Vyberte kritéria, která jsou rozhodující pro pořízení předplatného právě do Národního divadla, je možno uvést více důvodů. Odpovědi jsou znázorněny na následujícím grafu:



Z grafu lze vyčíst, že nejvíce vnímaným benefitem je *stálé místo v hledišti* a za ním těsně následuje *zajištění vstupenek s předstihem. Cenové zvýhodnění* je tedy až na třetím místě, tudíž není tím hlavním faktorem, podle kterého se respondent rozhoduje o koupi předplatného.

Z dalších důvodů, které hrají pro respondenty značnou roli a uvedli je pod poslední možností *Jiné*, lze jmenovat:

- poskytnutí kvalitní kultury dětem
- seznámení dětí s velkým divadlem
- hodně baletu
- pravidelné kulturní vyžití, nostalgie, tradice - chodím 38 let
- očekávám vyšší kulturní úroveň
- národní hrdost
- nemusím přemlouvat manžela, aby šel do divadla
- nejlepší balet v ČR
- koordinace termínů
- podporujeme národní instituce, poněvadž jsme odboráři z NFA
- představení Národního divadla se mi líbí

Předešlá otázka byla polouzavřená a respondenti se vyjadřovali ohledně svého tzv. rozhodovacího procesu. Následující otázka je však již otevřená a zkoumá, co abonenti považují za největší výhodu předplatného do ND, zda lze na základě odpovědí vyprofilovat konkurenční výhody předplatného do ND. Odpovědi byly opět seskupeny podle podobnosti svého významu, aby bylo možno kvantifikovat principy uvedených výhod.

Co považujete za největší výhodu předplatného do ND?	Počet odpovědí
Lístky s předstihem, plán na celý rok	20
Zajištění kvalitního místa na představení, stálé místo v hledišti	15
Cena	10
Možnost vlastního výběru	6
Nemusím přemýšlet kdy a na co jít...	3
Možnost objednat lístky elektronicky/telefonem	2
Možnost zhlédnutí představení z vybrané skupiny s lepším hereckým obsazením	2
Dobrá úroveň většiny operních představení	2
Kvalitní repertoár	2
Dostupnost	2
Mám Národní divadlo velice ráda již od dětství	1
Slušná úroveň představení	1

Za největší výhodu je nejčastěji považováno *získání vstupenek s předstihem a naplánování návštěvy ND na celý rok dopředu, dále zajištění stálého a kvalitního místa v hledišti, příznivější cena* a podobně. Daná otázka potvrzuje pravost odpovědí v otázce předchozí.

Vedle výhod je logické znát i nevýhody, aby je bylo možno zmírnit, popř. odstranit, nebo změnit komunikační strategii: *Co považujete za nevýhodu předplatného do ND?* Opět se jedná o otevřenou otázku a odpovědi je nutno setřídit do několika skupin podobných výrazů.

Co považujete za nevýhodu předplatného do ND?	Počet odpovědí
Nemá/nevím	35
Opakování titulů/ těžký výběr abonentek/ nechtěná představení	16
Není možné vidět představení v náhradním termínu	6
Časté změny termínů	5
Nevyhovující termíny	4
Musím se přizpůsobit termínům	4
Nemožnost větší kombinace	3
Máme zájem o balet, ale bohužel nové předplatné nesplňuje naše očekávání.	2
Cena, chybí levná sedadla	2
Letošní představení Balettissimo v sobotu namísto v neděli a navíc ještě uprostřed tří volných dní.	1
Při výměně skupiny opakující se představení, málo zařazovaná nejatraktivnější představení do předplatného.	1

Největší podíl respondentů patrně tvoří spokojení a loajální diváci, kteří nevnímají žádné nevýhody předplatného. Ostatní uvedené nevýhody souvisí se složitostí a běžnou praxí systému abonmá, přesto je doporučeno jednotlivé výtky prozkoumat a v případě možnosti učinit opatření, aby abonenti neodcházeli a zůstali věrní Národnímu divadlu i pro nastávající divadelní sezóny.

