

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Arts Management



Marketing díla osobností vážné hudby na příkladu Vítězslava Nováka

Autor: Eva Pelikánová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ilja Šmíd

2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
Marketing díla osobností vážné hudby na příkladu Vítězslava Nováka
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 11. května 2019

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Iljovi Šmídovi za vedení mé práce
a panu MgA. Martinu Vojtíškovi za odbornou konzultaci odkazu Vítězslava Nováka.

Title of the Bachelor's Thesis:

Marketing of works of grand figures of classical music on the example of Vítězslav Novák

Abstract:

The aim of this thesis lays in outlining the complexity of problematics connected to attendance of concerts of classical music used as the main characteristic of the market where classical music's marketing takes place. The theoretical part deals with terms like attendance, audience classification and with the description of it's key audience's attributes as well as with the motivation behind their visits which are then used in the following case study as the portrayal of the targeted consumer. The case study is based on an analysis of marketing activities of *Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka*. The thesis revolves around the promotion of the works and legacy of Czech composer Vítězslav Novák and how the tools of modern marketing can be used to achieve its goals.

Key words:

marketing of classical music, attendance, audience classification, Vítězslav Novák, promotion

Název bakalářské práce:

Marketing díla osobností vážné hudby na příkladu Vítězslava Nováka

Abstrakt:

Cílem této práce je nastínit problematiku návštěvnosti koncertů vážné hudby jakožto stěžejní charakteristiky trhu, na němž se odehrává její marketing. Teoretická část se zabývá návštěvností, typologií publika a popisem vlastností návštěvníků koncertů vážné hudby a jejich motivace, což je v praktické části využito k určení cílového zákazníka. Praktická část vychází z analýzy marketingových činností *Ústavu pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka*. Práce se zabývá propagací odkazu a díla skladatele Vítězslava Nováka a tím, jak na něj mohou být aplikovány marketingové nástroje s ohledem na očekávání současné společnosti.

Klíčová slova:

marketing vážné hudby, návštěvnost, typologie publika, Vítězslav Novák, propagace

Obsah

Úvod	8
1. Vymezení pojmu vážná hudba	10
2. Problematika návštěvnosti koncertů vážné hudby	12
2.1 Návštěvnost koncertů vážné hudby v ČR	16
2.2 Charakteristika návštěvníka koncertů vážné hudby	17
2.2.1 Charakteristika na základě věku	19
2.2.2 Charakteristika na základě pohlaví	27
2.2.3 Charakteristika na základě dosaženého vzdělání	27
2.2.4 Charakteristika na základě výše příjmů	28
2.2.5 Charakteristika na základě životního stylu a behaviorálních rysů	30
2.3 Typologie publika vážné hudby	31
3. Marketing	37
3.1 Art marketing	39
3.2 Specifika marketingu vážné hudby	41
4. Praktická část	43
4.1 Život a dílo Vítězslava Nováka	43
4.2 Důvody k propagaci odkazu a díla Vítězslava Nováka	46
4.3 Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka	48
4.3.1 Novákovské dny	50
4.3.2 Mezinárodní Novákova klavírní soutěž v Kamenici nad Lipou	51

4.4	Návrh marketingového plánu	52
4.4.1	Poslání organizace	53
4.4.2	Marketingové cíle	53
4.4.3	Situační analýza	53
5.	Závěr	59
6.	Použitá literatura	60
7.	Seznam použitých obrázků	64
8.	Přílohy	65

ÚVOD

Vážná hudba má v Česku dlouholetou tradici a je nesporné, že tato tradice je hodna uchování ve vší své hojnosti a rozmanitosti. Návštěvnost koncertů vážné hudby má však klesající trend, na nějž je potřeba reagovat vhodně zvolenou marketingovou komunikací.

V teoretické části této bakalářské práce bude nejprve definována problematika návštěvnosti koncertů vážné hudby, na níž musí marketing nezbytně reagovat. Dále pak bude uvedena charakteristika typického návštěvníka koncertů vážné hudby, jenž následně poslouží v praktické části práce k určení cílového zákazníka marketingové strategie pro *Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka*. Tato charakteristika bude založena primárně na sociologických výzkumech a doplněna o vnímání problému z pohledu behaviorálních rysů jedince a jeho motivace k návštěvám koncertů vážné hudby. Zmíněna bude také typologie publika v pojetí čtyř různých autorů. Z důvodu limitovaného rozsahu práce se její autorka zaměří především na oblast marketingu živých koncertů vážné hudby.

Za účelem dosažení stanovených cílů bude v teoretické části použito převážně metody rešerše vědeckých zdrojů z oblasti hudební teorie, sociologie, PR a marketingu kultury. Smyslem teoretické části je tak vlastní zmapování dostupné literatury a snaha o jednoduché shrnutí základních myšlenek v dané literatuře obsažených, jehož přínos je především v kompletaci informací týkajících se této problematiky obsažených v různých zdrojích. Každý teoretický koncept se autorka zároveň bude snažit ilustrovat příklady z marketingové praxe.

Praktická část se zaměří na oblast propagace hudby Vítězslava Nováka mimo jiné skrze analýzu konkrétních marketingových aktivit *Ústavu pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka* a na uvedení vlastních závěrů a doporučení z ní vycházejících. Vyústěním z poznatků získaných v teoretické části v kombinaci se zjištěními získanými v části praktické pak bude autorčin návrh marketingové strategie.

V rámci snahy o splnění cíle této práce se bude autorka tedy snažit postupně zodpovědět především tyto otázky:

- Jaká je návštěvnost koncertů vážné hudby v České republice a jaká jsou její specifika?
- Kdo je cílovým zákazníkem marketingu vážné hudby? Jaké jsou jeho vlastnosti a co ho motivuje k návštěvě koncertů?
- Jak formulovat marketingové sdělení tak, aby mělo pozitivní dopad na takového zákazníka?
- Jak lze vážnou hudbu zatraktivnit širšímu spektru cílových skupin, aniž by došlo ke ztrátě její hodnoty?
- Jaké je povědomí o osobnosti a díle Vítězslava Nováka? Jak vypadá jeho marketing?

- Jak lze aplikovat běžné marketingové postupy na propagaci osobnosti a odkazu Vítězslava Nováka?

Základními východisky pro volbu přístupu k zodpovídání těchto otázek pak budou následující hypotézy:

- Návštěvnost koncertů vážné hudby má klesající trend.
- Pro budoucnost návštěvnosti koncertů vážné hudby je potřeba se snažit oslovovat mladší publikum.
- Propagace děl Vítězslava Nováka je nedostatečná.
- Marketing odkazu skladatele vážné hudby lze v jádru pojmout stejně jako marketing jakéhokoliv jiného produktu.

Cílem práce je tedy propojit poznatky z různých disciplín v logický celek aplikovatelný v běžné praxi pro zájmy marketingových aktivit snažících se šířit povědomí nejen o osobnosti a díle Vítězslava Nováka, ale potenciálně i pro propagaci jiných osobností vážné hudby.

1. VYMEZENÍ POJMU VÁŽNÁ HUDBA

Pro účely této práce je třeba nejprve vysvětlit, jak je v jejím rámci používán pojem vážná hudba, který sice není z čistě hudebně-vědního pohledu zcela správný, avšak dle názoru autorky práce je pro její účely a tematiku soustředící se především na marketing nejvýstižnější a také nejužívanější.

Termín vážná hudba je v této práci vnímán zejména jako protiklad pojmu populární hudba a jako ekvivalent pojmu artificiální hudba, jenž je z muzikologického pohledu výrazem přesnějším a terminologicky vyhraněnějším. Z tohoto hlediska lze hudbu dělit na hudbu artificiální a nonartificiální, která vedle hudby populární a veškerých jejích forem a mutací zahrnuje taktéž i hudbu folklorní. (Schnierer, 2007)

Slovo artificiální pochází z latinského slova *ars* označujícího umění a jeho definice tkví v důrazu na složitější kompozici a uměleckou hodnotu vycházející z evropské hudební tradice, jenž klade vyšší nároky na vnímání posluchače (Poledňák, 2006, s. 153) a vyznačuje se „specifickými uměleckohodnotovými aspiracemi“ (Fukač, 1997, s. 48) Oproti tomu hlavním posláním hudby nonartificiální není funkce umělecká, nýbrž uživatelská, oddechová či zábavná. (Schnierer, 2007, s. 10) Právě kvůli zastávání zábavné funkce, je nonartificiální hudba také občas označována za hudbu komerční.

V odborné literatuře i v médiích a běžném hovoru se lze setkat také s pojmem klasická hudba, jehož využívání bývá často přejímáno z anglicky psaných textů, v nichž termín „classical music“ nahrazuje české „vážná hudba.“ Tento termín však může být v češtině poněkud zavádějící, neboť ho lze snadno zaměnit se slovem klasicistní, kteréžto označuje pouze omezenou podmnožinu hudby klasické. (Van Eijck, 2001)

Vážnou hudbu lze dále dělit dle mnoha kritérií, nejčastěji se setkáváme s kategorizací do epoch starověku, středověku, renesance, baroka, klasicismu, romantismu a moderních hudebních stylů 20. století. Hudba Vítězslava Nováka se řadí do přelomu období romantismu, pozdního romantismu a impresionismu.

K polarizujícímu rozdělení hudebních žánrů na hudbu vážnou a populární došlo až ve 20. století, během něhož se radikálně odlišil způsob tvorby, propagace a konzumace hudby těchto dvou segmentů, především vlivem vzniku nahrávacího průmyslu a příchodem masových médií, nejprve rozhlasu, později pak televize a internetu. Zatímco hudba vážná víceméně zůstala věrná svým tradičním hodnotám i stylu interpretace a propagace, hudba populární se čím dál více přizpůsobovala požadavkům trhu a komerčním cílům.

Ve 21. století se pak tyto vlivy začaly citelněji projevovat i na poli hudby vážné. Masivní nástup technologických inovací vedl k vzájemnému přibližování těchto dvou sektorů a k jejich vzájemné inspiraci. Ta se na poli populární hudby projevila ve volání po vyšší kvalitě (jak kompozice samotné, tak i zvukových záznamů), oblast vážné hudby pak palčivě pocítila nutnost zatraktivnění své prezentace pro zachování poslouchanosti a návštěvnosti, pro niž bylo stěžejní především osvěžení marketingových a propagačních přístupů.

V současnosti můžeme stále výrazněji pozorovat trend kombinování žánrů, ať už se jedná o crossoverové koncerty či takzvanou postklasickou hudbu. Hudbou postklasickou je míněna rekompozice klasické hudby za použití moderních technologií, elektronické amplifikace apod. (Dohnalová, Boháčová, & Štilec, 2018) Dochází také k modernizaci prezentace vážné hudby a zejména pak k hledání způsobů, jak oslovit nové a mladší publikum prostřednictvím inovativních a kreativních marketingových nástrojů.

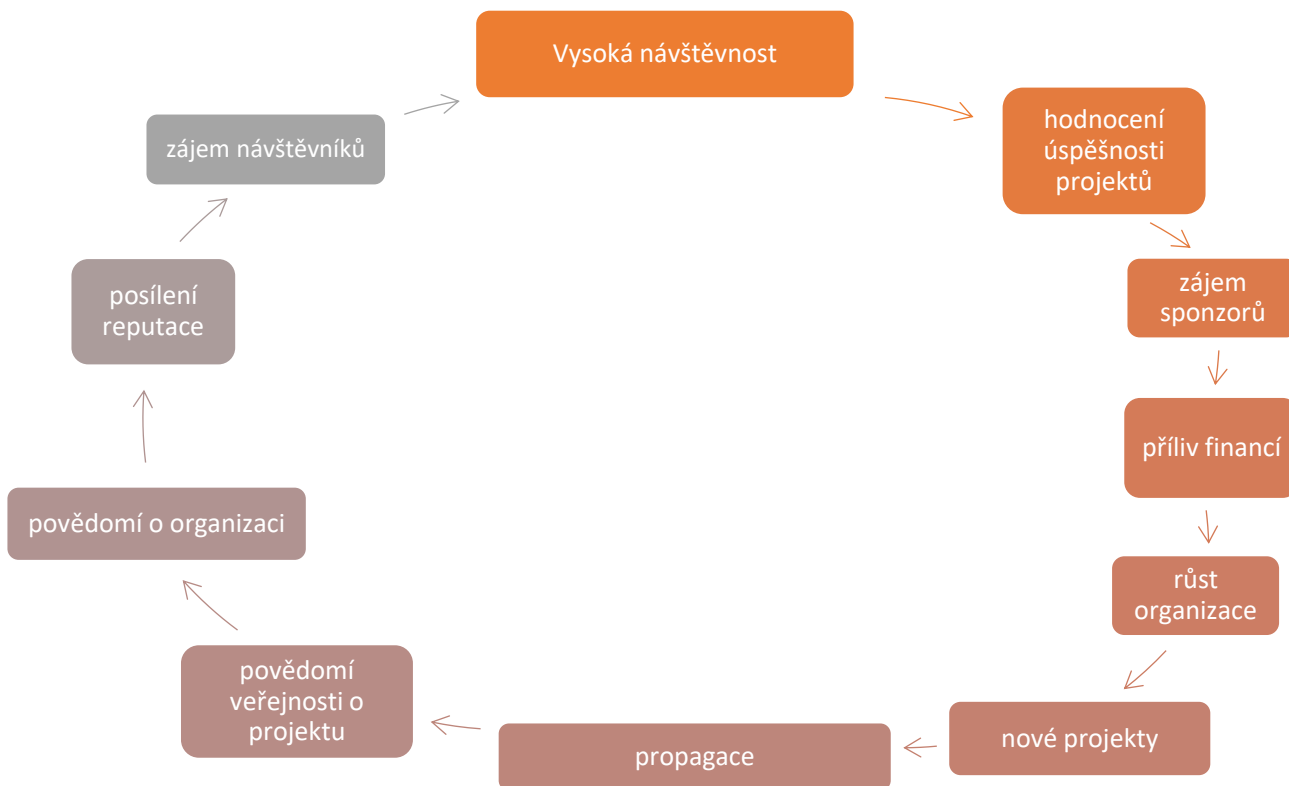
Produkce v oblasti vážné hudby v České republice je značně rozsáhlá, dle Statistiky kultury České republiky za rok 2017 prováděné střediskem NIPOS v ČR působí 42 profesionálních hudebních těles odehrajících ve sledovaném roce celkem 3 050 koncertů navštívených počtem 461 386 návštěvníků (NIPOS, 2017). Tradice produkce vážné hudby je tak evidentně v Česku stále silná, je nicméně nesporné, že i prezentace vážné hudby navzdory její orientaci na konzervativní hodnoty musí následovat nároky ze stran posluchačů a návštěvníků a tvořit nabídku, která je zaujme a přivede do koncertních síní.

2. PROBLEMATIKA NÁVŠTĚVNOSTI KONCERTŮ VÁŽNÉ HUDBY

Jako v kterékoliv oblasti umění se i na poli vážné hudby můžeme setkat s organizacemi, které koncertují v beznadějně vyprodaných sálech, s těmi, které zápolí s klesajícím trendem návštěvnosti a s takovými, jejichž samotnou existenci nízká návštěvnost bezprostředně ohrožuje. Navzdory finanční podpoře hudebních těles z veřejných zdrojů, tvoří placení návštěvníci stěžejní příjmy financí těchto organizací. Příliš nízká návštěvnost může tak vést až k jejich zániku.

Snaha o zachování návštěvnosti je motivována nejen přímým získáváním finančních prostředků z prodaných vstupenek, ale také zohledňováním návštěvnosti jako jedním z hlavních kritérií pro hodnocení úspěšnosti projektů. Návštěvnost (ať již v absolutních číslech či jako procento vypočítané poměrem kapacity daného místa a jeho vyprodanosti) je základní metrikou pro srovnávání organizací mezi sebou i v čase a vždy je uváděna ve výročních zprávách organizací zabývajících se produkcí vážné hudby. Úspěšnost již provedených projektů tak přímo ovlivňuje možnost získání finančních prostředků na projekty nové. Takto vzniká kauzální řetězec, v němž bez nových projektů/inscenací/nastudování není pro hudební organizace možné si udržet návštěvnost a dochází tak ke vzájemnému prohlubování problémů souvisejících s návštěvností. Naopak pozitivní nárůst návštěvnosti lze vnímat jako příležitost pro růst organizace v podobě získání vyšších finančních prostředků umožňujících vytvoření většího prostoru pro experimentování (například s inscenačním pojetím, či se zařazením nového repertoáru). Tyto finanční zdroje mohou pak být použity také na rozsáhlejší a sofistikovanější marketingové aktivity opět vedoucí k dalšímu navýšení návštěvnosti. Návštěvnický úspěšné organizace se také mohou zaměřit na hledání nového publika mimo své běžné návštěvníky.

Nejen alokace finančních příspěvků z veřejných zdrojů je silně podmíněna návštěvností. I soukromí dárci se mnohem pravděpodobněji rozhodnou podporovat spíše ty organizace, které v minulosti byly schopné realizovat úspěšné projekty. Pokud se organizaci nepodaří sehnat dostatek finančních zdrojů potřebných pro nastudování nového repertoáru, je nucena opakovat stávající repertoár, jehož návštěvnost bude zákonitě nadále klesat. To pak může vést až k omezení činnosti či plnému zániku daného tělesa. Naopak možné pozitivní dopady návštěvnosti jsou znázorněny na následující grafice.



Obrázek 1 - Kauzalita návštěvnosti. Zdroj: vlastní zpracování.

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, jednotlivé faktory ovlivňující návštěvnost jsou navzájem těsně provázané. Aby nedošlo naopak k jejich negativnímu ovlivňování, doporučuje se organizacím využít toho, co se v komerční sféře nazývá *diversifikace portfolia*. (Fotr, Švecová, Hružová, & Richter, 2010) V oblasti vážné hudby je možno tuto metodu promítnout především do dramaturgické skladby repertoáru daného hudebního tělesa. Například symfonické orchestry mohou vytvořit různé druhy koncertních cyklů se zaměřením na různé typy vážné hudby a potažmo i na rozličné segmenty posluchačů – například cyklus staré hudby, koncerty crossoverové či soudobé hudby, nebo program skladeb současných autorů nebo například řadu koncertů pro děti. (Palasová, 2017) Repertoár musí být od začátku vybírán a koncipován tak, aby oslovil vybraného posluchače. Každý z těchto programů pak musí mít vlastní marketingovou komunikaci, jež bude přizpůsobena právě cílovému segmentu publika.

Koncept *diversifikace portfolia* je v této práci zmiňován především proto, že souvisí s propagací díla Vítězslava Nováka, jehož skladby nepatří k těm nejúspěšnějším (porovnáváme-li jej například s Dvořákem či Janáčkem). Hudební dramaturgové tak mohou zařadit Novákovy skladby po boku skladeb například Janákových, které mají větší potenciál přitáhnout větší množství návštěvníků a těleso se nemusí obávat toho, že pokud by zařadilo na repertoár pouze skladby Novákovy, snížilo by tím svou návštěvnost. Naopak tímto způsobem může Novákovy skladby vyslechnout i návštěvník, který by si primárně na ně vstupenku nezakoupil, ale je možné, že po jejich poslechu

v brilantním provedení se o jejich autora začne blíže zajímat a příští vstupenky si zakoupí výhradně na ně.