Otázkou loajality se zabývá i následující dotaz na celkovou spokojenost s Národním divadlem, což spolu úzce souvisí. Pro odpovědi je nabídnuta pětistupňová škála možností.



V podílu odpovědí naprosto převažuje kladná stránka, tj. *Naprostá spokojenost a Pouze mírné výhrady.* Negativní postoj, tj. *Větší výhrady a Nespokojenost* vyjádřili pouze dva respondenti.
Po aplikování vzorce z metodiky:

$$\sum(\text{dotazníky s odpověďmi 1 a 2}) - \sum(\text{dotazníky s odpověďmi 4 a 5})$$

vyjde výsledek 64, což vyjadřuje značnou diváckou spokojenost s touto institucí. Vzorec nebylo potřeba upravovat, jelikož v tomto výzkumu vyplnili respondenti všechny kolonky.

Otevřená otázka: *Můžete stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Národním divadlem?* má za úkol zjistit, která kritéria jsou dobře komunikovatelná v krátkodobém horizontu.

Pozitivní zkušenosti	Počet odpovědí
Vstřícný personál, organizace předplatného	19
Kvalitní představení	7
příjemné prostředí	5
Kulturní zážitek	5
Balet	4
Opera	3
Průchod přes scénu	2
Celková spokojenost	2
snahu zajistit kvalitní hostování umělců i pří současné finanční mizerii	2
Děti	1
Audience u královny	1
Liška Bystrouška v režii Ondřeje Havelky	1
prohlídka budovy Nosticova divadla	1
Líbí se mi newslettery a lektorské úvody. Programy obsahují další zajímavé informace, líbí se mi i celé libreto.	1
Mám zajištěno stále stejné místo v hledišti	1
představení Orango, La Traviata	1
sympatická sleva do Rudolfina pro abonenty ND	1
Noc divadel v ND	1

Opět převažuje vnímání *Vstřícného personálu, Organizace předplatného, Kvalitních představení a Kulturního zážitku,* tedy zásadních kritérií kvalitního divadla.

Zjištění negativních zkušeností abonentů může naopak určovat krátkodobé snahy o zlepšení věcí, na které respondenti upozorní, nebo alespoň zmírnění dopadů těchto negativ*: Máte nějakou negativní zkušenost s Národním divadlem?*

Negativní zkušenost	Počet odpovědí
Nemám	31
Nedostatek toalet, zápach	4
Změny dramaturgického plánu	4
Vulgarismy	3
Změny v předplatném	3
Nevhodná odpolední představení pro děti	3
Parkoviště pod ND	2
Opakování titulů	2
Drahé občerstvení	2

Většina respondentů žádné negativní zkušenosti neuvádí, ostatní jsou uvedeny v tabulce, nebo se jednalo o ojedinělé názory, které jsou obsaženy v podrobnější analýze mimo tuto monografii.

Dotazník pro abonenty Národního divadla

Anonymní on-line dotazník pro abonenty ND

1) **Uveďte, prosím, jakou máte skupinu předplatného.** (Označte vhodnou variantu, může být jedna i více odpovědí)
2) **Máte předplatné pouze do Národního divadla, nebo i jinam?** (možnost více odpovědí - a+b,c)
   a) Abonmá pouze do Národního divadla
   b) Abonmá i do jiných divadel
   c) Abonmá i do jiných kulturních institucí
3) **Uveďte, prosím, kolik abonentních vstupenek do ND máte ve vaší domácnosti? Napište číslicí počet vstupenek: ...**

4) **Jak využíváte vaše předplatné?**
   a) navštěvuji ND pouze já, popř. s partnerem/partnerkou
   b) půjčujeme si abonentky v rámci rodiny, popř. širší rodiny
   c) sdílím abonentku s přáteli a kolegy