Otázky týkající se návštěvnosti, dramaturgie a marketingu jsou vzájemně provázané tak těsně, že je pro úspěch provozovatelů vážné hudby nutné o nich také provázaně přemýšlet. Orchestry a další tělesa jsou pak postavena před dilema toho, do jaké míry mohou inovovat a snažit se přilákat nové publikum, a do jaké míry by měly zůstat věrni zasetým principům a uspokojovat tím své současné návštěvníky. Většina organizací se zaměřuje právě z důvodu udržení návštěvnosti na známější tituly, a to podle Adorna vede k následujícímu: „Tato selekce (oblíbených titulů) se reprodukuje ve fatálním kruhu: to, co je nejznámější, je nejúspěšnější, proto se to hraje stále znovu a dělá se to ještě známějším.“ (Adorno, 2015) Podle Mehty (2003) je snaha o ožívování repertoáru orchestru velice komplikovaná tím, že převážná část publika (jež je v případě vážné hudby většinou značně konzervativní) není novinkám příliš nakloněna. Je pak úkolem marketingu prostřednictvím svých nástrojů přesvědčit potenciální návštěvníky o tom, že i nová díla, díla moderní hudby, či méně známá díla, jim mohou přinést stejný či dokonce větší užitek z poslechu. Pro zařazování méně známých kusů, například skladeb Vítězslava Nováka, pak hovoří následující teze: „Hudba posluchači známá se pro něj stává také oblíbenější. Pokud je ale opakována příliš dlouho nebo intenzivně, subjektivní oblíbenost opět klesá.“ (Hargraeves & North, 2009) Zařazení Novákových děl tak může příjemně osvěžit uváděný program a v dlouhodobém horizontu napomoci udržení vysoké návštěvnosti. Hlavním cílem dramaturgie je tedy nalézt kýženou rovnováhu mezi osvědčeným a novým, konzervativním a inovujícím, proslulým a neznámým.

Ačkoliv je nesporné, že kvalitní dramaturgie vede k udržování a zvyšování návštěvnosti, její inovující snahy jsou v praxi bohužel často svazovány nedostatkem finančních prostředků. Realizace méně známých autorů a děl je z finančního hlediska vždy značně riskantní a pro menší tělesa tak představuje riziko, které nejsou jeho dramaturgové a manažeři vždy ochotni podstoupit a uchylují se tak k opakování osvědčených kusů, přehlíží tak méně hrané autory.

Diversifikace portfolia přináší hudebním tělesům ještě jeden benefit, jímž je minimalizace rizika plynoucího z neúspěšnosti některých projektů. (Fotr & kol., 2010, s. 379) Pokud těleso uvádí několik různých hudebních cyklů, několikanásobně tak zmenšuje hrozbu nízké návštěvnosti, protože cílí na několik různých segmentů návštěvníků zároveň. Pravděpodobnost toho, že ani jeden z vybraných programů by nebyl úspěšný, je velmi malá. Pokud by ale naopak orchestr hrál například jen díla jednoho vybraného autora, jehož oblíbenost by z nějakého důvodu náhle razantně poklesla, dané těleso by se ocitlo v situaci velmi ohrožující jeho návštěvnost.

I navzdory tomu, že větší diverzita nabízeného programu v jistém směru zmenší negativní dopady neúspěchu vybraných koncertů, jejich nezdar může stále vyvolat řetězec negativních reakcí. Pokud se například vybranému koncertu dostane obzvláště tvrdé kritiky v tisku, v níž bezesporu zazní i jméno souboru, jenž daný koncert uvedl, mohou i ostatní části jeho repertoáru zaznamenat

sníženou návštěvnost. S tímto musí PR oddělení tělesa umět včas a efektivně pracovat, aby tomuto negativnímu efektu, pokud možno, co nejvíce zabránilo.

Pro doplnění problematiky návštěvnosti je potřeba také zmínit, že návštěvnost není pouze objektivním odrazem kvality hudební produkce, nýbrž je silně ovlivňována také marketingem dané instituce a mnoha společenskými a psychologickými jevy. Jedním z těchto faktorů, které neleží plně v rukou organizace, avšak je nutno je vést v patrnosti a umět na ně reagovat v rámci marketingu a PR, je takzvané *cognitive bias*. Tento pojem pojmenovává lidské chování označované také jako předpojatost, konformita či stádní chování neboli podvědomou tendenci napodobovat chování druhých. (Kahneman, 2011) Nejen že vysoká návštěvnost vede k ještě vyšší návštěvnosti skrze získávání finančních prostředků, jak bylo popsáno v textu výše, ale také skrze tento psychologický jev. Koncert ve vyprodaném sále na návštěvnících jistě zanechá zcela jiný dojem než koncert odehraný v sále zcela prázdném. Míra vyprodání kulturních akcí vždy značí v očích veřejnosti jejich kvalitu. Ze společenského hlediska je tento příklad stádního chování velice běžný. Inscenace s vysokou návštěvností si většinou tuto návštěvnickou oblibu drží velice dlouho. Z oblasti performativního umění lze uvést příklad Dejvického divadla, o němž je všeobecně známo, že je dlouhodobě beznadějně vyprodáno a získání vstupenek na jeho představení vyžaduje jejich zakoupení ve značném časovém předstihu, neboť během předprodeje bývají vyprodány během minut. To, že je vstupenky obtížné získat, jim přisuzuje jakousi exkluzivitu a společenskou prestiž. Tento fenomén vede k tomu, že Dejvické divadlo nemá problém vyprodat i „méně povedené“ inscenace (toto hodnocení je samozřejmě vždy subjektivní). Jelikož návštěva jakýchkoliv kulturních akcí vždy plní i společenskou funkci, nejen funkci uměleckou a zábavní, je úkolem marketingu komunikovat právě chtěnost a omezenost daného představení/koncertu, například zveřejňováním fotografií či videozáznamů z vyprodaných akcí. Pokud má potenciální návštěvník pocit, že na dané představení chodí všichni jeho známí a často se o něm v jeho společenském okruhu mluví, nabyde pocitu, že i on by si měl vstupenky zakoupit a inscenaci navštívit.

Již dávno v dobách před vytvořením pojmu marketing se v performativním umění tohoto jevu využívalo – v antice ve formě placeného potlesku, který měl k bouřlivé reakci vyburcovat i zbytek publika, ve Francii 19. století pod názvem klaka, která sloužila ke stejnému účelu. (Reittererová, 2013) V rámci moderního marketingu se s takovýmto kopírovacím efektem dá velmi zručně pracovat. Často se například nechá první termín koncertu zcela vyprodat a až následně se „přidávají“ další reprízy. Jedním z dílčích cílů marketingu vážné hudby tedy musí být vyvolat v lidech pocit, že nabízíme něco jedinečného, v limitovaném množství, co stojí za to navštívit a co poslouží k navýšení jejich společenského statusu.

Jak z textu této kapitoly vyplývá, návštěvnost je pro oblast vážné hudby zcela kruciólním pojmem a další kapitoly se k ní budou také velice často odkazovat. Cílem marketingu vážné hudby koneckonců není nic jiného než navýšovat její návštěvnost. V následujících částech práce se tedy její autorka pokusí zodpovědět otázky zmíněné v úvodu jako: Kdo je návštěvníkem koncertů vážné

hudby? Jaké má charakteristiky? Jaké je jeho typické chování a co ho motivuje k návštěvám koncertů vážné hudby? Jaký typ marketingového sdělení má nejvyšší šanci takového návštěvníka zaujmout? A jaké prvky charakterizující osobnost a dílo Vítězslava Nováka by se měly v těchto sděleních objevit, aby tyto návštěvníky přilákaly k návštěvě koncertů jeho skladeb?

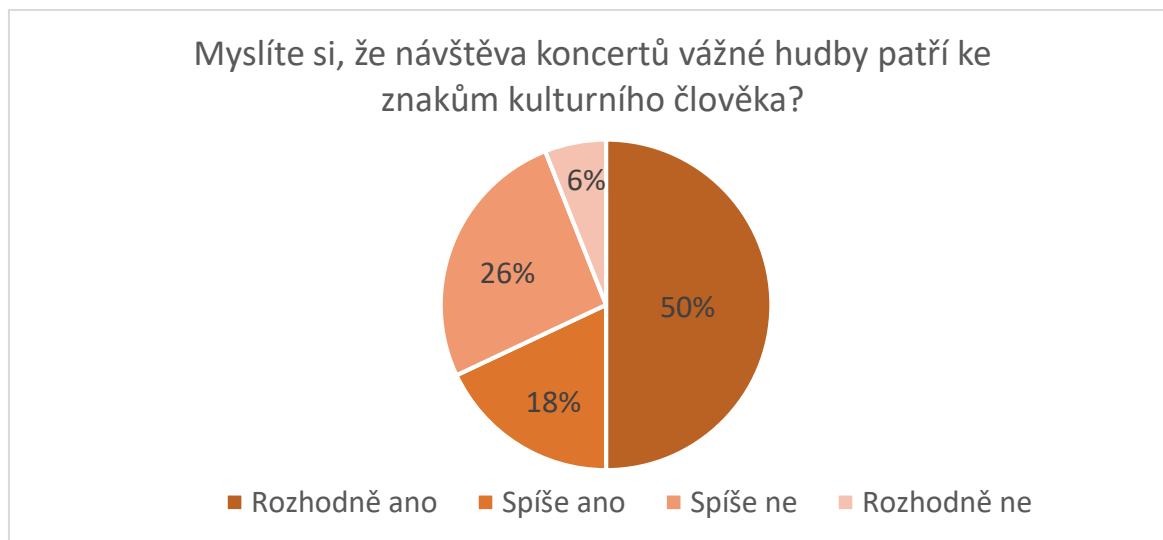
2.1 Návštěvnost koncertů vážné hudby v ČR

Prvním krokem k vytvoření marketingového plánu pro jakýkoliv produkt vždy musí být analýza trhu, na němž chceme tento produkt propagovat. Zatímco v komerční sféře bychom se zaměřovali na prodejnost vybraného produktu a na objemy zisků z nich plynoucích, v oblasti performativního umění je pro nás rozhodujícím ukazatelem návštěvnost daného druhu umění – v našem případě tedy návštěvnost koncertů vážné hudby.

Dle výzkumů Mikuláše Beka v Česku koncerty vážné hudby navštěvuje přibližně 15 % celkové populace (Bek, 2003, str. 47) Dvojice autorů Brown a Bare (2003) došla ve stejném roce pro území USA ke stejnému číslu. Ve srovnání se zeměmi Evropské unie se Česká republika nachází zhruba v průměru (návštěvnost divadel je pak lehce nadprůměrná). (Dostál & Černá, 2015)

Zajímavé je, že Brown a Bare ve své studii zároveň uvádějí, že ačkoliv 15 % amerického obyvatelstva koncerty vážné hudby navštěvuje, k zájmu o vážnou hudbu se hlásí až 27 % populace. (Brown & Bare, 2003) Z marketingového hlediska je tento údaj velice podstatný, neboť značí, že okruh lidí, které by se měl snažit zasáhnout je téměř dvojnásobně větší než skupina tvořená stávajícími návštěvníky. Z výzkumů Radim Bačuvčíka (2011) pak vyplývá, že z lidí, kteří sami sebe považují za zájemce o vážnou hudbu, jich její produkce navštěvuje jen 37 %, u opery je to dokonce jen 17 %, naopak u divadla se mezi návštěvníky řadí až 45 % jeho zájemců. Nevyužitý potenciál pro zvyšování návštěvnosti v oblasti vážné hudby zde tedy skutečně existuje a v nemalé míře. Zůstává otázkou, jestli za pozitivnějšími výsledky u divadel stojí jejich širší nabídka, menší divácká náročnost některých divadelních žánrů, či právě efektivněji řízený marketing. Autorka této práce se domnívá, že divadla jsou ve svých propagačních kampaních mnohem kreativnější než tělesa vážné hudby a neobávají se tolik experimentovat. Jedná se však pouze o subjektivní domněnku založenou na vlastních zkušenostech.

Přestože 70 % Čechů se domnívá, že koncerty vážné hudby jsou nedílnou součástí kulturního života, více než 30 % z nich nikdy nebylo na koncertě vážné hudby a polovina dotázaných nikdy v životě nebyla v koncertní síni. (Česká filharmonie, 2012) I z následujícího grafu je patrné, že obraz vážné hudby jako znaku kulturní vyspělosti je v očích veřejnosti ustálen, ale k jeho přesvědčení k návštěvě koncertů je sám o sobě nedostačující.



Obrázek 2 - Návštěva koncertů v. h. jako znak kulturního člověka. Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zprávy České filharmonie za rok 2015 (online), cit.: 20.4.2019

Jedním z důvodů nízké návštěvnosti koncertů vážné hudby může být jejich nedostatečný marketing. Ve srovnání s populární hudbou jsou na něj vynakládány diametrálně menší finanční prostředky. V oblasti produkce vážné hudby je ohniskem zájmu především její kvalita a její propagace je vnímána až jaksi sekundárně a doplňkově.

2.2 Charakteristika návštěvníka koncertů vážné hudby

Jádrem této práce je především marketing Novákových děl skrze jejich živou prezentaci. Místy se tak prolínají pojmy jako konzument, zákazník, posluchač, divák a návštěvník, všechny však mají značit osobu, která přichází do styku s interpretací Novákovy hudby. Proto abychom mohli takového člověka oslovit adekvátním marketingovým sdělením, je třeba vědět, kdo takovým potenciálním zákazníkem je.

V extrémně zjednodušeném podání je typickým návštěvníkem vážné hudby žena starší šedesáti let s vysokoškolským vzděláním. Pro porozumění publiku však nestačí jen stručně popsat jeho demografické složení. Významnou roli bude hrát i chování potenciálních návštěvníků, jejich motivace pro návštěvu koncertů vážné hudby a co na nich touží slyšet či zažít. Pro tyto účely se v marketingu využívá segmentace zákazníků dle životního stylu. Dále nás bude zajímat, jaké mají postoje ke kultuře, jak konzumují produkty kulturní povahy a jaká využívají média. (Bačuvčík, 2012) Na základě těchto faktorů pak může být vytvořena opravdu relevantní marketingová komunikace využívající právě ta média a sdělovací prostředky, které tyto cílové skupiny konzumují, takovým způsobem, který na koncerty vážné hudby přiláká co možná nejvíce

návštěvníků. Jak píše ve své diplomové práci Palasová: „Proto je nutné při plánování dramaturgie a marketingu i na poli vážné hudby reflektovat behaviorální tendence současné společnosti, jako je např.: sklon ke kombinování zdánlivě protichůdných prvků, smazávání vyhraněnosti preferencí a popírání hranic (např. mezi vysokou a nízkou kulturou, oficiální a neoficiální příležitostí, slavnostním a všedním apod.).“ (Palasová, 2017) Změny v návštěvnosti vážné hudby nejsou nezávislým jevem, nýbrž následují trendy ve změnách životního stylu, společenských postojů a kulturních preferencí publika.

Bačuvčík spatřuje za poklesem návštěvnosti především změny v životním stylu společnosti, které na našem území v 90. letech pak byly díky politickým událostem pocíitelné ještě silněji a náhleji než jinde. Ve světě mezi 60. a 80. lety došlo k nárůstu množství volného času, což vedlo mimo jiné k velkému boomu performativního umění, stavěla se nová divadla a koncertní sály a vznikaly nové hudební soubory. (Bačuvčík, 2011) V té době byl kulturní sektor řízen a financován v podstatě výhradně státem. Kulturní organizace tak nemusely bojovat o finanční zdroje ani o návštěvníky. Art marketing tedy de facto neexistoval.

Během 80. let došlo ke stagnaci nárůstu zájmu o performativní umění a opět za tím stálo množství volného času, tentokrát to však byl jeho pokles. 37 % Američanů deklarovalo, že se jim mezi lety 1973-1987 snížilo množství volného času z 26,2 na 16,6 hodin týdně. (Bačuvčík, 2011) V 90. letech se pak tržní prostředí v Česku radikálně proměnilo, na trh s kulturou a uměním vstoupily i soukromé podnikatelské subjekty a zvýšily konkurenční tlak. Zároveň se objevila plejáda nových konkurenčních způsobů trávení volného času včetně cestování. Návštěvnost tedy neohrožuje jen konkurence přímá v podobě nabídky jiných divadel a orchestrů, ale i konkurence nepřímá jako návštěva kin, věnování se sportu, sledování TV atd.

Kulturní organizace na tyto společenské změny nebyly připraveny a reagovaly na ně nedostatečně flexibilně. Až v 90. letech se vlastně začaly učit pracovat s marketingovými nástroji. Dotace poskytované z veřejných zdrojů se zmenšily a přestaly být jakousi samozřejmostí a vznikla nutnost zabývat se otázkami vícezdrojového financování. Tomu však historický vývoj v našich zemích také moc nepřál, tudíž nemá princip mecenášství v Česku zdaleka tak silnou tradici jako například v anglosaských zemích. Zároveň se ale organizace z oblasti vážné hudby snaží dostávat naplňování veřejných zájmů a musejí neustále dokazovat, že si zasluhují dostávat finanční příspěvky z veřejných zdrojů a jak píše Bonita Kolb: „(...) vedou věčný boj o to, zda jsou organizace opravdu pro všechny, když jejich služby ve skutečnosti využívá jen malá skupina lidí (...).“ (Kolb, 2005, s. 76)

Menší množství volného času vede ke změnám ve způsobu spotřeby vážné hudby. Její poslech se často odehrává na pozadí jako kulisa při provádění jiných činností a na její návštěvu již nezbývá tolik času. Výrazně se to projevuje na poklesu zájmu o klasická abonmá, neboť zákazníci již nejsou ochotni plánovat svůj život dlouho dopředu a raději, než aby byli věrni jedné vybrané organizaci, si vybírají to nejlepší z programu různých těles. Tradiční celosezonní cykly se tak scvrkávají do

různých miniabonmá a tematických balíčků. Aby mohlo být na problematiku klesající návštěvnosti správně reagováno v rámci marketingu, musí pro něj být určen a charakterizován jeho cílový zákazník, tedy návštěvník koncertu.

Následující text se pokouší shrnout několik výzkumů publika vážné hudby do ucelené charakteristiky cílového zákazníka na základě jeho sociodemografických a behaviorálních rysů.

2.2.1 Charakteristika na základě věku

Věkový průměr publika koncertů vážné hudby je výrazně vyšší než u jiných žánrů. (Bek, 2003) Stejně závěry vyplývají i z výzkumů věkového rozložení konzumentů různých druhů umění prováděných Radimem Bačuvčíkem, jenž jsou ve zjednodušené formě znázorněny v tabulce níže, ta udává procentuální zastoupení návštěvníků ve vymezených věkových segmentech.