5) **Vyberte kritéria, která jsou rozhodující pro pořízení předplatného právě do Národního divadla:** (možno uvést více důvodů)
   a) cenové zvýhodnění vstupenek
   b) zajištění vstupenek s předstihem
   c) stálé místo v hledišti
   d) vyvážená nabídka představení
   e) výraz kulturní úrovně
   f) jiné, prosím uveďte:
6) **Co považujete za největší výhodu předplatného do ND?**

7) **Co považujete za nevýhodu předplatného do ND?**

8) Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s Národním divadlem:
   a) naprostá spokojenost
   b) pouze mírné výhrady
   c) průměrná spokojenost
   d) větší výhrady
   e) nespokojenost

9) Můžete stručně popsat jednu pozitivní zkušenost s Národním divadlem?

10) Máte nějakou negativní zkušenost s Národním divadlem?

11) Nyní se prosím zamyslete nad Národním divadlem komplexně; co bychom měli určitě zachovat, abyste nás i nadále navštěvoval/a?

12) Co bychom měli naopak změnit nebo vylepšit?

13) Jakou metaforu byste přiřadil/a k Národnímu divadlu? Jaké asociace u vás vyvolává?

Prosíme o uvedení základních identifikačních údajů, označte křížkem platnou variantu:

Věk:
   a) do 25
   b) 26 - 40
   c) 41 - 55
   d) 56 - 70
   e) 71 a více

Pohlaví:
   a) Muž
   b) Žena

Vzdělání:
   a) základní
   b) střední
   c) vysokoškolské

Ekonomická aktivita:
   a) student
   b) Pracující
   c) Rodičovská dovolená
   d) Nezaměstnaný
   e) Důchodce

Kde trávíte většinu času:
   a) Praha
   b) Blízké okolí Prahy
   c) Jiná lokalita, prosím uveďte:

Děkujeme za Váš čas, velmi jste nám pomohli. Pokud chcete něco dalšího sdělit vedení divadla, prosím využijte následující prostor:

Pokud máte zájem o sdělení výsledků dotazování, napište, prosím, svoji e-mailovou adresu:

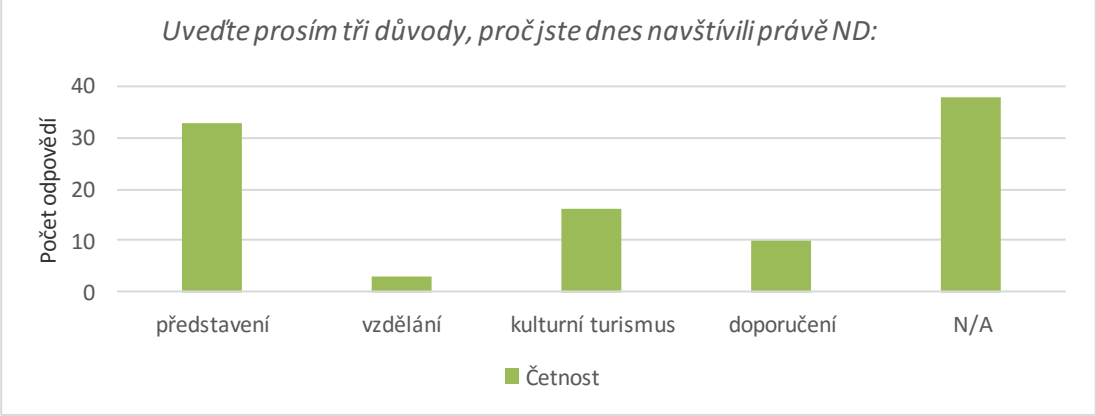
c) Národní divadlo - zahraniční návštěvník

Tato část výzkumu ND je trochu odlišná, jelikož je zaměřená výhradně na zahraniční návštěvníky. Navíc uvádí zkoumanou problematiku do souvislostí s cestovním ruchem a destinačním managementem. Klíčovou otázkou z pohledu marketingu je tam pak rozhodovací proces tzv. divadelního turisty, konkrétně kdy a kde se rozhoduje o návštěvě divadla a kam tedy zacílit propagaci a s jakou informací.