Věk	Celkem	Koncerty vážné hudby	Rozdíl proti ost.um.	Opera	Koncerty pop. hudby	Divadlo
15-19	7,4	5,5	-1,9	5,3	11,1	8,8
20-24	7,9	7,0	-0,9	7,5	10,4	7,0
25-29	9,4	7,3	-2,1	10,1	12,7	9,7
30-39	18,3	15,0	-3,3	16,3	23,7	17,8
40-49	15,4	12,7	-2,7	15,0	17,8	16,7
50-59	17,5	21,4	+3,9	20,7	15,4	19,2
60-69	12,4	17,0	+4,6	14,5	6,4	12,5
70-80	11,7	14,1	+2,4	10,6	2,9	8,4

Tabulka 1 - Publikum kulturních akcí podle věku. Zdroj: Bačuvčík, 2009

V oblasti vážné hudby jsou nejpočetněji zastoupeni lidé ve věku 50-69 let, průměrný věk návštěvníka koncertů vážné hudby pak vychází na 54,8 let. Vynecháme-li skupinu do 19 let, jejíž členové se ještě o návštěvě koncertů ve většině případů nerozhodují zcela nezávisle, nejméně zastoupena bude věková kohorta mezi 25.-29. rokem života – tedy vysokoškolští studenti a čerství absolventi. (Bačuvčík, 2009) Ještě vyšší věkový průměr lze pozorovat ve skupině abonentů, mezi nimiž tvoří lidé nad 60 let téměř 67 %. (Bačuvčík, 2011) Větší zájem o vlastnictví předplatného mezi staršími jedinci lze vysvětlit větším množstvím volného času v důchodovém věku a silnější inklinací k plánování návštěv kulturních akcí s delším časovým předstihem.

Věk	Abonentí	Neabonentí
15-19	1,1	8,3
20-24	1,6	19,3
25-29	1,1	9,7
30-39	3,7	9,7
40-49	10,3	15,2
50-59	15,3	13,1
60-69	34,9	17,2
70-80	31,9	7,6

Tabulka 2 - Věkové zastoupení abonentů. Zdroj: Bačuvčík, 2011.

Přestože rostoucí věkový průměr není fenoménem týkajícím se pouze vážné hudby, nýbrž celé populace, vážné hudby se dotýká citelněji než jiných odvětví a je potřeba na něj prostřednictvím dramaturgie a marketingu hudebních těles adekvátně reagovat. Dle výzkumů prováděných *National Endowment for the Arts* se průměrný věk návštěvníků vážné hudby v Americe mezi lety 1992 a 2002 zvýšil ze 45 na 49 let. Ještě znatelnější byl úbytek počtu návštěvníků v mladších věkových skupinách. V segmentu 18-34 let se ve sledovaném období snížilo zastoupení posluchačů vážné hudby z 29 % na 23 %. (Kolb, 2005, s.56)

Ačkoliv by se mohlo zdát, že právě návštěvníci spadající do nejnižších věkových kategorií budou početně zastoupeni nejméně, nejméně jich ve skutečnosti lze napočítat ve středních věkových kohortách. David Wolf tento jev vysvětluje vymezením tří životních fází, v nichž se proměňuje spotřební chování jedince a v závislosti na něm také jeho způsob a frekvence konzumace statků kulturní povahy. Během *fáze shromažďování majetku* trvající přibližně do 30. roku života se mladí lidé primárně soustředí na tvorbu materiálního zázemí pro sebe a svou rodinu. Pro tuto fázi je typický nedostatek finančních prostředků na kulturu a také nedostatek volného času na její užívání. (Wolf in Kotler & Scheff, 1997, s. 82) Dle Favariho a Fratesiho (2007) se do 5 let dítěte mnohonásobně snižuje pravděpodobnost, že jakýkoliv člen dané domácnosti navštíví koncert jakéhokoliv žánru.

Po vstupu do *fáze užívání si postavení* již z větší části odpadá potřeba honby za majetkem a materiálními hodnotami a začíná se vytvářet prostor pro hodnoty nemateriální, dochází také k navýšení zájmu o konzumaci kultury. S nástupem stáří (dle této teorie po 60. roku života) jedinec vchází do *fáze užívání si krás života*, jenž nejvíce přeje uspokojování nemateriálních potřeb včetně spotřeby kulturních statků a služeb. (Wolf in Kotler & Scheff, 1997, s. 82) S touto teorií ve svých publikacích pracuje i Mikuláš Bek a uvádí, že: „Pokles návštěvnosti mezi kategorií věku do 29 let a třicátníky zřejmě nesouvisí s odlišnou hodnotovou orientací, nýbrž s praktickými překážkami v

realizaci zájmu o vážnou hudbu, v níž značnou energii a čas vyžaduje rodina a kariéra.“ (Bek, 2003, str. 191)

V souvislosti s těmito závěry se často hovoří o takzvané samo-obnově publika. Zjednodušeně to znamená, že potom, co děti dosáhnou určitého věku, se jejich rodiče opět vrátí k pravidelnému navštěvování koncertů vážné hudby. Tento návrat ke vzorcům kulturního chování z mládí však nelze brát jako samozřejmost a je vhodné ho v rámci marketingových aktivit co nejvíce podporovat. Příkladem může být vytváření programu, který je nakloněn návštěvám rodin s dětmi, pořádání koncertů v dopoledních či odpoledních hodinách a o víkendech, či nabídka možnosti hlídání dětí během koncertu.

Na druhou stranu ani vrchní věková hranice nemá možnost se posouvat donekonečna. I posluchače v seniorském věku v návštěvách koncertů limituje mnoho faktorů od nedostatku financí, přes zdravotní stav a absenci doprovodu, až po nechuť je navštěvovat v pozdních večerních hodinách. I tyto limitující faktory musí být při plánování činnosti organizace provozující vážnou hudbu zohledněny.

Řešení stárnutí publika vážné hudby by mělo být reflektováno jak v přístupu k dramaturgii, tak i k marketingu hudebních těles. V rámci dramaturgie se bude jednat o vytvoření programu obsahujícího ideální poměr klasických kusů a inovativnějšího repertoáru (jako například skladeb současných tvůrců, originálních nastudování osvědčených kompozic, zařazování crossoverových koncertů spojujících klasiku s moderními žánry apod.). Vyvážená dramaturgie zaměřená na přilákání mladších posluchačů pak musí být veřejnosti prezentována vhodně zvolenými marketingovými nástroji. I v oblasti marketingu je stěžejní dosáhnout rovnováhy mezi konzervativním přístupem osvědčeným u starších stávajících návštěvníků vyznávajících spíše tradiční hodnoty a množstvím inovací, které jsou pro přilákání mladších skupin posluchačů nezbytné. Zároveň je třeba dbát na to, aby si tyto dva přístupy zároveň neprotiřečily a například přílišná snaha o originalitu nevzbudila nevoli ve stávajících návštěvnících.

Je nesporné, že postupnému stárnutí publika vážné hudby lze zamezit pouze oslovením mladších posluchačů. Ačkoliv jsou návštěvníci náležející do mladších věkových kohort zpočátku pro hudební organizace nerentabilní, neboť nejprve trpí nedostatkem finančních prostředků a následně nedostatkem volného času způsobeného péčí o rodinu, představují pro hudební tělesa vhodně zvolenou investici. Několik výzkumů totiž prokázalo, že lidé, kteří si v dětství či v mládí vytvořili k vážné hudbě pozitivní vztah, se k jejímu navštěvování v postproduktivním věku pravděpodobně vrátí. (Bačuvčík, 2012) Nebudeme-li se snažit přilákat mladé publikum, jednoho dne nastane situace, kdy nám k poslechu vážné hudby nebude mít kdo „dostárnout.“ Jak píše Bonita Kolb, to že většinu publika vážné hudby charakterizuje vyšší věk, vyšší vzdělání a vyšší příjmy, neznamená, že všichni s vyšším věkem, vzděláním a příjmem se stanou posluchači vážné hudby. (Kolb, 2005) Je nutné o své publikum neustále bojovat za použití (nejen) marketingových nástrojů a snažit se si mladé posluchače k návštěvám koncertů vážné hudby „vychovat.“

Nejvíce žádoucím segmentem z hlediska marketingu koncertů vážné hudby budou vysokoškolští studenti, kteří splňují hned několik kýžených charakteristik. Aktivně se zajímají o společenské a kulturní dění, jsou již ve věku, kdy sami rozhodují o alokaci svých finančních prostředků na zábavu a volný čas, nemají zatím finanční ani rodinné povinnosti a jsou právě v životní fázi, kdy sami sebe definují skrze statky, které spotřebovávají a společnost, s níž se stýkají. Vzorcům chování, jimž navyknou během tohoto období už pravděpodobně zůstanou více méně věrni po zbytek života. Jejich styk s vážnou hudbou již není podmíněn rodinou či školou (například v rámci tzv. výchovných koncertů), ale vysokoškolský student si volí poslech vážné hudby jako náplň svého volného času zcela dobrovolně. Zároveň se očekává, že po absolvování vysoké školy se zařadí do vyšší příjmové skupiny a bude disponovat dostatkem zdrojů na nákup vstupenek. Překážkou v motivaci pro návštěvu koncertů vážné hudby je v této věkové kohortě podle Bačuvčíkových výzkumů (2012) to, že mladí lidé o vážné hudbě míní, že je nudná a neatraktivní. Závratná propast byla ve výzkumech Radima Bačuvčíka prováděných na vzorku 800 studentů Univerzity Tomáše Bati (2008) patrná mezi tím, že většina dotázaných si asociuje divadlo s pojmem zábava, ale naopak označení vážná hudba v nejvíce lidech evokovalo slovo nuda. Vzhledem k těmto pocitům s vážnou hudbou spojeným tedy není až tak překvapivé, že více než 32 % dotazovaných vysokoškolských studentů uvedlo, že koncert vážné hudby nikdy nenavštívili.

Z dalšího průzkumu pak vyplynulo, že vážná hudba patří u mladých Čechů na druhé místo na žebříčku nejméně oblíbených hudebních žánrů. U chlapců adolescentního věku se pak antipatie vůči vážné hudbě projevily ještě mnohem výrazněji než u stejně starých dívek. (Mužík, 2007) Přitom právě adolescenti představují co se týče hudebního průmyslu největší kupní sílu. Podle starších výzkumů již na konci devadesátých let mladí Američané trávili poslechem hudby v průměru více než 4 hodiny denně a v hierarchii svých zájmů hudbě přiřazovali první místo (Zilman & Gan in Mužík, 2007), lze předpokládat, že s masivním nárůstem streamovacích a dalších služeb usnadňujících přístup k přehrávání hudby se denní doba jejího poslechu ještě prodloužila.

Několik autorů se zabývalo otázkou, co způsobuje to, že u mladých lidí je v současnosti vážná hudba tak neoblíbená. V podstatě ze všech jejich výzkumů vyplynulo, že mladé lidi trápí domněnka, že vážná hudba je pro ně příliš komplikovaná a oni nebudou schopni ji pochopit, protože pro její poslech nemají dostatek znalostí, zatímco pro hodnocení populárních písní jim stačí jejich vlastní vkus. Bonita Kolb uvádí: „Studenti jsou přesvědčeni, že publikum vážné hudby má přístup k informacím a znalostem, které ostatní nemají. Představují si publikum vážné hudby jako velmi „hudebně založené lidi s kulturním a intelektuálním zázemím, kteří studovali hudbu“. Považují za nutné vědět před koncertem o hudbě co nejvíce, aby se jim například „nelíbila nepovedená skladba, což by bylo trapné, když zbytek publika by to poznal“. (Kolb, 2005, s. 122)

Kromě toho, že mladé posluchače od návštěvy koncertů vážné hudby odrazuje nedůvěra ve vlastní znalosti a talent, jejichž nedostatek podle nich zamezuje schopnosti hudbě porozumět, také obecně usuzovali, že by je koncert vážné hudby nudil a nebyl pro ně zábavný. V souvislosti s nedostatečnou zábavností také dotazovaní zmiňovali, že koncerty vážné hudby jim nenabízejí

dostatečnou stimulaci a akčnost (v porovnání s tím, co mohou zažít během koncertů populární hudby). Dále je záporně ovlivňovaly minulé negativní zkušenosti, jako když byli nuceni koncerty vážné hudby navštěvovat v rámci školní výuky či je do toho tlačila jejich rodina. Celá řada negativních konotací souvisela s tím, že mladí vnímají tradiční publikum vážné hudby jako silně elitářské a snobské, v jehož společnosti by se necítili příjemně a nezapadli by do ní. Pokud navíc na koncerty vážné hudby z jejich vlastního okolí nikdo nechodí, mohla by jejich návštěva podle nich poškodit jejich vlastní self-image, do jejíž koncepce poslech vážné hudby nezapadá. (Harland, 1995 in Bačuvčík, 2009, s. 3) Vytváří se tak cyklus mínění, že pokud na koncerty vážné hudby jejich přátelé a známí nechodí, nebudou je tedy navštěvovat ani oni. Tyto domněnky by se měl marketing těles provozujících vážnou hudbu snažit opakovaně narušovat a tyto předsudky cíleně bořit.

První krok ke zatraktivnění koncertů vážné hudby v očích a uších posluchačů mladší generace bude jistě spočívat především v dramaturgii. Dle výzkumů Bonity Kolb (2005) mladým posluchačům pouze pasivní poslech hudby během koncertů nestačí a touží po nějaké přidané hodnotě, která by z koncertu vytvořila silný zážitek. Mladší generace vyrůstala ve světě přehlceném technologiemi a vjemy a je zvyklá například sledovat několik elektronických zařízení zároveň, u poslechu hudby se věnovat několika dalším činnostem a podobně, očekává tedy takovéto plné využití své pozornosti i během koncertů, pouhé sezení v sále s pohledem na skupinu černě oděných hudebníků jí může připadat nedostatečně stimulující. Zde se však opět vynořuje dilema toho, jak skloubit zájmy tradičního staršího a konzervativního publika, které chce koncerty takové, na jaké je zvyklé, s touhou mladších návštěvníků po nových přístupech a komplexnosti zážitku z koncertu. Dramaturgové tak musí balancovat na tenké hraně mezi touhou inovovat za každou cenu, která může vést až k jisté vyprázdněnosti a přílišné líbivosti a podbízivosti připomínající způsob prezentace populární hudby, a mezi až zbytečným strachem cokoliv měnit a přílišném lpění na osvědčených přístupech, což vede k obavám z uvádění modernějších a méně známých kusů vážné hudby. Vzhledem k tomu, že mladí lidé představují budoucnost návštěvnosti, potřeba reflektovat v dramaturgii trendy v trávení jejich volného času je nesporná.

Jedním ze zajímavých příkladů snahy o přiblížení vážné hudby mladému publiku je například uvádění koncertní řady *Mladá krev* Filharmonii Brno. V rámci tohoto abonmá je dána příležitost vystupovat velmi mladým hudebníkům, což má potenciál přiblížit hudbu mladšímu posluchačstvu, které se tak může s vystupujícími lépe identifikovat. Navíc se tím boří předsudky toho, že vážná hudba pro mladé lidi není. Koncerty v rámci řady *Mladá krev* jsou navíc pojaty značně netradičně. Nejlépe výhody tohoto pojetí shrnuje sama Filharmonie Brno na svých webových stránkách (2018, cit.: 20. 4. 2019): „Zájem o tento cyklus ze strany publika byl v uplynulých sezonách značný a jistě bychom k tomu našli hned několik důvodů. Mladický strhující projev účinkujících, různorodý repertoár... A nejen to. Podtitul cyklu Hudba zblízka dává tušit, že koncerty v Besedním domě jsou koncipovány netradičně – zve na atypicky rozestavený a intimně nasvícený sál, na hudebníky, kteří jsou takřka na dosah... Na klasiku, při níž odpadá bariéra pódia či večerní róby. Přijďte podpořit mladé naděje, v džínsech (chcete-li), přijďte na hudbu zblízka do rodinně pohodové

atmosféry a za sympatické vstupné.” *Mladá krev* je jedním z důkazů, že dramaturgie vážné hudby, pokud pojata kreativně, má šanci oslovit i mladé publikum.

Jelikož značnou část potenciálního publika zjevně odrazuje od návštěv koncertů vážné hudby strach z toho, že si ji nebudou umět dostatečně fundovaně vychutnat, protože k tomu nemají dostatek vědomostí a informací, jedna z cest, jak tento předsudek zbořit a tyto posluchače do koncertních síní nalákat, vede skrze posílení edukativních aktivit. Zpřístupnění vážné hudby širšímu publiku pak může nabývat mnoha podob. Jednou z nich, již vnímáme dnes prakticky jako samozřejmost, může být například využívání titulkovacích zařízení během operních představení, která divákům nabízejí překlady originálních textů árií. Přitom i tento jednoduchý nástroj, který umožňuje divákům porozumění děje, měl kdysi své odpůrce z řad profesionálních provozovatelů vážné hudby v zájmu co nejrigoróznějšího dodržování tradic v inscenačních postupech. Bývalý ředitel Metropolitní opery James Levine se dokonce v roce 1985 nechal slyšet, že: „titulkovací zařízení v tomto operním domě nainstalujete jen přes mou mrtvolu. Neumím si představit, že by publikum bylo ochotné spustit oči z umělců.” (Brown, 2004) Podobnou informativní funkci plní programy v tištěné či online podobě. Některá hudební tělesa na svých stránkách zveřejňují i propracovanější rozsáhlé materiály vztahující se k jejich repertoáru. Komplexnost metod rozvoje publika neboli *audience development* výstižně definuje Rogers: „(...) udržování a rozšiřování stávajícího publika, podpora nových posluchačů nebo návštěvníků a rozšiřování jejich radosti, porozumění, důvěry a schopností v ocenění dané umělecké formy (...)” (Rogers in Hill, O’Sullivan & O’Sullivan, 2008, s. 38)

Dalším nástrojem pro edukaci publika jsou výchovné koncerty. Ty klasické, jež se nám vybaví z dětských let, jsou de facto povinnými návštěvami produkcí vážné hudby pořádanými pro kolektivy dětí a adolescentů. Problém těchto aktivit je v tom, že mohou děti k budoucí návštěvě vážné hudby motivovat, stejně tak je ale mohou od ní naopak odradit na celý život, nejsou-li dobře zpracovány a podány. Ačkoliv jsou výchovné koncerty pro školy v Česku poměrně rozšířené a mají dlouhou tradici, stále lze jejich realizaci zlepšovat. Zahraniční filharmonie například nabízejí pedagogům odborně zpracované materiály, které si mohou zdarma stáhnout z jejich webových stránek, než se třídním kolektivem navštíví jejich koncert. Učitelé, kteří často postrádají vlastní odborné vzdělání v hudebním oboru tak mohou na jejich základě kvalitně informovat třídu o tom, co později uslyší, za jakých okolností dílo vzniklo, kdo ho složil apod. Ještě více mohou být zaměstnanci filharmonie do edukace žáků zapojeni, pokud si je škola najme pro kreativní workshop pořádaný přímo v prostorách školy, kam interpreti přijdou představit své hudební nástroje, vybrané skladby a jejich historii. (Macháčková, 2011) Děti si tak mají možnost vyslechnout výklad nikoliv ve formě běžné faktografické přednášky z úst vyučujícího, která nemá tak velkou šanci je zaujmout, nýbrž v interaktivním podání lidí, kteří vážnou hudbou doslova žijí každý den. Velkým popularizátorem takzvaných *Concerts For Young People* byl slavný skladatel a dirigent Leonard Bernstein, v jehož podání se výchovné koncerty dostali až na televizní obrazovky, a to dokonce i v hlavním vysílacím čase. To svědčí o tom, že pokud je vážná hudba interpretována srozumitelně, má i v moderní době potenciál zasáhnout masovou audienci. (tamtéž) I pro rodiny

s dětmi lze sestavit program, který zaujme jak děti, tak i jejich dospělý doprovod, který by jinak třeba na návštěvu klasického večerního koncertu neměl čas. Filharmonie Brno například v rámci rodinného abonmá provozuje dětský klub, v němž během sobotního dopoledne lektor dětské diváky připraví na následující koncert tak, aby ho pak lépe pochopili. (Filharmonie Brno, 2018, online) V Symfonickém orchestru hl. m. Prahy tuto funkci plní cyklus *Orchestr na dotek*, v němž si mohou malí diváci hudbu doslova osahat, Národní divadlo pak nabízí velice populární pořady uváděné pod souhrnným názvem *Opera nás baví*.

Posluchačská náročnost umělé hudby samozřejmě nesouží jen dětské a mladé publikum, organizování moderovaných koncertů je tedy zcela běžné i v koncepci pro dospělé návštěvníky. Časté jsou dramaturgické či režisérské úvody, v nichž moderátor, dirigent, dramaturg, hudební vědec či jeden z hudebníků poskytne divákům krátké vysvětlení díla a okolností jeho vzniku, které následně vyslechnou. Tento princip skvěle odstraňuje právě onen zmiňovaný strach, že nedostatečně informovaný posluchač dílo pochopí špatně či nepochopí vůbec a přináší mu tak značně příjemnější zážitek z poslechu. Tyto takzvané dramaturgické úvody navíc bývají zahrnuté v ceně vstupného a představují tak pro návštěvníky jakousi přidanou hodnotu, zároveň se obvykle odehrávají třeba hodinu před začátkem koncertu a návštěvník si sám může zvolit, zdali se jich zúčastní nebo ne. Ti nejnáročnější posluchači toužící po doplňujících informacích mohou navštívit koncerty, během nichž se hrané dílo opravdu do detailu rozebírá po muzikologické stránce. Nelze předpokládat, že o akce tohoto typu bude mít zájem každý běžný návštěvník, vzhledem k menší známosti děl Vítězslava Nováka je však možno usuzovat, že jeho posluchač se pravděpodobně ve vážné hudbě dobře orientuje a touží se v ní dále vzdělávat, tudíž by mohl nabídku takového programu ocenit.

Tato podsekcce se zabývala segmentací publika na základě věku a podrobněji rozebírala tyto skupiny: typické návštěvníky koncertů vážné hudby starší 60 let, dětské diváky a jejich rodiče v produktivním věku a vysokoškolské studenty. Pro účely této práce je jejich charakteristika podstatná hlavně vzhledem k tomu, že definuje cílové skupiny, na něž je potřeba se soustředit v rámci marketingu nejvíce. Marketingová sdělení a nástroje by měly být pro každou skupinu zvoleny jinak. Z výsledků výzkumu zveřejněného v bakalářské práci Kristýny Žáčkové vyplývá, že většina respondentů daného výzkumu se domnívá, že propagace vážné hudby není dostatečná. Zajímavou informací je pak to, že s narůstajícím věkem také narůstá názor, že vážná hudba je propagována dostatečně. (Žáčková, 2016) Tento poznatek podporuje premisu toho, že v současnosti je marketing vážné hudby cílen především na své stávající zákazníky náležející do starších vrstev populace. Naopak mladší návštěvníci zjevně tyto reklamy převážně neregistrují, protože neobsahují nic, co by je mohlo zaujmout, nebo jsou zveřejňovány prostřednictvím kanálů, které mladí lidé konzumují jen v omezené míře (např. tisk a rádio). Tento postoj de facto svědčí o selhání marketingu aktérů na poli vážné hudby, kteří nedostatečně komunikují ty kvality vážné hudby, které mají potenciál zaujmout mladé posluchače. Největších změn v přístupu k marketingu bude tedy potřeba právě v této sekci.

Na mladší věkové kategorie je vhodné cílit prostřednictvím online komunikace, především pak sociálních sítí, jichž tato skupina hojně využívá na každodenní bázi. Jak bylo zmíněno výše, volba kulturních akcí, kterých se studenti zúčastní se odvíjí mimo jiné i od souvislosti s utvářením jejich image v rámci jejich referenční skupiny, sociální sítě jsou pro ně tedy vhodným způsobem, jak zjistit, zdali se o akce podobného typu zajímají i lidé z jejich okolí, a ideálním nástrojem pro jejich sdílení. Podle Bačuvčíka (2012) většina mladých respondentů během výzkumů uvedla, že by byli ochotni navštívit koncert vážné hudby, pokud by je na něj pozval jejich kamarád, či jim k jejich návštěvě dal doporučení. Pokud tedy organizace provozující vážnou hudbu dokáží vytvořit na sociálních sítích dostatečně poutavý obsah, mladí lidé, kteří již jejich produkci navštěvují a mají s ní pozitivní zkušenost, jej pravděpodobně budou organicky šířit dál mezi své známé. Z hlediska online gramotnosti však nelze podceňovat ani starší skupiny populace, které tradičně dobře reagují na přímou online komunikaci – například zasílání informací v podobě newsletterů či speciálních nabídek elektronickou poštou.

		Věk (zastoupení v %)							
motivace	Celkem	15-19	20-24	25-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-80
Pozvání známých	43,3	32,5	40,0	51,1	48,7	46,9	42,9	49,0	27,1
Zajímavější program	9,5	12,0	11,1	11,1	9,2	5,1	15,6	4,1	4,2
Nižší cena	13,0	8,4	6,7	7,8	10,1	13,3	13,0	20,4	41,7
Nic	29,7	42,2	42,2	23,3	26,9	26,5	22,1	24,5	27,1

Tabulka 3 - Co by Vás přivedlo na koncert vážné hudby? Zdroj: Bačuvčík, 2011.

Bez ohledu na to, jak brilantně zpracovaný bude marketing cílený na skupinu mladých posluchačů, nelze očekávat, že se do koncertních síní masově pohnou. Vážná hudba vždy byla a bude konzumována jen omezeným množstvím populace. Je nicméně podstatné, aby si organizace provozující vážnou hudbu neustále připomínaly, že edukace publika a snažení se usnadňovat mu pochopení vážné hudby a prohlubování jeho vztahu k ní, je pro ně do budoucna efektivní investicí, která zaručí jejich přežití. Vážná hudba je cenným kulturním dědictvím a je nutno ji ochraňovat a uchovávat prostřednictvím snahy o udržení návštěvnosti. Speciální důraz by pak měl být kladen na uchovávání děl českých autorů, jako například Vítězslava Nováka.

2.2.2 Charakteristika na základě pohlaví

Z hlediska pohlaví v publiku vážné hudby mírně převažují ženy. Bačuvčík (2012) ve shodě s Bekem (2003) uvádí, že ho tvoří 60 %, Šimůnková s Dobrovolnou (2011) žen ve svých výzkumech zaznamenaly až okolo 69 %. Vyšší podíl žen ve složení návštěvníků není typický pouze pro oblast vážné hudby, ale obecně pro všechny druhy umění. (Kotler & Scheff, 1997) Autoři Kotler a Sheff (1997) tento jev vysvětlují tím, že jsou to ženy a dívky, kdo častěji navštěvuje umělecké školy, což je dáno obecně zakořeněnými společenskými zvyklostmi. Vedle vzdělání ženy podle těchto autorů k vyšší afinitě k umění předurčují jim obecně prisuzované osobnostní předpoklady jako je výraznější expresivita, silnější emocionalita a markantnější orientace na společenské vyžití. Naopak muži jsou podle nich zaměřeni spíše na vlastní nezávislost a individualitu. Není tedy příliš překvapivé, že jsou to ženy, kdo častěji návštěvy kulturních akcí podněcuje.

Podstatné je toto konstatování, přeneseme-li ho do oblasti marketingového plánování. Lze z něj totiž usuzovat, že ženské potenciální diváky bude vhodné oslovovat propagačními sděleními soustředícími se na vyjadřování emocí a příběhů, jež se nejlépe zobrazují skrze vizuální komunikaci. Společenský aspekt návštěv kulturních akcí je pak možno nejlépe komunikovat v prostřední sociálních sítí. Mužské části publika bude vhodné prezentovat hodnoty spojené s tvorbou jejich image a postavení a představovat koncerty vážné hudby jako společensky prestižní události. (Bačuvčík, 2012)

2.2.3 Charakteristika na základě dosaženého vzdělání

Dalším typickým rysem publika vážné hudby je, že je převážně vysokoškolsky vzděláno. Ilustrovat tento závěr lze na příkladu návštěvníků koncertů Filharmonie Brno, z nichž 65 % dosáhlo vysokoškolského vzdělání. (Bačuvčík, 2007, str.4) Také Mikuláš Bek ve své práci píše, že: „Návštěvnost koncertů očividně roste se vzděláním.“ (Bek, 2003, str.193) Z Bekových poznatků je nejzajímavější výsledování toho, že pokles návštěvnosti v čase se nejvýrazněji projevil na vrstvách se středním vzděláním. „Z největší části jde patrně o signál výrazné proměny habitu středních vzdělanostních vrstev, které patrně více než vysokoškoláci v uplynulém období resignovaly na participaci na tradiční ‚vysoké‘ kultuře, patrně ve prospěch kultury ‚populární‘.“ (tamtéž) Dramaturgové koncertů vážné hudby na tento posun v preferencích publika reagují snahou o zpřístupňování vážné hudby širšímu publiku skrze zařazování žánrů, které se více přibližují populární hudbě (jako například koncerty filmové hudby).

Význam dosaženého vzdělání se pak promítá nejen do kulturních návyků daného jedince, nýbrž i do zájmu o vážnou hudbu, který v závislosti na něm projevují i jeho děti. Vysokoškolsky vzdělaní rodiče své děti vedou k návštěvě koncertů vážné hudby častěji než ostatní. (Bačuvčík, 2012) Ačkoliv u dětí je tato korelace nesporná, ne vždy se tento vzorec přenesení až do dospělého věku jedince. To znamená, že i ti, kteří v dětství na návštěvách koncertů vážné hudby participovali,

mohou od této záliby v dospělosti upustit. Je v zájmu hudebních těles se tyto posluchače prostřednictvím marketingu snažit udržet a dbát na to, aby byli motivováni svým zájemem o vážnou hudbu dále mezigeneračně předávat. Již zmiňované koncertní řady koncipované specificky pro rodiny s dětmi jsou toho skvělým příkladem.

Speciální důraz bývá z hlediska charakterizace návštěvníků kladen na jejich kulturní vzdělání. V mnoha výzkumech bylo potvrzeno, že hudební vzdělání a dovednost hry na hudební nástroj silně ovlivňují pravděpodobnost náklonosti jedince k vážné hudbě. Navštěvování hudebních vzdělávacích institucí jakéhokoliv stupně vede k navyšování kulturního kapitálu a k rozvoji schopnosti plnohodnotné percepce artificiální hudby. (Borgonovi, 2014) Bek ve svých publikacích tento soubor schopností zastřešuje pojmem hudebnost a dochází k závěru, že lidé s hudební průpravou projevují výrazně lepší vztah k vážné hudbě než zbytek populace. (Bek, 2003, s. 50)

Josef Secký se ve výzkumech pro svou disertační práci zabýval srovnáním vztahu k vážné hudbě mezi gymnazisty, kteří se sami aktivně věnovali hudbě (např. v rámci školního sboru) a těmi, kteří se nijak na hudebních činnostech nepodíleli. Pouze 8 % dotázaných uvedlo, že vážná hudba patří mezi jejich oblíbené hudební žánry a z nich drtivá většina na hudbě aktivně participuje. U těchto jedinců se také značně výrazněji projevila schopnost porozumění artificiálnímu hudebnímu dílu. (Secký, 2009) Mužík pak v komentáři ke svým výzkumům zabývajícím se obdobnou oblastí uvádí: „Hudební aktivita, tedy skutečnost, že dospívající hraje na nějaký hudební nástroj, má pozitivní vliv na kladnější hodnocení komplexních a reflexivních žánrů.“ (Mužík, 2007) Opět se tedy dokazuje nepopiratelný význam edukace posluchačů pro udržení návštěvnosti koncertů vážné hudby. Představitelé uměleckých organizací navíc podle Joli Jensen (2002) věří, že pokud se budou návštěvníci v oblasti umění vzdělávat, nakonec se začnou zajímat i o ty druhy umění, které jsou dnes opomíjeny. Zvyšování všeobecné hladiny enkulturace tedy podle ní povede k zachování i dnes méně známých děl. Pro autora jako je Vítězslav Novák to znamená následující – aby měl posluchač zájem o návštěvu koncertu jeho skladeb, musí o něm vědět dostatek informací. Je pak úlohou propagace k potenciálnímu publiku tyto informace přenést.

Do sféry marketingu se tyto poznatky o vzdělanosti publika promítnou ve formě vysokých nároků vzdělaného obecnstva jak na úroveň produkce samotné, tak na kvalitu přidružených služeb a marketingové komunikace. Komunikace musí splňovat vysoké standardy jak po stránce obsahové, tak i formální. Vzdělání návštěvníci budou mnohem méně tolerantní k případným chybám, nepřesnostem či zavádějícím informacím poskytovaným ze strany hudebního tělesa. Naopak budou očekávat, že budou mít možnost se něco během návštěvy koncertu dozvědět.

2.2.4 Charakteristika na základě výše příjmů

Charakterizace publika z hlediska výše příjmů je stěžejní především v zemích, kde nejsou hudební instituce tak silně podporovány prostředky z veřejných zdrojů a kde tak výše vstupného v daleko

vyšší míře podléhá výkyvům na straně trhu, konkurence, poptávky a nabídky. Vesměs veškerá produkce koncertů vážné hudby je v Česku dotována státem, jehož cílem je ji udržet přístupnou pro všechny skupiny obyvatel, mimo jiné právě regulací výše vstupného. Přesto platí, že návštěvníci vážné hudby většinou patří do skupin s nadprůměrnými příjmy. (Bek, 2003) Zajímavé ovšem je, že snížení ceny by pravděpodobně do koncertních sálů více návštěvníků stejně nepřivedlo, čemuž napovídá tato tabulka, jejíž obdoba již byla použita v kapitole zabývající se věkem návštěvníků koncertů vážné hudby.

		Věk (zastoupení v %)							
motivace	Celkem	15-19	20-24	25-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-80
Pozvání známých	43,3	32,5	40,0	51,1	48,7	46,9	42,9	49,0	27,1
Zajímavější program	9,5	12,0	11,1	11,1	9,2	5,1	15,6	4,1	4,2
Nižší cena	13,0	8,4	6,7	7,8	10,1	13,3	13,0	20,4	41,7
Nic	29,7	42,2	42,2	23,3	26,9	26,5	22,1	24,5	27,1

Tabulka 4 - Vliv snížení ceny na zvýšení návštěvnosti koncertů v. h. Zdroj: Bačuvčík, 2011.

Z tabulky je patrné, že snížení ceny by ve většině věkových segmentů vedlo ke zvýšení motivace pro návštěvu koncertů vážné hudby jen zhruba u 10 % dotazovaných jedinců. Nutno však podotknout, že ve starších věkových skupinách už je otázka ceny mnohem podstatnější a procento respondentů, pro něž by nižší cena představovala důvod k navštívení produkce vážné hudby je výrazně vyšší. (Bačuvčík, 2011) Tento jev plyne z logického závěru, že lidé v seniorském věku již nedisponují aktivními finančními příjmy a jsou tedy na cenu vstupného mnohem citlivější.

Pro management těles provozujících vážnou hudbu to značí, že je efektivní poskytovat důchodcovské slevy. Cenotvorba pak spadá pod nástroje marketingového mixu často označované zkratkou 4P, jimiž se tato práce bude ještě podrobněji zabírat.

Z výše rozebrané sociodemografické charakterizace publika vážné hudby lze vyvodit, že modelovým zákazníkem produkcí vážné hudby je vskutku žena starší šedesáti let s vyššími příjmy a vysokoškolským a pravděpodobně též hudebním vzděláním. Účelem textu však bylo zejména podtrhnout význam těch skupin populace, na něž se v rámci marketingu vážné hudby běžně necílí, avšak jsou pro udržení návštěvnosti, obzvlášť pak v budoucích letech, nesporně nesmírně důležité a uvést, jak by s nimi mělo být komunikováno v rámci marketingu. Co by mohlo pro tyto segmenty posluchačů sloužit jako motivace pro návštěvu koncertů vážné hudby se pokusí nastínit následující kapitola.

2.2.5 Charakteristika na základě životního stylu a behaviorálních rysů

V podstatě všichni autoři zabývající se problematikou návštěvnosti vážné hudby se shodují na tom, že pouhý sociodemografický popis publika není dostačující a je třeba se zabývat také rozbořením jeho behaviorálních charakteristik, životního stylu, psychografických rysů, dovedností a hodnot. K jejich deskripci bude potřeba nejprve vysvětlit sociologické koncepty, jimiž se bude zabírat následující text.

Prvním konceptem, který již v této práci zazněl v souvislosti s hudebním vzděláváním, je pojem **kulturní kapitál**. Sociolog Pierre Bourdieu, jenž tento pojem zavedl, vnímal dosavadní užití termínu kapitál vnímaného pouze v ekonomickém smyslu za nedostačující a vedle ekonomického kapitálu přisuzoval člověku ještě vlastnictví kapitálu sociálního, symbolického a kulturního. Kulturním kapitálem pak rozumí veškeré dovednosti, schopnosti, vědomosti, zkušenosti a poznatky z kulturní sféry, jimiž může jedinec disponovat. (Bourdieu, 1984) Jak již bylo zmíněno, úroveň kulturního kapitálu vybraného jedince úzce souvisí s jeho inklinací k návštěvám koncertů vážné hudby, jejichž prostřednictvím zároveň může svůj kulturní kapitál dále navyšovat a obohacovat.

Muzikolog Mikuláš Bek (2003) soubor těchto znalostí a dovedností souvisejících se schopností percepce hudby označil pojmem **hudebnost**. Zároveň došel k závěru, že různé hudební žánry vyžadují od publika různou úroveň hudebnosti. Není překvapivé, že hudba umělecká klade na posluchačovu hudebnost nároky nejvyšší. Zajímavé je také to, jak se dá hudební percepce rozvíjet a jak i poslech skladeb zpočátku velice náročných na posluchačovu pozornost se stane časem až automatickým a oddechovým.

Kromě charakterových vlastností a preferencí bude pro volbu způsobu trávení jejich volného času pro návštěvníky také jejich motivace neboli jakou svou potřebu by chtěli návštěvou koncertu naplnit. Každý typ návštěvníka si volí hudbu na základě toho, jakou z jejích funkcí upřednostňuje. Dle Fukače se funkce hudby dělí na funkci estetickou, ekonomickou, symbolickou, stimulační, zábavnou, relaxační, emocionální, reprezentační a náboženskou. (Fukač, 1991, str. 43) Hlavním přínosem psychografické segmentace je, že pomáhá marketérům odhadnout, jaké sdělení bude mít na proces rozhodování potenciálních návštěvníků největší vliv a napomáhá jim porozumět, proč návštěvníci mají zájem o jisté koncerty, zatímco ne o jiné, proč některé hodnotí kladně a jiné záporně a proč má nějaký typ reklamy potenciál je zaujmout, zatímco jiný ne. Motivací může být například se během koncertu odreagovat a odpočinout si, vychutnat si hodnotný estetický prožitek či strávit příjemný čas s přáteli. Je jasné, že na každou z těchto motivací bude návštěvník očekávat odpověď v podobě jiné mutace produktu a jiného marketingového sdělení.