Vzhledem k nedostatečným statistickým datům, dle nichž by bylo možné podrobněji analyzovat roli zahraničních turistů v návštěvnosti českých divadel, jejich demografický profil, motivaci a spotřební chování, se následující text snaží tuto potenciálně významnou cílovou skupinu blíže identifikovat. Výzkum je zaměřen na zahraničního návštěvníka Národního divadla v Praze, tedy dle Douglasovy klasifikace ***divadelního turistu***. Soubor otázek v první části mapuje demografickou strukturu výzkumného vzorku v parametrech věk, pohlaví, vzdělání a zdrojová destinace.

Mezi zahraničními návštěvníky Národního divadla jsou relativně rovnoměrně zastoupeny všechny sledované věkové kategorie, žádná výrazně nepřevažuje. Výraznější diferenciace se objevuje v otázce pohlaví, převažují ženy (59 %) nad muži (41 %). V kategorii vzdělání uvedlo 100 % respondentů vysokoškolské. Zemí původu byla nejčastěji Francie (23 %), následovaná USA (18 %), Německem (10 %) a Norskem (10 %), dále Kanadou (7 %), Velkou Británií (7 %), Nizozemskem (5 %) a Slovinskem (5 %). Návštěvníci rovněž přicházeli z Číny, Libanonu, Ruska, Jižní Koreje, Slovenska a Uruguaye. Lze konstatovat, že demografický profil v kategorii pohlaví a vzdělání odpovídá profilu kulturního turisty identifikovaného v celosvětovém šetření ATLAS.

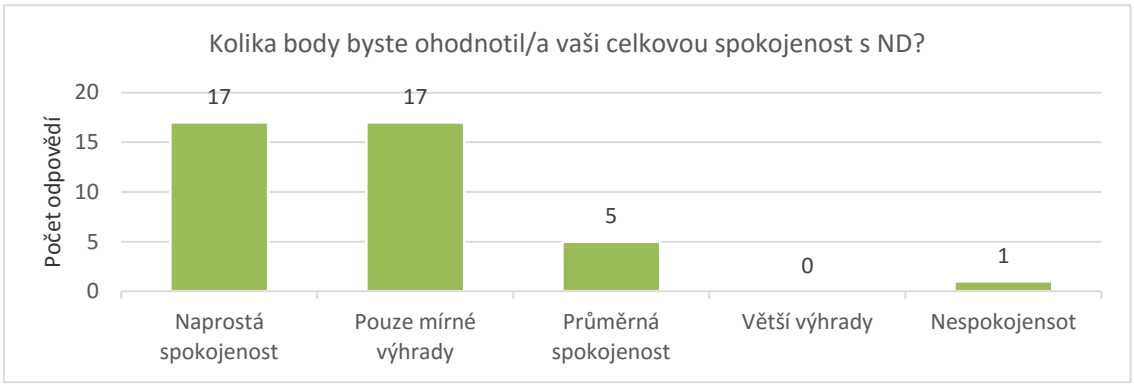
Druhá část výzkumu se detailněji zaměřuje na důvody a frekvenci návštěv divadla, spokojenost a kritéria výběru, fáze rozhodování, motivaci, konkurenční prostředí a myšlenkové asociace spojené s Národním divadlem v Praze.



Nejčastější důvody, které návštěvníci uváděli, se týkaly samotného představení (33 %), tedy parametrů jako žánr, technické ztvárnění, originalita a cena. Další významně zastoupené odpovědi se vztahovaly k tématu kulturního turismu (16 %), kdy respondenti zmiňovali přitažlivost samotné budovy, atmosféru místa či kulturní prostředí a pověst města. Dalším důvodem bylo doporučení rodiny či známých (10 %) a důvody spojené se vzděláváním či profesním růstem (3 %). Poměrně vysoké zastoupení neuvedených odpovědí (38 %) bylo způsobeno tím, že respondenti obvykle uvedli méně než tři důvody.