Zajímavým konceptem je také zkoumání prožitků spojených s návštěvou koncertů vážné hudby z hlediska takzvaného *flow*. Flow je psychologický pojem označující pocity štěstí, které nastávají

v momentě, kdy se jedinec plně pohrouží do vykonávané činnosti. (Csikszentmihályi, 1990) Jelikož pocity flow vedou k touze danou činnost vykonávat opakovaně, je v zájmu organizátorů koncertů jeho vyvolávání v návštěvnických podporovat. Několik světových autorů se zabývalo právě výzkumy návaznosti pocitů flow na poslech vážné hudby, který byl dokázán také skrze výzkumné dotazníky uvedené v diplomové práci Ing. Terezy Palasové. (Palasová, 2017)

Kombinace sociodemografických a psychografických rysů publika vede ke komplexnímu porozumění jeho charakteristikám, které lze následně využít pro navrhnutí optimální marketingové komunikace pro daný segment. Cílovým zákazníkem tak nebude například „třicetiletý muž,“ ale „třicetiletý muž žijící v Praze s vysokoškolským vzděláním, který se chce na koncertu odreagovat a o kulturních akcích se dozvídá primárně z internetu.“

2.3 Typologie publika vážné hudby

V této kapitole budou opět popsány různé koncepty typologie publika na základě jeho behaviorálních rysů. Prvním z nich je členění typů posluchačů vážné hudby podle T. W. Adorna (2015), ten je rozřadil do 8 následujících segmentů. (Adorno, 2015)

Takzvaný **expert** je člen publika oplývající rozvinutou schopností poslechu artificiální hudby, jehož lze nalézt v podstatě jen v řadách profesionálních hudebníků. Takového posluchače lze oslovit nabídkou méně známého repertoáru či například uváděním skladeb, jež na interprety kladou vysoké technické nároky (jako například Novákův *Pan*) a poskytovat jim množství odborných a podrobných informací.

Také zástupci typu **dobrý posluchač** jsou jedinci velmi dobře rozumějící hudbě, kteří se jí většinou též sami věnují. Jsou představiteli životního stylu, který byl historicky spjat s aristokracií, avšak v dnešní společnosti má velmi nízké zastoupení. Členy této skupiny by se dalo označit ze sociologického hlediska za elitu, je však jedním z trendů postmoderní doby, že společensky i kulturně elitní skupiny mizí a s nimi i vkus, který byl jejich představiteli tradičně zastáván. Právě poslech vážné hudby byl v minulosti silně vázán na elitní vrstvy společnosti, v dnešní době je však jejich elitářský vkus často doplňován i o masovější žánry zábavního a kulturního vyžití, jedním z příkladů sklonů k mísení žánrů namísto konzervativního vymezování se vůči nižším žánrům je takzvané kulturní všežroutství. Tento typ publika ze společnosti mizí také díky tomu, že i u elitních skupin je v současnosti preferována spíše enkulturace skrze technické a informatické obory, na rozdíl od aristokracií zastávané výuky hry na hudební nástroje, která je vždy silně spjata se zájmem o navštěvování koncertů vážné hudby, jak bylo popsáno výše.

I **vzdělanecký konzument** se v hudbě dobře orientuje a také jejím poslechem tráví mnoho času, je však silně žánrově vyhraněný. Uznává a obdivuje pouze vybraná díla, která byla osvědčena

dobou. Nerad objevuje nové skladby, je velmi konzervativní a konformistický. Jelikož je to dle Adorna posluchač, který v publiku vážné hudby převládá, je to právě jeho vkus, který má největší vliv na výběr dramaturgie hudebních organizací. Pro zaujetí takového návštěvníka je potřeba mu skrze marketingové nástroje poskytnout důkaz o kvalitě a uznávanosti dané organizace či autora. Vhodné bude publikovat PR sdělení v odborném hudebním, i v lifestylovém tisku a online médiích i na sociálních sítích, kde by měly být sdíleny pochvalné hudebně-kritické recenze.

Dosti odlišný přístup ke konzumování hudby má takzvaný **emocionální posluchač**, který se otázkou její kompoziční a historické hodnoty nezabývá a soustředí se především na její zábavní a oddechovou funkci. Důležité je pro něj především, aby v něm vybraná hudební skladba vyvolávala jisté emoce. Proto je potřeba s ním skrze emoce i komunikovat a vyzdvihávat takové aspekty dané kompozice či života jejího autora, pod nimiž si může tento návštěvník vybavit nějaký příběh, s nímž je schopen se citově identifikovat. I proto že má sklony se upínat ke klišovitě hudbě, je pravděpodobné, že ho zaujmou například koncerty filmové hudby či známé opery z období romantismu.

Za opak emocionálního posluchače lze prohlásit takzvaného **odporujícího posluchače**. Ten se staví do opozice vůči klasicko-romantickému ideálu, který mezi spotřebiteli vážné hudby podle Adorna převládá, a kloní se k historické interpretaci a často vášnivě obdivuje Bacha a další autory starší hudby. Ačkoliv by se mohlo zdát, že tohoto návštěvníka nemá šanci dílo Vítězslava Nováka zaujmout, je možné, že pro něj tento autor méně zprofanované hudby může představovat příjemnou změnu oproti nejběžněji uváděnému repertoáru, který tento posluchač již z principu odmítá.

I členové skupiny **jazzových expertů** klasický ideál odmítají, naopak však ve prospěch hudby modernější.

V dnešní populaci jsou nejpočetněji zastoupeni takzvaní **konzumenti zábavné hudby**. Pro ty, jak jejich označení napovídá, je hudba především nástrojem zábavy a zpříjemnění volného času. Nevnímají hudbu jako komplexní celek a ani o to neusilují. Často poslechu hudby ani nevěnují plnou pozornost, její konzumace je pro ně spíš jaksi automatická a nepřináší jim žádný větší požitek. Jsou-li však vystaveni její absenci, jsou značně nespokojeni, neboť jsou na ni navyklí. Jedná se většinou o konformní osobnosti bez vyhraněných názorů. I tyto posluchače má marketing vážné hudby šanci zaujmout, sáhne-li po některých nástrojích využívaných k propagaci hudby populární a zaměří-li se na zábavnější prvky vážné hudby. Příkladem může být podtržení dramatických elementů, které jsou ve vážné hudbě skryty a mohou být postaveny do kontextu běžného života v moderní době. Takového principu využila v rámci své kampaně například Filharmonie Fort Wayne v Indianě, jenž využila pro jeden ze svých propagačních sloganů následující text: „Hlasitě. Tvrdě. Rychle. Po svém. Nečekejte poklidný večer v koncertní síni. Poslechněte si klasické kusy v podání, které vás zvedne ze židlí a roztleská.“ (Macháčková, 2011)

Posledním z typů posluchačů popsaných T. W. Adornem jsou **hudebně lhostejní** či dokonce amuzikální jedinci, kteří mají k vážné hudbě indiferentní až negativní vztah. Přestože nepředstavují hlavní cílovou skupinu marketingu vážné hudby, ani oni by neměli být opomíjeni, jak bude ještě podrobněji vysvětleno níže v rámci popisu rozčlenění audience na dostupné a nedostupné publikum v podání K. Diggleho.

Zatímco T. W. Adorno se zaměřoval na typologii publika dle hudebních preferencí spojených především s percepcí vážné hudby, Keith Diggle se segmentací populace zabýval více z hlediska navštěvování kulturních akcí. Základní Diggleho myšlenkou (1994) je rozdělení veřejnosti na **dostupné a nedostupné publikum**. Dostupné publikum je tvořeno návštěvníky kulturních akcí, nedostupné zbytkem populace.

V rámci dostupného publika lze oddělit dvě podskupiny-návštěvníky (attenders) a zájemce (intenders). **Návštěvníci** jsou ti, kteří již kulturními akcemi svůj volný čas naplňují a kupují na ně vstupenky (ať již pravidelně, či občasně), a jelikož se o kulturu dlouhodobě zajímají, samovolně sledují nabídku kulturních organizací, shánějí si o nich informace a mají vytvořenou sadu uměleckých preferencí. (Diggle, 1994) Vhodným marketingovým sdělením pro tuto skupinu bude vyzdvihnoutí těch bodů programu, kterými se propagovaná organizace odlišuje od konkurence, neboť návštěvníci disponují dostatkem informací pro to, aby byli schopni si různé nabídky mezi sebou porovnat. Důležitá pak bude především forma sdělení, která se musí dostatečně jasně diferencovat od sdělení ze strany konkurence. Moderní publikum vážné hudby totiž nevolí náplň svého volného času jen z okruhu přímé konkurence v podobě koncertů vážné hudby a kulturní nabídky obecně, ale i ze sféry nepřímé konkurence ve formě veškerých ostatních alternativních volnočasových aktivit včetně cestování, společenských akcí a sportu. Jádrem marketingové komunikace tedy budou sdělení *co, kdy a kde* se koná a čím je to zajímavé.

Segment **zájemců** sestává z potenciálních návštěvníků, kteří sice projevují o akce kulturního typu zájem, ale v jejich skutečné návštěvě jim zamezují určité zábrany, například absence doprovodu, nevhodný čas či místo konání či nedostatek volného času, příliš vysoká cena vstupného nebo nepřístupnost informací o dané události. (tamtéž) Zájemci skýtají nejvyšší potenciál pro rozšiřování publika a většina marketingových aktivit bude tedy logicky zaměřena právě na ně. Cílem marketingové komunikace bude hlavně šířit informace o daném hudebním tělese, jeho aktivitách a programu a jeho atraktivitě, a tím zájemce přimět k přeměně jejich již existujícího latentního zájmu ve fyzickou návštěvu koncertů. Komunikace musí primárně sdělovat, *proč* by měl zájemce daný koncert navštívit a zaměřit se přitom na přenos pozitivních emocí souvisejících s jeho návštěvou.

Rovněž nedostupné publikum pod sebou ukrývá další dvě podskupiny. Prvními z nich jsou takzvaně **lhostejní** (indiferent) neboli jedinci, kteří mají k vážné hudbě indiferentní vztah. Sice jaks implicitně vnímají, že kultura má v životě jistou důležitost, ale dále se o ni nezajímají a nejsou motivováni k její návštěvě. (Diggle, 1994) Marketing by měl s touto skupinou pracovat ve smyslu

snahy přesvědčit ji, že vážná hudba je přinejmenším hodna jejich zájmu, protože i pro ně může být něčím zajímavá. Není tudíž jeho primární úlohou lhostejné informovat o konkrétních akcích, ale spíše v nich vzbuzovat zájem o oblast vážné hudby obecně a snažit se je tak posunout do kategorie zájemců.

Poslední skupina **odmítačů** (hostile) se staví vůči kultuře vyloženě zamítavě a má k ní silně negativní vztah. (tamtéž) Ani tuto sekci populace by však marketing neměl zcela ignorovat přesto, že pravděpodobnost, že by jejich akci navštívili je velmi mizivá, a měl by se snažit odmítače přetvořit alespoň na lhostejné, aby nemohli svými negativními postoji ovlivňovat i své okolí. (Bačuvčík, 2011) Práce s tímto segmentem je velice obtížná a pramálo rentabilní, tudíž se jí věnuje jen mizivý počet organizací.

Segmentací konzumentů kultury se zabývá také Bonita Kolb a popisuje ve svých publikacích pět typů. (Kolb, 2005) Prvními z nich jsou **znalci umění** (culture petty producers) – skupina charakteristicky shodná s *experty* v názvosloví T. W. Adorna. Jsou to jedinci s uměním tak spjatí, že je lze nalézt de facto jen mezi profesionálními či poloprofesionálními umělci.

Stejně tak **kulturní nadšenci** (culture enthusiasts) vykazují velké množství znalostí z oblasti kultury, Kolb jim ale navíc přisuzuje ještě touhu po sdružování se s lidmi s podobnými zájmy, zejména v rámci jednotlivých žánrů. Pro tyto návštěvníky bude přitažlivé spojení koncertu vážné hudby s doprovodným programem typu odborných přednášek, rozborů a kurzů. Jelikož mají známé, kteří také navštěvují akce podobného typu jako oni, budou nejspíše pozitivně reagovat především na osobní doporučení neboli takzvané word-of-mouth.

Vyznavači kultury (culture cultists) sdílí mnoho znaků s kulturními nadšenci, jsou však mnohem více soustředěni na jeden vybraný žánr, období či umělce. Ačkoliv o cokoli mimo své zaměření projevují minimální zájem, ve sféře svého zájmu se orientují dokonale, a jsou ochotni touto zálibou trávit mnoho času a vynakládat na ni i větší obnosy peněz. Pro takové návštěvníky bude silným zážitkem, budou-li se například moci osobně setkat v zákulisí se svým oblíbeným interpretem.

Na rozdíl od vyznavačů kultury, **příznivci kultury** (culture fans) nemají potřebu se sdružovat s dalšími návštěvníky sdílejícími jejich preference. Taktéž se v kulturním světě orientují a vybírají si, které akce navštíví především na základě svých vlastních minulých zkušeností. Hudební organizace by s nimi proto měly udržovat komunikaci i potom, co jejich produkci navštíví – například jim na email, prostřednictvím jehož si nakoupili vstupenky online, každý měsíc posílat newsletter s novinkami v repertoáru a ze života daného tělesa a podobně.

Konzumenti kultury (culture consumers) jsou nejméně vyhraněnou skupinou, nemají preferovanou oblast kultury, ani nerozlišují kulturu vysokou a nízkou. O volbě kulturních akcí se rozhodují na základě svého okolí, neboť je pro ně důležitější společenský aspekt jejich návštěvy.

Velké marketingové kampaně je tedy mají šanci zasáhnout, pokud nenabízejí kulturní produkt až moc úzce vyhraněného typu.

Poslední pojetí typologie publika uvedené v této práci vychází z publikací Radima Bačuvčíka, který ho dělí do dvou množin.

Lidé žijící kulturou (cultural lifestyle group) je kategorie svými rysy do jisté míry shodná se skupinou návštěvníků dle Diggleho klasifikace. Tito lidé vnímají kulturu a její navštěvování za důležitou součást svého života a často jí tráví svůj volný čas. Z důvodu trvalého zájmu o vážnou hudbu si také svévolně vyhledávají informace o jejich produkcích a není tedy těžké je zaujmout prostřednictvím zveřejňování programů v tisku, rádiu či na internetu. (Bačuvčík, 2012). Jakožto i u návštěvníků je stěžejní tyto jedince především informovat o tom, že dané těleso nějakou akci pořádá, že na ní lze zakoupit vstupenky, jak a za kolik, o obsahu jejího programu, případně o tom, jaké bude možnost vyslechnout interprety. Pro podporu jejich motivace pro výběr návštěvy propagovaného koncertu bude taktéž důležité sledovat repertoár konkurence a snažit se její nabídku buďto napodobit, nebo se od ní naopak záměrně odlišit. Konzumenty kultury spadající do tohoto typu osloví například uvedení skladby, která se pro svou náročnost často nehraje či hostování oceňovaného zahraničního dirigenta. Naopak následující skupinu by ale tento typ propagace mohl lehce odradit, neboť z něj může získat dojem, že se jedná o něco příliš náročného na pochopení či příliš formálního a exkluzivního. Vzhledem k tomu, že vážnou hudbu tato skupina konzumuje pravidelně, je vhodné se snažit o podnícení jejich opakovaných návštěv. K tomu poslouží například nabídka abonmá dramaturgicky vhodně sestaveného pro podskupiny posluchačů s různými preferencemi.

Společensky aktivní lidé (socially active group) nespátřují v návštěvách koncertů vážné hudby primárně hodnoty umělecké, nýbrž sociální. Kromě prožitku z hudby tedy očekávají, že návštěva koncertu jim poslouží též jako příležitost k setkání s lidmi. Chtějí, aby pro ně byl koncert komplexním zážitkem, po skončení programu často využívají přidružené služby jako jsou divadelní kavárny, restaurace, doprovodný program apod. Z tohoto důvodu jsou nejvíce náchylní k substituování kulturních událostí volnočasovými akcemi jiného typu. (Bačuvčík, 2012, str. 87) V rámci marketingové komunikace tedy bude vhodné jim prezentovat především netradiční obohacení koncertů o další doprovodný program a podtrhnout zajímavost vybrané akce, čím je jedinečná a proč stojí za strávený čas.

		Věk (zastoupení v %)							
motivace	Celkem	15-19	20-24	25-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-80
Pozvání známých	43,3	32,5	40,0	51,1	48,7	46,9	42,9	49,0	27,1

Tabulka 5 - Společenská motivace k návštěvě koncertů v. h. Zdroj: Bačuvčík, 2011.

Pro konzumenty označované za společensky aktivní je obzvláště důležitý statusový rozměr návštěvy koncertů vážné hudby – chtějí svému okolí ukázat, že jsou dostatečně kultivovaní a erudovaní pro její poslech. Mají zájem o události, o nichž „se mluví“ a které mohou diskutovat s okruhem svých známých. Je úkolem PR neustále širokou veřejnost informovat o aktivitách hudební organizace a vytvářet tak o ní všeobecné povědomí, a to nejen v dobách, kdy má za cíl zvýšení prodeje vstupenek. Pokud jsou PR aktivity správně koordinované a podpořené profesionálně vedenou aktivitou na sociálních sítích, je pak pro hudební těleso mnohem snadnější potenciálního zákazníka oslovit a setkat se u něj s pozitivní reakcí v momentě, kdy mu prezentuje nějakou konkrétní nabídku programu. Protože těmto posluchačům značně záleží na tvorbě jejich společenské image, sami budou pravděpodobně na sociálních sítích sdílet obsah související s jejich návštěvou koncertu vážné hudby – fotky ve slavnostním oděvu v honosném koncertním sále apod. Může je oslovit také prestiž spojená s označením mecenáš, stanou-li se podporovateli dané kulturní organizace. Tím se přeneseně zařadí do jakéhosi užšího okruhu vybraných lidí s podobným životním stylem. Chce-li marketing oslovit potenciální mecenáše, musí jim jako protiváhu jejich finančních příspěvků poskytnout dostatečně atraktivní odměnu – v podobě VIP koncertů, možnosti vstupu do zákulisí a setkávání se s interprety, režiséry a dalšími členy tvůrčího týmu, speciálních výletů, přednášek, doplňkových programů atd. Následné sdílení fotek z takovýchto akcí je pak pro organizaci dalším (a v podstatě bezplatným) marketingem. Dle autorky této práce má skvěle zvládnutou komunikaci s mecenáši Národní divadlo, jehož Mecenášskému klubu je vždy v časopise ND věnována speciální sekce a jež je velmi aktivní také na Facebooku.

Společensky aktivní lidé od koncertu vážné hudby očekávají komplexní zážitek s komplementy v podobě dobrého občerstvení, příjemného zázemí atd. Rádi navštíví třeba koncert následovaný večeří při svíčkách. Pro segment lidí žijících kulturou ale takovéto obalování umění do zážitků způsobí naopak pokles jeho atraktivity, protože v nich vyvolá pocit, že jde o něco masového, postrádajícího dostatečnou uměleckou hodnotu, co navštěvují lidé, kteří vlastně vážné hudbě nerozumějí a ani nebudou vědět, kdy tleskat.

V očích publika orientujícího se na společenský rozměr koncertů může být motivací k návštěvě koncertů děl Vítězslava Nováka touha po dokazování své hudební vzdělanosti a vyspělosti. Mohou se chtít diferencovat od návštěvníků, kteří si kupují vstupenky jen na nejhranější opery a poslouchají komerčně nejrozšířenější skladby, aniž by se vlastně o vážnou hudbu hlouběji zajímali. Tím, že přejdou k poslechu děl méně známých autorů se přiřadí k více posluchačsky uvědomělému publiku. Příkladem perfektně provedeného spojení hudebního a společenského elementu hudby byl v roce 2018 uspořádaný koncert koncertního cyklu *Pan* od Vítězslava Nováka konaný v prostorách Senátu ČR. Hudební kvalitě bylo učiněno zadost bravurně zvládnutou interpretací díla v podání Patricka Hemmerlého a sociální rozměr byl naplněn volbou místa konání, které není běžně přístupné, a tím v návštěvnících budí pocit jakési exkluzivity.

3. MARKETING

„Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“ (Johnová & Černá, 2007, s. 9) Jádrem marketingu jakéhokoliv produktu vždy musí být uspokojování potřeb zákazníků. Aby k němu mohlo dojít, je třeba zjišťovat nejen, jaké to potřeby jsou, ale také jakou mají intenzitu (Kotler, 2007, s.38) a to obzvláště, jedná-li se o produkt kulturní povahy. (Johnová & Černá)

Základním východiskem pro tvorbu marketingové strategie je vždy analýza trhu, ta byla v jistém směru provedena v kapitole *Návštěvnost koncertů vážné hudby*, neboť návštěvnost je pro oblast koncertů vážné hudby stěžejním ukazatelem. Dále je potřeba si definovat svého cílového zákazníka, tedy komu bude náš produkt nabízen, proč a jak. To, jaké má cílový konzument koncertů vážné hudby sociodemografické vlastnosti, jak se chová a jaká ho vede motivace bylo podrobněji rozepsáno v sekci *Charakteristika návštěvníka koncertů vážné hudby*. Pochopení behaviorálních rysů potenciálních zákazníků je často v marketingovém plánování opomíjeno a marketing je často omezován na propagaci a prodej, pro tvorbu efektivní strategie je však nesmírně důležité chápat i preference spotřebitele a jeho chování. (Kotler, 1997, s. 4)

Nemělo by být zapomínáno, že i tvorba produktu jako takového spadá do sféry marketingových aktivit. Nefunguje tedy vztah, který si pod pojmem marketing mnoho lidí představí, a to, že marketing vytváří propagaci pro již nezměnitelně definovaný produkt. Je-li marketing koncipován správně, je na něj brán zřetel při každém kroku vytváření nového produktu. Nemělo by přeci smysl nabízet produkt, o nějž nikdo nemá zájem. Produkt se řadí mezi takzvaná 4 P marketingu. Pod zbylými třemi P se skrývají *price* (cena), *place* (místo/distribuce), a *promotion* (propagace/komunikace). (Kotler, 1997) Ve svých novějších pracích pak Kotler koncept 4 P doplňuje ještě o další čtyři prvky: *people* (lidé), *partnership* (partnerství), *programming* (programy) a *performance* (výkon). (Kotler & Keller, 2013) Tato dodatečná čtveřice se nicméně uvádí v různých alteracích dle odvětví, například kategorie packaging, s níž se také lze v některých zdrojích setkat však není pro oblast služeb relevantní.

Dvojice autorek Johnová & Černá zabývající se marketingem kultury a umění dělí marketingová p na hmotná (produkt) a nehmotná (služba, událost, zkušenost, místo, myšlenka, kampaň, instituce, činnost, zážitek, osoba). (Johnová & Černá, 2007) Hmotným produktem vážné hudby lze chápat například tištěnou partituru či CD nosič s jejím zvukovým záznamem, veškeré živé provozování hudby je službou.

Událost (také často označováno anglickým slovem event) je jednorázovou akcí. Může se jednat o přednášku, kurz, festival atd. Event může být jak službou sám o sobě, tak také nástrojem

propagace nějakého produktu. Například křest CD je eventem podporujícím jeho prodej. Organizací událostí se zabývá obor event marketing, jehož rozmach patří k jednomu z trendů současného marketingu. Ačkoliv převážná část komunikace se zákazníky se již dnes odehrává online, eventy jsou stále prostředkem, jak se se zákazníky setkat i v reálném světě a přenést na ně bezprostřední dojmy a pocity.

Touha současných návštěvníků po takzvaných **zkušenostech** již byla v této práci několikrát zmiňována. Aby se klasický koncert vážné hudby stal pro jeho návštěvníka komplexní zkušeností, je třeba mu nabídnout k poslechu hudby ještě nějakou přidanou hodnotu, například možnost participace na workshopu, prohlídku zákulisí apod. Všechny elementy tvořící tuto zkušenost by ale měly být v souladu, jinak je návštěvník patřičně neocení, a naopak na něj může vzájemná nesouvislost různých prvků působit negativně.

Místo (place) lze v kontextu koncertů vážné hudby chápat především jako lokaci, na níž se daný koncert odehrává. Mnoho hudebních organizací má stálé sídlo, jiné hostují v různých domácích i zahraničních stagionách.

Myšlenkou Johnová s Černou označují soubor nehmotných prvků, například filozofii dané organizace, skrze níž se propaguje. Může jít například o vyjádření poslání dané organizace provozující vážnou hudbu, které občas bývá také v krátké podobě uváděno jako součást jejího loga a propagačních materiálů. I jednotlivé koncerty mohou v rámci své kampaně komunikovat vybranou myšlenku. Příkladem šikovně zvoleného sloganu je *Bacha na Mozarta!* pojmenovávajícího abonentní cyklus barokní hudby již osmou sezonu sestavovaný seskupením Czech Ensemble Baroque. (web Czech Ensemble Baroque, 2019)

Myšlenky se v rámci marketingu prezentují **kampaněmi** jednorázového charakteru.

Instituce je pojem zastřešující organizace, které se věnují poskytování kulturních služeb, v oblasti vážné hudby se na našem území jedná převážně o organizace neziskové.

Činnosti se rozumějí veškeré aktivity, u nichž zákazník není jen pasivním příjemcem, ale může na nich sám participovat. Často bývají začleňovány především do programů pro děti (např. cyklus koncertů pro děti *Orchestr na dotek*, kde se děti mohou dotýkat hudebních nástrojů). I množství dospělých návštěvníků touží po vtáhnutí do děje, je však mnohem náročnější pro ně vymyslet vhodnou příležitost k participaci, aniž by to narušilo očekávání zastánců tradičního pojetí prezentace děl vážné hudby.

Varianta klasifikace 4 C pak s celou teorií pracuje z pohledu zákazníka namísto z pohledu organizace. Oněmi čtyřmi C jsou: **užitná hodnota** (customer value), **náklady zákazníka** (costs), **dostupnost** (convenience) a **kommunikace** (communication). Optika 4 C pracuje s již zmíněnými klíčovými charakteristikami návštěvníků a snaží se reagovat na jejich potřeby a přání přizpůsobením nabídky a stylu její komunikace. (Kotler, 2007)

Marketing se také dělí, podle toho, kde je jeho cílovým zákazníkem – nabízíme-li náš produkt jiné organizaci, hovoříme o **B2B marketingu** (business-to-business). Tato práce se zabývá vesměs pouze **B2C marketingem** (business-to-consumer), kdy organizace komunikuje s koncovým spotřebitelem, tedy v případě koncertů vážné hudby s jejich návštěvníkem. (Kotler, 2007)

Pro ucelenou představu je ale vhodné podotknout, že i B2B marketing hraje v marketingu vážné hudby velkou roli. Jedná se především o snahu hudebních těles oslovit sponzory z řad firem a partnerských organizací. Tento marketing má například i podobu přesvědčování činitelů Ministerstva kultury a dalších institucí, že žádosti dané organizace o finanční příspěvky, dotace a granty jsou opodstatněné. B2B marketing tedy komunikuje diametrálně odlišné hodnoty než B2C, především slibuje rentabilitu investice do dané organizace. Sponzoring a partnerství mohou nabývat rozličných podob od souhlasu s vylepením letáků v prostorách partnerské organizace až po velké finanční obnosy.

Není v možnostech rozsahu této práce dopodrobna probrat každý z trendů současného marketingu, pro zajímavost však lze uvést alespoň několik z trendů moderního marketingu, které popsal Philip Kotler, které se dají aplikovat na oblast poskytování kulturních služeb. Mezi nimi Kotler zdůrazňuje přechod od marketingu centrovaného okolo zvýšení prodeje k většímu důrazu kladenému na komunikaci se zákazníkem a naslouchání jeho potřebám, na něž vzápětí opět reaguje. Monolog tlačенý za strany propagace je tak nahrazován dialogem se spotřebiteli. Návštěvník a jeho preference tak nahrazují produkt v roli středobodu marketingu. I tento posun ve způsobu marketingového myšlení vede k tak silnému rozmachu sociálních sítí, které jsou perfektním prostředkem pro okamžité získání zpětné vazby na jakoukoliv činnost organizace a platformou, již lze snadno využívat pro méně formální a „prodejní“ styl komunikace se zákazníky. Fokus kladený na získávání nových zákazníků je zas nahrazován zaměřením na jejich udržení. (Kotler, 2005) Proto by se hudební tělesa měla snažit návštěvníkům nabízet nějakou hodnotu nejen během chvil, které stráví přímo poslechem jejich koncertů, ale i průběžně mimo ně. Měla by neustále komunikovat čemu se věnují, čím je to zajímavé, jak se odlišují od konkurence, a zveřejňovat nejen obsah související s jejich vlastní činností, ale například i odkazy na zajímavé články týkající se interpretů z jejich řad, autorů, jejichž díla mají na repertoáru apod. Tím docílí toho, že si k nim jejich návštěvníci vytvoří opravdu hluboký dlouhotrvající vztah a budou je navštěvovat opakovaně. Keller pak doplňuje marketingové trendy ještě jedním, který byl v této práci zmíněn již v několika souvislostech, a to pojmem **zážitkový marketing** (experiential marketing). (Keller, 2007, s. 256)

3.1 Art marketing

Pro tzv. art marketing ještě v češtině nebyl ustálen jednoznačný ekvivalentní termín. V anglickém pojetí se art marketingem povětšinou myslí marketing výtvarného umění, zatímco ostatními

složkami umění se zabývá takzvaný *marketing of performing arts* nebo *marketing of entertainment*. V českém přístupu se však termín art marketing váže na všechny oblasti kultury a umění včetně památkové péče a performativního umění. (Johnová & Černá, 2007, s. 7)

Ačkoliv koncepty uplatňované v art marketingu samozřejmě vychází ze stejných základů jako marketing jakéhokoliv jiného sektoru, vyznačují se specifickými charakteristikami. Ty se projevují jak ve sféře komerční zahrnující primární i sekundární trhy s uměleckými díly a činnost komerčních organizací, jejichž primárním cílem je generování finančního zisku, tak i ve sféře neziskové, v níž působí většina významných českých organizací provozujících vážnou hudbu. Mezi aktivity spadající pod marketing neziskových organizací patří i obstarávání finančních příspěvků z veřejných zdrojů i skrze sponzoring a fundraising. (Johnová, 2008, s. 17) Přestože se kulturní organizace logicky nemohou nikdy zcela oprostit od potřeby vykazování finančních zisků, jejich hlavní úloha tkví v poskytování kulturních služeb co nejširšímu publiku a aby toho mohlo být pokud možno dosahováno, je tedy cena vstupného regulována státními dotacemi. (Bačuvčík, 2012) Kulturní organizace tak bojují s konkurencí nejen o zákazníky, ale i o finanční zdroje. (Kotler & Andreasen 1991)

Problematiku do jisté míry rozporuplných zájmů různých aktérů na poli kultury Radim Bačuvčík shrnuje takto: „Úkolem marketingového řízení v kulturních organizacích by mělo především být vyvážení několika (zdánlivě) protikladných zájmů. Za prvé je zde zájem tvůrce (umělce), organizace samotné, společnosti (personifikované například orgány státní a veřejné správy), filantropů (kteří podporují umění bez ohledu na svůj zisk nebo ztrátu) a tradičních konzumentů umění.“ (Bačuvčík, 2011) Vedle tvůrců a zástupců veřejnosti jsou na kultuře zainteresováni i sami koncoví spotřebitelé kultury, kteří touží po takové kulturní nabídce a její kvalitě, která jim poskytne co možná nejlepší strávení volného času. (tamtéž) Jak si tuto nabídku a kvalitu představují se pak diametrálně liší v závislosti na preferencích těchto návštěvníků. Je jasné, že není v silách žádné umělecké instituce se svou činností zalíbit celé populaci, naopak musí být schopna si jasně vytyčit, které segmenty chce zaujmout, a svůj produkt koncipovat na míru jejich tužbám. Poslední skupinou stakeholderů v sektoru kultury jsou komerční organizace, které prostřednictvím sponzoringu kulturních organizací naplňují své vlastní marketingové cíle a chtějí, aby jejich jméno bylo prezentováno v souvislosti s co nejkvalitnějším produktem či službou. (tamtéž) Z uvedeného je jasné, že komunikace s každou z těchto stran bude mít jiné cíle a musí být koncipována zcela odlišně. Opět se tak vracíme k tématu nutnosti snahy o co nejbližší porozumění charakteristik a preferencí jednotlivých segmentů, bez něhož nebude možné zvolit správné marketingové nástroje, kanály a sdělení.

Aby kulturní organizace mohly plnit svůj primární úkol, jímž je uchovávání kulturního dědictví, musí pro něj skrze marketing především získat dostatečný zájem společnosti. Kotler ve své knize *Marketing the Arts* (1980) vytyčuje čtyři základní oblasti, jimž by se měl art marketing věnovat: zvyšování návštěvnosti, rozvoj a vzdělávání publika, rozvoj vztahu k organizaci a pocitu

příslušnosti k ní a rozšiřování zdrojů financování a fundraisingu. Všechny tyto oblasti již byly v této práci podrobněji zmiňovány.

Jedním z problémů, jimž musí art marketing čelit je těžko uchopitelná podoba uměleckých produktů. Zákazník se rozhoduje o konzumaci zboží na základě mnoha faktorů, v případě kulturních statků je však pro něj mnohem komplikovanější porovnávat jednotlivé alternativy. Umělecká díla mohou být jen obtížně definovatelná, navíc záleží také na jejich konkrétním provedení, a i totožné nastudování může pokaždé vyznít jinak. Ze své podstaty navíc hudba působí především na emoce svých posluchačů, které mohou být složitě postižitelné. Aby se mohl potenciální divák rozhodnout, zda chce vybraný koncert navštívit, je třeba aby pro své rozhodnutí měl dostatek informací, z nichž může vycházet. Marketingová komunikace by měla jasně sdělovat jedná-li se o příležitost formální či neformální, do jakého žánru se daná skladba řadí, je-li pojata v tradičním či inovativním nastudování atd.

3.2 Specifika marketingu vážné hudby

Mnozí si spojují pojem marketing jen s komerčními zájmy a myslí si, že kultura a vážná hudba jsou z něho jaksi vyjmuty, že ho nepotřebují, protože mají svého zákazníka, který si produkce vážné hudby sám vyhledá a sám se o nich bude informovat. Jak ale bylo řečeno v první kapitole, návštěvnost vážné hudby vykazuje klesající trend a je potřeba, aby byla podporována ze strany marketingu intenzivněji, než tomu bylo doteď.

Marketing vážné hudby je ještě více než kterékoliv jiné odvětví umění svazován konzervatismem – ze strany návštěvníků, dramaturgů i marketingových managerů. Vážná hudba je automaticky asociována s tradicionalismem a lpěním na dodržování zasetých pořádků. Zdrženlivost vůči inovacím se projevuje i v marketingové komunikaci s potenciálním publikem. Sice platí, že toto publikum samo se vyznačuje konzervatismem, ale konzervatismus v přístupu k marketingu zároveň vede k opomíjení jiných segmentů publika, které by inovativnější přístup měl potenciál zaujmout. Slavná díla vážné hudby nelze interpretovat příliš odlišně od toho, jak byla napsána, lze je však odlišně prezentovat. Lze například v rámci marketingu komunikovat ty zážitky a emoce, které z hudby může získat i člověk bez jakéhokoliv hudebního vzdělání. Taková komunikace zaměřená více na zábavné aspekty vážné hudby by mohla pomoci bořit předsudky o jejím elitářství a příliš náročné srozumitelnosti. Je pravda, že percepce vážné hudby posluchačem, který je absolutně nepolíben jejím sebemenším studiem, bude jiná než její percepce profesionálním hudebníkem, stejně ale může její koncert navštívit a vychutnat si emoce z ní plynoucí. Zároveň není potřeba se uchýlovat až k přílišné popularizaci a podbízění se publiku, aby byly komunikovány zábavné aspekty hudby. To by totiž navíc odradilo ty nejvěrnější návštěvníky, což by jednoznačně bylo kontraproduktivní.

Bačuvčík největší specifikum marketingu vážné hudby spatřuje v omezenosti možnosti práce s produktem. Vnímá dílo vážné hudby jako celek, který byl napsaný určitým způsobem, a i interpretovat by se měl jen s drobnými nuancemi. (Bačuvčík, 2012) V divadelní dramaturgii a režii je například zcela běžné měnit od základu stavbu hry dané scénářem, pokud by ale dirigent ve vážné hudbě po vzoru divadla například vynechal v sonátě několik taktů, či hrál *lento* namísto *viva*, nebylo by to akceptovatelné. To činí z vážné hudby jeden z produktů, které lze přizpůsobovat přáním zákazníků jen v minimální míře. Otázkou je, jak moc tento názor vlastně vychází pouze z ustálených domněnek. I takzvané tradiční pojetí koncertů totiž v mnoha případech neodpovídá původnímu autorovu záměru. Mnohá díla vážné hudby byla původně komponována pro specifické společenské události jako korunovace, svatby či duchovní obřady, a ne pro plátci obecnost sedící v koncertních sálech. Je však nesporný fakt, že marketing vážné hudby se nebude toliko soustředit na produkt (ten bude ponechán v rukou dramaturgie) jakožto se bude zabývat především zbývajícími prvky marketingového mixu, zejména cenou, distribucí a ze všeho nejpodstatněji komunikačním mixem.

Zajímavostí platnou pro marketing vážné hudby je také v jistém směru nedostatečná profesionalita jeho tvůrců. V řadách marketérů vážné hudby se lze setkat v podstatě se dvěma typy lidí. Buď se jedná o odborníky na marketing, případně management, kteří však postrádají hlubší vhled do světa hudby a jeho uměleckých aspektů, či jde naopak o profesionální hudebníky či muzikology, kteří naopak postrádají potřebné schopnosti a dovednosti v manažerských a marketingových disciplínách. Synergie obou světů je přitom kruciólní. Marketing sice není exaktní disciplínou a do jisté míry se řídí základními sociologickými poznatky a „selským rozumem,“ ale mezi výsledky profesionálních a neprofesionálních marketingových strategií jsou diametrální rozdíly. Zároveň je potřeba mít na zřeteli, že marketing vážné hudby se neomezuje jen na prodej, ale slouží hlavně k uchování kulturního dědictví skrze podporu zájmu u vážnou hudbu jako takového.