Otázka zaměřená na diferenciaci prvonávštěvníků (27 %) a těch, kteří návštěvy více (12 %) či méně pravidelně (61 %) opakují, ukazuje, že Národní divadlo má i mezi zahraničními turisty velmi důležitou základnu fanoušků. Nejčastěji zastoupená skupina nepravidelných návštěvníků skýtá velmi silný potenciál pro cílenou marketingovou komunikaci vedoucí k upevnění vztahu a z něho vyplývající zvýšenou frekvenci návštěv.

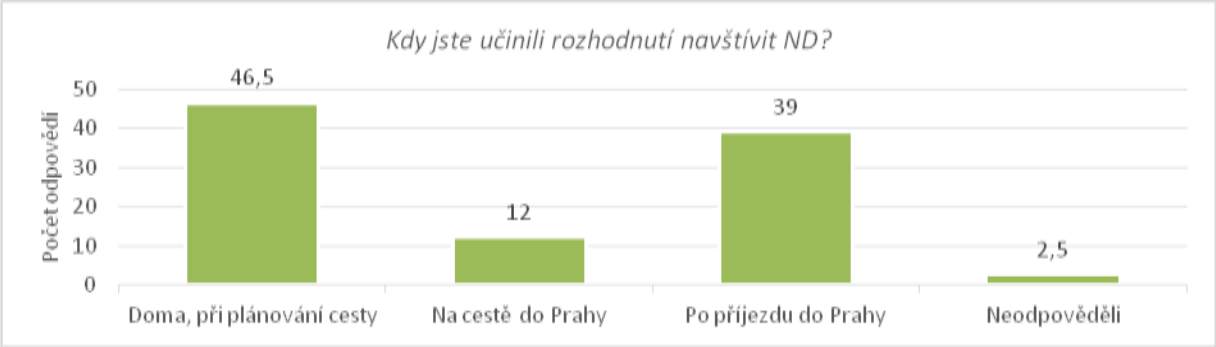


V bezprostřední návaznosti na návštěvu představení v Národním divadle byli respondenti dle svých vyjádření se zážitkem spokojeni, případně měli jen mírné výhrady (celkem 85 %). Průměrně hodnotilo návštěvu představení 12 % návštěvníků, nespokojených bylo 2,5 %. Při důkladnější analýze nespokojenosti se negativní komentáře vztahovaly výhradně k výběru představení, nikoli k profesionalitě provedení.