Tento apel je potřeba uchovat na mysli i při tvorbě marketingu pro odkaz Vítězslava Nováka. Nebude rozhodně jeho cílem generovat co největší zisky ani prodat co nejvíce vstupenek na koncerty jeho hudby. Cílem bude rozšířit povědomí o jeho díle a životě, aby neupadl jako autor v zapomnění. V jeho případě se budou marketingové strategie řadit po bok strategií animačních a reanimačních a úzce kolaborovat.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Život a dílo Vítězslava Nováka

Vítězslav Novák, vlastním jménem Viktor Augustin Rudolf Novák, se narodil 5. prosince 1870 v jihočeské Kamenici nad Lipou do rodiny lékaře a zemřel 18. července 1949 ve Skutči. Obecnou školu navštěvoval v Počátkách, kde jeho rodina žila od roku 1872. Po smrti svého otce se v roce 1882 s matkou a dvěma sourozenci přestěhoval do Jindřichova Hradce, kde studoval na gymnáziu. (Český hudební slovník, 2016) Toto gymnázium dnes nese Novákovo jméno.

V době gymnaziálního studia se Novák začal zajímat o literaturu, což ovlivnilo jeho pozdější hudební tvorbu. Již v Počátkách se učil hrát na housle a na klavír, leč bez velkého zápalu. To se změnilo až během studia na gymnáziu, když ho v kvartě začal učit místní kapelník a skladatel Vilém Pojman, pod jehož vlivem začal komponovat své první skladby. (Schnierer, 2017)

V roce 1889 se po maturitě Novák přestěhoval i s rodinou do Prahy, aby zde studoval na Karlově univerzitě, jejíž Filozofickou fakultu absolvoval v roce 1893. Souběžně s vysokoškolským studiem začal studovat skladbu na Pražské konzervatoři, v letech 1891-1896 pak na konzervatoři studoval také hru na klavír. V kompozici ho v prvním ročníku vedl Karel Knittl, od druhého ročníku Karel Stecker a posléze Antonín Dvořák, v jehož třídě v roce 1892 absolvoval *Sonátou d moll pro housle a klavír*. (Český hudební slovník) Již během studia na konzervatoři se začala projevovat Novákova romantická a bouřlivácká povaha, která ústila v to, že se Novák nerad podřizoval tradičním metodám praktikovaným ve třídách Knittla a Steckera a svůj talent tak mohl plně rozvinout až ve třídě Antonína Dvořáka. (Schnierer) Prostředí Dvořákovy třídy Nováka významně ovlivnilo nejen umělecky, navázal zde také přátelství s Josefem Sukem a Rudolfem Reissigem. Hru na klavír studoval Novák u Josefa Jiránka, který se později stal interpretem mnoha jeho klavírních děl a který dle Novákových vlastních slov také inspiroval vznik jeho prvních klavírních cyklů (*Vzpomínky, Serenády, Bagately, Barkaroly a Eklogy*). *Eklogy* Novák věnoval Johannesi Brahmsovi, který ho následně doporučil na umělecké stipendium a berlínskému hudebnímu vydavateli Simrockovi doporučil jeho skladby k vydání, což Novákovi nejen přineslo finanční prospěch, ale také mu otevřelo cestu do světa. (Novák, 1970)

Od svého přestěhování do Prahy si Novák budoval postavení v hudebních kruzích a vytvořil si okruh přátel, kteří propagovali jeho díla. Mezi tyto osobnosti patřil především houslista a dirigent Rudolf Reissig, Arnošt a Jindřich Königovi, a později také klavíristé Karel Hoffmeister a Václav Štěpán. (Český hudební slovník)

V roce 1896 strávil Novák prázdniny ve Velkých Karlovicích, kde se obeznámil s místním folklorem. Díky Reissigovi se Novák v roce 1897 seznámil v Brně s Leošem Janáčkem, jenž mu ukázal

Hukvaldy a seznámil ho s lašskou lidovou hudbou. Moravsko-slovenský folklor potom hrál významnou roli v jeho dalším skladatelském směřování. V roce 1900 inspiroval moravsko-slovenský folklor jeho velkou klavírní *Sonatu eroicu*, a hold této hudbě složil i ve své *Slovácké svitě* (1903), která se stala jeho nejpopulárnějším a nejhranějším dílem. (Novák, 1970)

Úspěšnost jeho uměleckého vývoje byla potvrzena jmenováním do výboru Umělecké besedy a jmenováním komisařem zkušebních zkoušek pro učitele hudby v roce 1900. Členem České akademie věd a umění se stal v roce 1906. Novák se postupně stával spolu se Sukem vedoucí osobností české a moravské hudby (Janáček v této době ještě nebyl oceňován). (Český hudební slovník)

Novákův další skladatelský vývoj lemují významná díla jako impresionisticky laděný klavírní cyklus *Písňe zimních nocí* a symfonické básně *V Tatrách*, *O věčné touze* a *Toman a lesní panna*. Vyvrcholením dosavadní tvorby byl pětidílný klavírní cyklus *Pan, báseň v tónech* a kantáta *Bouře*. V klavírním *Panovi* vytvořil Novák v klavírní literatuře zcela ojedinělé dílo kladoucí na interpreta tak nebývalé nároky, že Novák toto dílo později převedl i do orchestrální podoby. Kantáta *Bouře* na text Svatopluka Čecha, kvůli jejímuž autentickému vyznění prý Novák dokonce skočil do rozbouraného norského fjordu, byla objednána Besedou brněnskou k padesátému výročí Filharmonického spolku, což potvrdilo Novákovo vedoucí postavení v době, kdy Janáček ještě nebyl v Brně uznáván. (Novák, 1970)

Po domácích úspěších začala Novákova hudba pronikat i do Vídně a do Německa. V roce 1910 Novák uzavřel smlouvu s nakladatelstvím Universal Edition, které mu nabídlo vydání jeho orchestrálních skladeb. S Universal Edition spolupracoval Novák téměř až do své smrti, po níž došlo k oslabení zájmu nakladatelství o vydávání jeho skladeb. Tento pokles zájmu můžeme částečně přičíst rostoucímu zájmu o vydávání děl Leoše Janáčka, který trvá dodnes. (Schnierer)

V roce 1909 byl Novák jmenován profesorem kompozice na Pražské konzervatoři, což ho finančně zajistilo a osvobodilo ho od vyučování soukromých žáků. Roku 1912 se oženil se svou bývalou žačkou Marií Práškovou, která pocházela ze Skutče a Novákovi pomáhala i v jeho tvorbě – především v posledním Novákově tvůrčím období byla autorkou textových předloh pro jeho skladby. Manželům se narodil syn Jaroslav, jenž se později stal výtvarníkem. (Český hudební slovník) Z osobních důvodů Novák v roce 1912 odmítnul nabídku na místo profesora hudební teorie a kompozice ve Vídni. (Schnierer)

V následujícím období se Novák obrátil k operní a baletní tvorbě. Jeho opery neprokázaly dostatečnou životnost, spíše se můžeme setkat s jeho baletní hudbou *Signorina Gioventù* nebo *Nikotina*. Z jeho další symfonické tvorby se na repertoáru udržely především *Podzimní symfonie*, *Jihočeská svita* a *De profundis*. (Vojtíšek, nepub.)

Po vzniku Československa byl Novák stále aktivnějším aktérem veřejného života a zastával mnohé funkce, z nichž nejdůležitější byla funkce rektora Pražské konzervatoře, do níž byl zvolen v letech 1920/1921, 1921/1922 a 1927/1928. (Český hudební slovník)

Při svém uměleckém angažování se Novák nevyhnul ani kontroverzním polemikám. V souvislosti s uváděním svých oper v Národním divadle se na začátku 30. let dostal do sporu s Otakarem Ostrčillem, kterého kritizoval v brožuře *Novák contra Ostrčil*. Za Ostrčila se však postavila řada uměleckých osobností včetně Zdeňka Nejedlého, který vydal brožuru *Otakar Ostrčil či Vítězslav Novák*. (Schnierer, 2017) Novákovou odpovědí Nejedlému byla brožura *Zdeněk Nejedlý v zrcadle své vědecké kritiky*, kde Novák zcela nepokrytě tvrdí, že Nejedlý „reprodukcí nerozumí.“ (Novák, 1931, s. 6)

Také ve 30. letech obdržel Novák řadu vyznamenání a čestných členství. V roce 1939 byl penzionován, za okupace často pobýval ve Skutči v domě své manželky, kde začal psát své paměti. Po skončení války se Novák přestěhoval zpět do Prahy a záhy byl jmenován do funkce předsedy Klubu slovenských skladatelů. V témže roce získal titul národního umělce a další pocty. Zemřel v roce 1949 ve Skutči, pohřeb se konal v Praze a jeho popel byl uložen v Kinského zahradě.

Vítězslav Novák patřil k nejvýraznějším a nejvýznamnějším osobnostem české kultury od začátku 20. století až do své smrti. Svůj vliv mohl Novák uplatňovat především v pozici rektora Pražské konzervatoře, ale také z titulu člena mnoha porot a komisí. Za Novákova života patřila jeho díla k nejhranějším, ať již na koncertech, v operních divadlech či v rozhlase. (Schnierer, 2017) Nejinak tomu bylo i za války či na Slovensku – slovenský rozhlas vysílal Novákovu tvorbu při nejmenším stejně často jako hudbu Mozarta a Beethovena. Tento stav trval ještě několik let po Novákově smrti, od té doby se bohužel z hraného repertoáru téměř úplně vytratil. (Schnierer, 2010)

Také hudebními kritiky byla Novákova hudba přijímána vesměs pouze pozitivně a premiéry jeho děl byly nejen v Praze považovány za významné společenské události. Téměř všechna Novákova hudba byla vydána tiskem, od 50. let pak byly vydávány také gramofonové nahrávky jeho děl. (Schnierer, 2017) Například Supraphon na CD vydal nahrávky skladeb *Slovácká svita*, *Jihočeská svita*, *De profundis*, *Toman a lesní panna*, *O věčné touze*, *Nikotina*, *Signorina Gioventù*, *Lady Godiva* a *Bouře* (ve dvou nahrávkách s Českou filharmonií). Klavírista Martin Vojtíšek nahrál Novákovo kompletní klavírní dílo na čtyřech CD (z toho 2 CD vydal Supraphon). *Pana* natočili také francouzský pianista Patrick Hemmerlé (CFRPM/IndéSENS) a Margharet Fingerhut (Chandos). Na CD vyšly také starší gramofonové nahrávky Františka Maxiána (*Pan*) a Františka Raucha (výbor z Novákova klavírního díla). (Vojtíšek, nepub.)

4.2 Důvody k propagaci odkazu a díla Vítězslava Nováka

Zatímco mnoho významných skladatelů nabylo patřičného uznání až po smrti a odcházeli ze světa v chudobě a nepochopení, Novák, jak již bylo zmíněno, se velkému obdivu těšil již za svého života. Již od roku 1895 byla frekvence uvádění jeho děl velmi vysoká jak na programech koncertů a divadel, tak i v rozhlasu, na nahrávkách a v tisku. (web ÚVN, 2017) Naopak po jeho smrti se však jeho díla z koncertních síní během několika let vytratila a jen pomalu a nepravidelně se do nich navracely. Důvodů, které k tomu mohly vést, je jistě několik. Prvním z nich může být výše nastíněný spor, který Novák vedl s muzikologem a hudebním kritikem Zdeňkem Nejedlým. Ačkoliv ve stáří již značně senilní, Nejedlý měl stále dost silný vliv na hudební scénu a jak píše Marie Nováková, manželka Vítězslava Nováka, v jednom z dopisů své přítelkyni kamenické básnířce a spisovatelce Jarmile Hanzálkové, Nejedlý se Novákovi za jeho kritiku mstil i po umělcově smrti.¹ „Scházejí mi radostné injekce poslechu skladeb mého chotě. Jeho hudba je stále více utlačovaná – v divadle je zakázán, v koncertech, kam sahají pracký Zdeňka Nejedlého, se též nehraje (...)” (15. 12. 1951) Marie Nováková tak přirozeně oslavovala, když byl Nejedlého vliv oslaben. „(...) Všechno se musí platit. Byla jsem o tom poučena celým svým životem a jak můj nejdražší těžce vykupoval svá díla, jak titansky zápasil o svoji pravdu a jeho dílo zápasí o ni i po jeho smrti. Letos se situace jasní, neboť jeho úhlavní nepřítel Z.N. je již odsunut na vedlejší kolej a ministr kultury se všemožně snaží napravit, co N. za léta napáchal (...)” (5. 10. 1953) Hořce zabarvený boj o propagaci díla zesnulého manžela provázel vdovu po Novákovi až do její vlastní smrti. V roce 1961 si nad tím například posteskla takto: „Stává se pravidlem, že žijícím hudebním umělcům umožňuje se žít v blahobytu – na úkor odešlých. Dědici jsou nenáviděnou přítěží. Neuznává se, že slavné jméno je spojeno s mnoha povinnostmi i s určitým finančním zatížením (...)” (21. 10. 1961) Jedním z mála potěšujících momentů v jejích snahách o udržení povědomí o jejím manželovi a jeho odkaze jí však mohlo být úspěšné otevření expozice související s jeho životem v její rodné Skutči, kde Novák strávil většinu života. „Letos je mi dobře na duši. Vybojovala jsem, že v příštím roce bude zde v mém domě otevřen Památník Novákův. Zatíží mne to sice doživotně finančně ale ta radost, že vše co jsem v životě plánovala, vše jsem dovedla i prosadit!” (1. 9. 1953)

Dozajista to však nebyl jen Zdeněk Nejedlý, kohož věčné protežování Novákových skladeb rozčilovalo a kdo tak tíhnul k vymezování se vůči Novákovu dílu. Nebýt této “přesycenosti Novákem”, mohla možná jeho díla dnes být známá minimálně tak jako díla jeho současníka Josefa Suka. (Vojtíšek, nepub.) Dle Bačuvčíkových výzkumů (2011) oblíbenosti jednotlivých skladatelů mezi posluchači vážné hudby ze Zlína, Olomouce a Brna, se Vítězslav Novák umístil až na 27. místě, daleko za svými současníky Janáčkem (7. místo) a Martinů (10. příčka) i Sukem (18.-22. místo

¹ Uváděné fragmenty dopisů spadají do souboru korespondence Marie Novákové s Jarmilou Hanzálkovou, jež byla společně s dalšími písemnostmi z Novákovy pozůstalosti zpracována členkou Ústavu pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka PhDr. Ludmilou Peřinovou, Ph.D. a je dostupná na webových stránkách Ústavu.

v žebříčku). Pro zajímavost je celá tabulka vyplynuvší z onoho výzkumu přiložena v příloze této práce.

Dalším faktorem mohlo být Novákovo ustrnutí v romantickém stylu, který již za jeho života nahradily modernější styly. Novákův kompoziční styl se zhruba od roku 1920 prakticky nevyvíjel a držel se prvků vrcholného romantismu místy s projevy impresionismu. Světovou hudbu však již v té době ovládly progresivnější styly evropské moderny zcela opouštějící romantickou základnu ztělesněnou v tvorbě Pařížské šestky a dalších. Nováka tak už za jeho života v centru zájmu nahradili Janáček a Martinů. (Vojtíšek, nepub.)

Nemalý vliv na jeho dnešní zřídka uvádění na repertoáru mají nejspíše také vysoké nároky, které obzvláště jeho klavírní kusy kladou na technické a interpretační schopnosti interpreta. Klavírní virtuos, skladatel a interpret několika CD nahrávek Novákovy tvorby Martin Vojtíšek toto specifikum uvádí na následujícím příkladu.

„Novákovo klavírní dílo je skutečně nádherné, ale z pianistického hlediska je zde jeden nezanedbatelný problém. Aby opravdu zapůsobilo, je třeba ho zahrát beze zbytku na sto procent. Aby mi bylo rozuměno – uvedu „nenovákovský“ příklad: Vezměte si třeba takovou populární větu z Beethovenovy *Měsíční sonáty*. Každý pokročilejší žák-klavírista ji chce hrát. Samozřejmě, málokdo ji hraje dobře, ale vždy tam zůstane něco, co zapůsobí. Toto v naprosté většině Novákových skladeb neplatí. (...) Virtuozní plochy nejsou samoúčelné, vždycky jde o součást autorova sdělení. S tím však souvisejí problémy, které vrcholí právě v Panovi. Tam se chtěl Novák opravdu pianisticky blýsknout a podařilo se mu to za cenu obrovských obtíží pro klavíristu, o kterých ale on sám neměl ani tušení. Protože v pomalém tempu, v jakém si Novák Pana určitě přehrával, je dobře hratelné vše. (...) Uvedu tedy příklad: Když Liszt dojde k bouřlivému místu, napíše hutné akordy, které se automaticky hrají ve *forte* až *fortissimu*. Když se dostává do intimní nálady, klidně píše jenom jednohlas, jako třeba ve slavné *Sonátě h moll*. Když tuto obtížnou sonátu hrajete, máte pocit, že na vás Liszt jako na klavíristu myslel a laskavostí a jakoby vám říkal: „Máš to těžký, já vím, ale bude to stát za to.“ U Nováka mám naopak často pocit, že seděl u klavíru, svýma pokroucenýma rukama tam vyhledával hmaty a říkal si: „Teď se ukaž.“ (Vojtíšek, 2012)

Z hlediska propagace v zahraničí pak nespornou úlohu hraje zařazení autora na repertoár České filharmonie, jež je sledována i za našimi hranicemi, k čemuž u Nováka ovšem nedochází. Naposledy byla Českou filharmonií uvedena Novákova *Májová symfonie* v roce 2007 za vedení filharmonie prof. Václavem Riedlebauchem pod taktovkou v ČF tehdy debutujícího Tomáše Netopila, nesetkala se však s návštěvnickým ohlasem a od uvádění Novákových děl bylo opět upuštěno. (Šindlerová, 2019) I zájem o vydávání hudebních nahrávek méně známých českých skladatelů po privatizování nahrávacích společností jako Supraphon značně ochladl.



Obrázek 3 - Titulní strana webových stránek Ústavu. (2019)

4.3 Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka

Pro účely propagace Novákových skladeb a myšlenek byl zřízen *Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka* (dále jen ÚVN či Ústav) dříve vystupující jako *Mezinárodní společnost Vítězslava Nováka*, jehož marketingovými aktivitami se bude tato práce zabývat v následujících kapitolách.

„Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka se zabývá soustavným šířením skladatelského a pedagogického odkazu Vítězslava Nováka (1870–1949) v českém i mezinárodním kontextu. Inicjuje koncertní činnost zaměřenou na interpretaci Novákova díla (spolu s vyhledáváním mladých talentů v pěvecké i instrumentální oblasti), organizuje putovní *Novákovské dny* na různých místech republiky (z nichž mnohé jsou aktivovány muzikologickými konferencemi), podněcuje badatelskou, publikační a přednáškovou činnost směřovanou ke kompozičnímu dílu V. Nováka a jeho žáků, podílí se na přípravě každoroční *Mezinárodní Novákovy klavírní soutěže* v umělcově rodišti Kamenici nad Lipou.“ (Základací listina, web ÚVN)

Při Ústavu funguje pět jeho podsekcí:

- Život a dílo Vítězslava Nováka
- Vítězslav Novák dnes
- Mezinárodní Novákova klavírní soutěž
- Stálá expozice V. Nováka v Kamenici nad Lipou
- Přátelé a podporovatelé ústavu

Vznik původní *Společnosti Vítězslava Nováka* jakožto zájmového sdružení tehdejší *České hudební společnosti* se datuje do roku 1980 na popud osobního znalce hudby Vítězslava Nováka a jeho rodinného přítele Prof. PhDr. Bohumíra Štědrone, DrSc. z Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Brně. Vedl jej k tomu správný předpoklad hrozby možného pozapomínání významu Novákova skladatelského a pedagogického díla a jeho dopadu na českou a slovenskou hudební kulturu první poloviny 20. století. Profesor Štědroň v rámci Ústavu inicioval muzikologické bádání v oblasti díla Nováka i jeho žáků, inspiroval kompletní zpracování Novákovy korespondence, během něhož bylo

analyzováno až 1000 nejruznějších písemností, z nichž velká část byla později volně uveřejněna na webových stránkách Ústavu, a pro potřeby vzdělávání učitelů a žáků základních a středních škol vydal publikaci *Vítězslav Novák v obrazech*. Díky jeho snahám byl také sestaven a v aktualizované verzi v roce 1999 i knižně vydán *Tematický a bibliografický katalog V. Nováka*. Myšlenka založení Společnosti V. N. zazněla z úst profesora Štědrone již během oslav 100. výročí skladatelova narození v roce 1970, došlo k němu však až o 10 let později. Mezi zakládající členy patřili také význační muzikologové PhDr. Jiří Fukač a PhDr. Miloš Schnierer. a Novákův syn akademický malíř Jaroslav Novák. Čestným předsedou se během prvních let fungování Společnosti stal uznávaný hudební skladatel Prof. Ilja Hurník. (web ÚVN, 2017)

Ještě pod finanční a organizační záštitou *České hudební společnosti* byl Ústav velmi aktivní. Svědčí o tom i bulletin *Zprávy Společnosti Vítězslava Nováka* čítající 45 čísel vydaných mezi lety 1982 a 2007. Od roku 1985 se také na různých místech republiky začaly organizovat putovní *Novákovské dny* zahrnující koncerty, muzikologické konference, odborné přednášky a další doplňkový program. Celkem se jich do roku 2012 uskutečnilo 13, z toho třikrát se odehrály v Novákově rodné Kamenici nad Lipou.

Se zánikem České hudební společnosti v roce 2007 bylo potřeba restrukturalizovat také *Společnost Vítězslava Nováka*, jež se nově přetvořila v *Mezinárodní společnost Vítězslava Nováka* jakožto občanské sdružení právně spadající mezi organizace zřizované Ministerstvem vnitra ČR. Od převážně muzikologicky badatelských činností byl akcent přesunut na klavírní soutěže konané v Kamenici nad Lipou.

Po ztrátě finančního zázemí poskytovaného z prostředků *Českého hudebního fondu* byla Společnost nucena své aktivity omezit, neboť nebyla schopna pro své činnosti zajistit dostatek jiných zdrojů.

Ačkoliv tato práce se soustředí především na činnost ÚVN působícího v Novákově rodné Kamenici nad Lipou, je potřeba zmínit, že i v druhém místě spojeném s Novákovým životem, ve Skutči, se aktivně snaží o kontinuální propagaci jeho odkazu, například během každoročního jarního festivalu *Tomášková a Nováková Skuteč* či v rámci pravidelných koncertů konaných v tamním *Památníku Vítězslava Nováka*.

V rámci poslední úpravy svého organizačního zřízení, během níž dostal ústav svůj nynější název a právní formu zapsaného ústavu byla vydána tato zřizovací listina shrnující účel jeho existence ve vazbě na propagaci Novákova odkazu v dnešní době:

„Jsme přesvědčeni, že česká hudba 20. století má vedle nyní již světového významu Leoše Janáčka a narůstající recepce Bohuslava Martinů i v Novákovi (a jeho kompoziční škole spolu s jeho nejbližším „konkurentem“ a přítelem Josefem Sukem) hodnoty stále aktuální, jež je ovšem třeba v konzumně založeném zmateném 21. století šířit s nadějí jejich trvalého života a toto náležitě dokazovat i v zahraničí, zejména v kontextu našeho členství v Evropské unii. Věřím, že

v nastoleném trendu bude s úspěchem pokračovat, propagaci Novákovy tvorby zajišťovat a celkový odkaz skladatele v českém i mezinárodním měřítku šířit nový Novákův Ústav v Kamenici nad Lipou.“ (Základací listina, web ÚVN)

Je nepopíratelné, že Ústav provedl nedocenitelnou práci z hlediska badatelské činnosti a i nadále je stěžejním aktérem na poli šíření Novákova odkazu. Je však potřeba, aby si jeho představitelé jeho roli uvědomili také v kontextu dnešní doby a očekávání ze strany společnosti. Pryč jsou časy 80. let, kdy se podobné organizace prakticky nemusely starat o zajišťování zdrojů financování a mohly se plně oddávat muzikologickým výzkumům bez ohledu na jejich rentabilitu a vztažnost k prostřední konkurenci a komerčního trhu. Jak již bylo v této práci zmíněno několikrát, z hlediska marketingu je vážná hudba produkt jako každý jiný a je potřeba k němu tak také přistupovat. Dovolíme-li si použití lehké nadsázky, šíření Novákova odkazu skrze skladování jeho korespondence a hudebních rozborů v Kamenické knihovně šíření povědomí o jeho tvorbě v okruhu široké veřejnosti nejspíš moc nenapomůže. Je potřeba tedy zabrousit do vod marketingových nástrojů a použít je k využívání všech získaných poznatků k tomu, aby se Novákovo jméno a jeho hudba skutečně v povědomí posluchačů vážné hudby i zbytku potenciálního publika rozšířilo a Vítězslav Novák tak postupně nadobro neupadl v zapomnění.

4.3.1 Novákovské dny

Mezi činnosti Ústavu spadá také organizace takzvaných Novákovských dnů konaných zatím 13.krát mezi lety 1985–2012 vždy na místech nějakým způsobem spojených s Novákem. Rodná Kamenice a Skuteč, v níž Novák strávil většinu života v domě rodičů jeho manželky, tak byly alterovány Teplicí nad Bečvou reprezentující jeho silný vztah k Valašsku, kde se inspiroval tamními lidovými písněmi, vztah k moravskému folklóru reprezentovalo zase umístění ve Veselí nad Moravou, jeho jihočeský původ pro změnu volba Českých Budějovic. Níže je uvedena tabulka s přehledem dat a míst konání všech dosavadních ročníků.

Tradičně měly Novákovské dny program trvající tři dny kromě koncertů naplněný také přednáškami, konferencemi, schůzemi Ústavu a dalším doprovodným programem. Vedle skladeb Novákových na nich bývaly uváděny také kusy z per jeho početných žáků.

Ročník	Datum	Rok	Místo	
1.	25.-27.10.	1985	České Budějovice	
2.	5.-7.10.	1989	Brno	hudebněvědné kolokvium V.N.
3.	21.-23.9.	1990	Kamenice n. Lipou	vědecké symposium <i>Život a dílo V.N.</i>
4.	25.-26.6.	1993	Teplice n. Bečvou	konference <i>Valašsko v díle V.N. a A.Háby</i>
5.	25.-26.6.	1994	Skuteč	
6.	21.-22.10.	1995	Kamenice n. Lipou	
7.	25.-27.6.	1999	Teplice n. Bečvou	konference <i>Kompoziční škola V.N.</i>
8.	22.-24.9.	2000	Znojmo	
9.	15.-17.11.	2002	Praha	Konf. <i>Pražská kompoziční škola V.N.</i>
10.	23.-25.9.	2005	Jindřichův Hradec	muzikologická konference
11.	14.-16.9.	2007	Veselí na Moravě	konference <i>Folklór – inspirace umění</i>
12.	18.-20.9.	2009	Kamenice n. Lipou	Konference <i>V.N. a hudba Vysočiny</i>
13.	20.-21.4.	2012	Skuteč	kolokvium <i>Tomášek, Novák a Skuteč</i>

Tabulka 6 - Přehled ročníků Novákovských dnů. Zdroj: Vlastní zpracování na zkl. webu ÚVN.

V průběhu konference pořádané během jednoho z ročníků Novákovských dnů byl konstatován fakt, že propagace Novákových děl v Česku i v zahraničí je palčivě nedostatečná a neodpovídá rozměru a důležitosti jeho díla. V této souvislosti tak padl nápad klavíristy a předsedy Mezinárodní společnosti Antonína Dvořáka Radoslava Kvapila na šíření Novákova odkazu prostřednictvím pořádání klavírních soutěží pro mladé hudebníky zaměřených právě na interpretaci Novákových děl. K jeho realizaci došlo hned následující rok během oslav 140. výročí skladatelova narození. (web ÚVN)

4.3.2 Mezinárodní Novákova klavírní soutěž v Kamenici nad Lipou

Od roku 2010 se Ústav zabývá také organizací Mezinárodní Novákovy klavírní soutěže (dále jen MNKS) každoročně konané během květnových dní v Kamenici nad Lipou. Mezi 14. a 26. květnem letošního roku se tak uskuteční její jubilejní 10. ročník. Hlavním účelem jejího pořádání je „zviditelnění klavírní tvorby V. Nováka mezi žáky a učiteli nejen českých hudebních škol a větší zpřístupnění skladatelova odkazu širší veřejnosti.“ Účast na soutěži má však bohužel klesající trend a již nikdy nedosáhla počtu vyššího 59 účastníků z 6 zemí, s nímž odstartovala svůj první ročník. (web ÚVN)

Soutěž má za cíl dát možnost zúčastnit se všem typům žáků a pedagogů od ZUŠ, přes konzervatoře až po vysoké školy, je tedy rozčleněna do 4 věkových kategorií.

Aby ÚVN zastal svou úlohu i na poli propagace děl žáků Novákovy kompoziční školy, je během soutěže interpretům dána možnost volby mezi skladbou Novákovou či dílem některého z jeho žáků či spolupracovníků – v minulosti to byli slovenský skladatel Ján Cikker (v roce 2011, ke 100. výročí jeho narození), Oskar Nedbal (v roce 2013, u příležitosti 85 let od jeho úmrtí), Josef Suk (v roce 2014, ke 130. výročí narození) či Zdeněk Fibich (2017).

Krom toho, že organizace MNKS plní apel na edukaci mladých posluchačů kladený v úvodní části této práce a zároveň na jejich osobní participaci na vážné hudbě, také splňuje rozměr tvorby komplexního zážitku prostřednictvím přidruženého programu v podobě přednášek, prezentací a workshopů z řad největších odborníků na díla Nováková a žáků jeho školy a jejich interpretaci. Zároveň mají účastníci možnost si projít *Naučnou stezku Vítězslava Nováka* umístěnou v malebném prostředí Kamenice a jejího okolí vedoucí k myslivně Johanka, z níž pocházela Nováková matka, či navštívit stálou expozici týkající se Nováka na místním zámku obsahující i skladatelovo klavírní křídlo, nábytek z jeho pracovny, množství uměleckých předmětů, korespondence a dobových fotografií. Takto „prožité“ dílo Novákovo jim pak jistě bude na dlouhá léta emocionálně mnohem bližší, než bylo-li by jimi pouze vyslechnuto v koncertní síni.

4.4 Návrh marketingového plánu

Než autorka této práce přistoupí k jejímu vyústění – tvorbě základního nástinu marketingového plánu, ráda by shrnula dosavadní poznatky v práci obsažené, na nichž bude plán založen.

- Návštěvnost vážné hudby je nedostatečná a je třeba její navýšení podporovat marketingovými nástroji.
- Publikum vážné hudby lze segmentovat do několika sociodemografických skupin s různými charakteristikami.
- Pro volbu správných marketingových sdělení je potřeba zohledňovat i behaviorální charakteristiky posluchačů a jejich motivaci.
- Vážná hudba je z marketingového hlediska produkt jako každý jiný.
- Pro zvyšování zájmu o vážnou hudbu je potřeba edukovat publikum, akcentovat zábavné prvky vážné hudby a přetvářet koncerty v komplexní zážitek.
- Dílo Vítězslava Nováka je propagováno nedostatečně.

4.4.1 Poslání organizace

Aby byla marketingová strategie zvolena vhodně, musí vždy vycházet z poslání organizace jakožto základního kamene jejích veškerých činností a dílčích cílů. V případě ÚVN lze jeho poslání převzít přímo z jeho zakládající listiny:

„Účelem ústavu je všemi způsoby propagovat, popularizovat a pečovat o život a dílo kamenického rodáka, hudebního skladatele Vítězslava Nováka, jeho předchůdců, současníků, žáků a následovníků ať již přímou nebo nepřímou formou, a to zejména prostřednictvím organizování koncertů, hudebních soutěží, odborných konferencí, vydáváním publikací, nahrávek a pořádáním výstav. Účelem ústavu je komplexní péče o skladatelův odkaz v regionálním, celostátním i mezinárodním kontextu.“ (Zakládací listina ÚVN, online)

Vzhledem k centrální tématice této práce soustředící se primárně na propagaci živé produkce Novákových děl se i následující část bude zaměřovat právě na ni.

4.4.2 Marketingové cíle

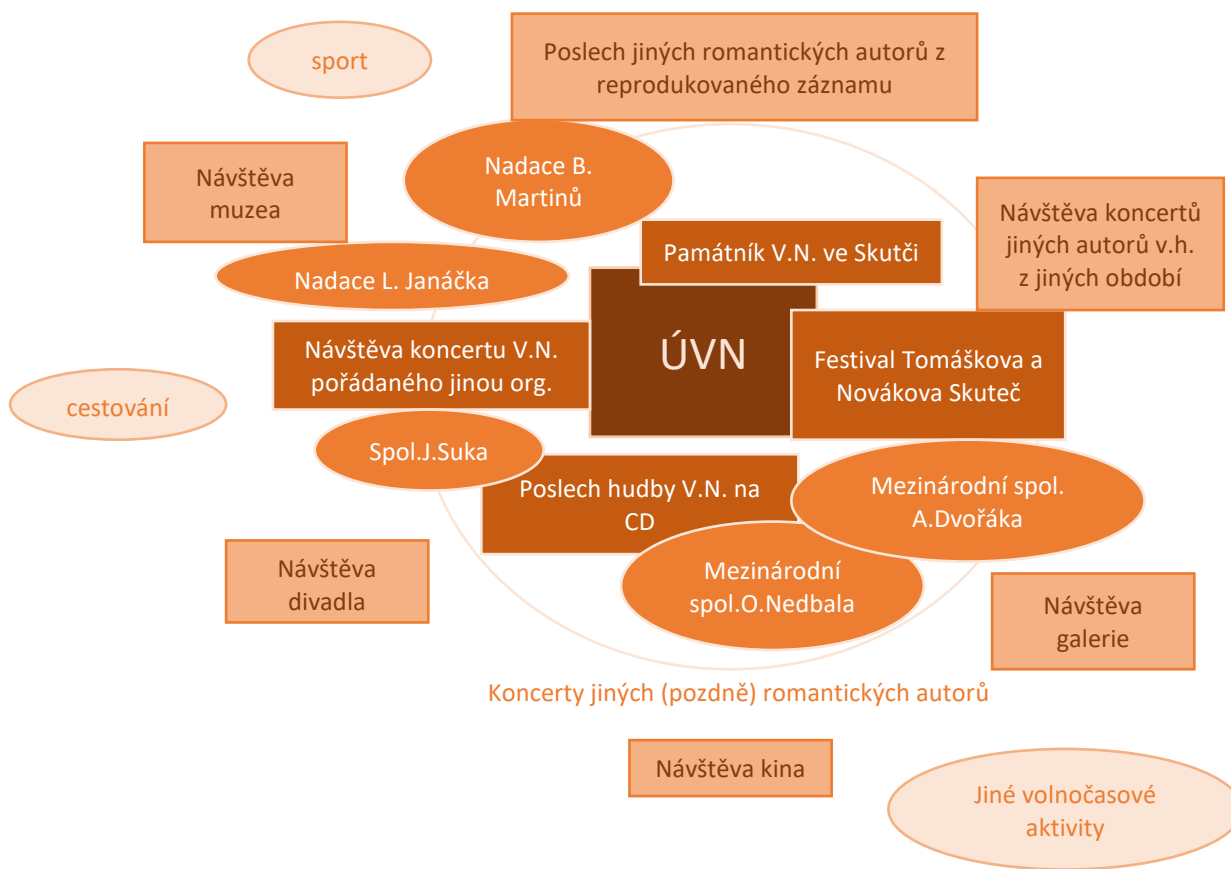
Marketingové cíle, ačkoliv v teorii i praxi často zaměňovány s posláním, už by měly mít mnohem konkrétnější charakter a měli by být takzvaně SMART – tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Jelikož takovéto cíle už jsou velice konkrétní, je pochopitelné, že nejsou Ústavem zveřejněny online. Bohužel je však realitou, že mnoho neziskových organizací neklade dostatečný důraz na stanovování si svých cílů dle těchto kritérií a v důsledku tudíž ani nejsou schopny je efektivně plnit.

Příkladem SMART cíle pro ÚVN by mohlo být například: Zorganizovat v roce 2019 14. ročník Novákovských dnů s tří denním programem s návštěvností alespoň 100 účastníků či zvýšit povědomí o Novákově odkaze prostřednictvím vydání minimálně dvou PR článků či rozhovorů v periodických národního významu v druhé polovině roku 2019 či zorganizovat do konce roku koncert Novákových skladeb s účastí minimálně 150 návštěvníků.

4.4.3 Situační analýza

Dalším krokem marketingového plánování je zhotovení situační analýzy vycházející z podmínek panujících v našem cílovém odvětví, tedy ve vážné hudbě. Pro příklad Ústavu byla analýza částečně provedena v kapitolách zabývajících se návštěvností, jež značně detailně pokrývají problematiku panující na trhu s živými produkcemi vážné hudby. Dále je pro organizaci vhodné si sestavit přehled konkurenčních organizací například pomocí modelu, jenž je pro příklad ÚVN

uveden níže. Grafika nemá toliko za úkol postihnout všechny aktéry přímé i nepřímé konkurence na poli vážné hudby, jakožto spíše znázornit komplexnost otázky konkurence na trhu kulturních a volnočasových služeb, jejichž funkce se v dnešní moderní době značně překrývají.



Obrázek 4 -Schéma konkurenčních organizací. Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci situační analýzy je vhodné uvést také takzvanou SWOT analýzu zabývající se silnými stránkami (strengths), slabými stránkami (weaknesses), příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats) působícími na vybranou organizaci.

Silné stránky:

Mezi silnými stránkami Ústavu pro propagaci díla a odkazu by autorka této práce vyzdvihla především skutečnou expertizu jeho členů na problematiku a faktografii Novákova života a díla,

o níž svědčí i množství publikací a muzikologických statí, na nichž se jeho členové podíleli. Opravdu odborně zpracované materiály týkající se Vítězslava Nováka tvoří skvělý základ pro další šíření jeho myšlenek a díla a pro obsah jeho dalších poutavých propagačních aktivit.

Další silnou stránkou bude historie