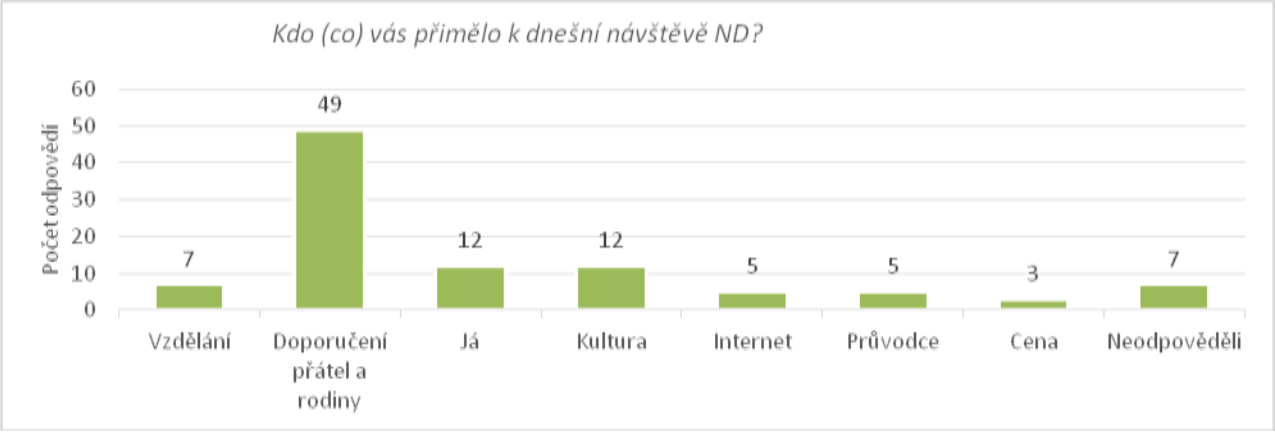


U každého z těchto pěti důvodů návštěvníci uváděli, zda s ním souhlasí či ne. Nejčastějším kritériem ovlivňujícím návštěvu Národního divadla bylo samotné tematické

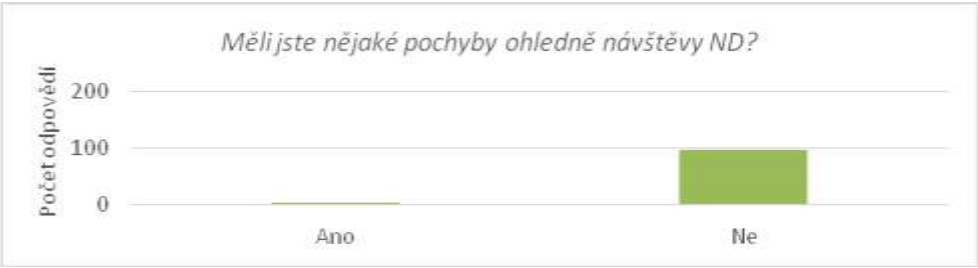
zaměření repertoáru (42,5 %) a osobní oblíbenost těchto národních kulturních institucí nezávisle na destinaci (35 %). Důležitou roli hraje i budova samotná (30 %) a doporučení od rodiny či přátel (30 %). Doporučení z průvodce (15 %) nebo hotelu apod. (7,5 %) příliš často uváděno nebylo.



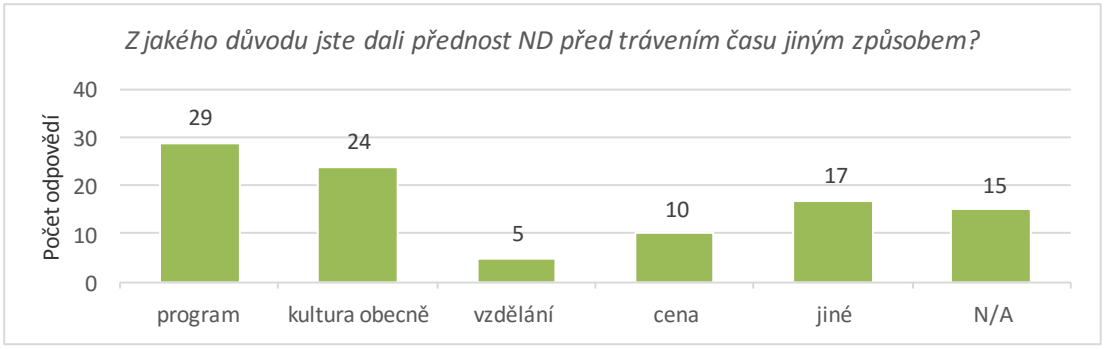
Fáze rozhodovacího procesu ve vztahu ke kulturní konzumaci naznačují v případě nejčastější odpovědi velkou míru shody s evropským šetřením ATLAS. Respondenti v případě Národního divadla uvádějí, že rozhodnutí o návštěvě proběhlo před začátkem samotné cesty (46,5 %). V ostatních kategoriích je větší rozdíl mezi dalšími fázemi cesty, 39 % turistů se rozhodlo navštívit Národní divadlo až po příjezdu do destinace, 12 % tak učinilo během cesty.



Jednoznačně nejčastějším impulsem k návštěvě, srovnatelně s typologií kulturního turisty, se ukázalo doporučení přátel a rodiny (49 %), dále následovala vlastní osobní motivace (12 %) a zájem o kulturu (12 %). Veřejně dostupné informační zdroje jako internet a turistické průvodce ovlivnily rozhodnutí u desetiny respondentů (10 %). Touha po vzdělání (7 %) a cena (3 %) hrály roli spíše okrajovou.



Takřka všichni respondenti (97 %) neměli žádné pochyby vztahující se k návštěvě Národního divadla, mezi pochybnostmi (3 %) se objevovala nejistota týkající se zaměření představení (např. klasické vs. moderní).



Konkurenční prostředí volnočasových aktivit a omezený fond volného času může zejména nepravidelné návštěvníky divadel vychýlit směrem k jiným aktivitám a do jisté míry ohrozit návštěvnost divadelních představení. Tato otázka se snaží na základě jednotlivých odpovědí identifikovat oblasti, které hrály důležitou roli při rozhodnutí respondenta zvolit návštěvu ND oproti kterýmkoli jiným volnočasovým aktivitám. Nejdůležitějším motivátorem byla atraktivita programu (29 %) a nabízená kulturní hodnota obecně (24 %). Mezi jinými (17 %) důvody byly uváděny motivátory jako touha po změně, unikátním zážitku, případně byla návštěva divadla pro respondenta dárkem. Desetina respondentů uvedla cenovou atraktivitu (10 %) a důvody související s vzděláním (5 %).

Závěrečná otázka výzkumu se věnovala volným asociacím a metaforám, s nimiž si respondenti spojují Národní divadlo. Výsledky zaznamenává word cloud níže:



Dotazník pro zahraniční návštěvníky Národního divadla

Visitors of the National Theatre satisfaction survey implemented by the National Theatre in collaboration with the University of Economics in Prague

This survey is designated for foreign visitors, non-residents, who are in Prague for a short-term stay or vacation.

We would ask you to please fill out the survey, the results of which will be used to improve the theatre offerings.

1) Please list 1 - 3 reasons for visiting specifically the National Theatre in Prague tonight:

2) How often do you visit theatres as the National Theatre?

a) I am at this kind of theatre for the first time
b) Sometimes, irregularly
c) Very often

3) Please rate your overall satisfaction with the National Theatre in Prague:

a) complete satisfaction
b) prevailing satisfaction
c) average satisfaction
d) slightly dissatisfied
e) dissatisfaction

4) Please choose the criteria that was crucial to your decision to visit the National Theatre (you may choose none, one or multiple options):

a) The specific repertoire of - opera, ballet
b) The specific historical buildings
c) A recommendation from the hotel reception, travel agency, or information center
d) A recommendation from someone who has already visited the National Theatre
e) Advertisement: travel guide book, posters, printed materials, magazines
f) In every country that I travel to, I visit a theatre similar to this one

5) When did you make the decision to visit the National Theatre in Prague?

a) At home, before I left, while planning the trip
b) On my way to Prague
c) After arrival to Prague

6) What or who brought you to the idea of visiting the National Theatre?

7) Did you have any doubts about visiting the National Theatre?

8) What convinced you to buy a ticket to the National Theatre? What was the reason that you preferred going to the National Theatre than spending your leisure time by doing something else?

9) What association or metaphor comes to your mind in connection to the National Theatre in Prague?

Please fill in the basic information about you:

Age:

a) 17 and less
b) 18 - 25
c) 26 - 40
d) 41 - 55
e) 56 - 70
f) 71 and more

Sex:

a) Male
b) Female

Education:

a) Primary school
b) Secondary school/High school
c) University

Your hometown/The country you come from:
Thank you for your time.
If you wish to write something else to the management of the theatre, please use the empty space: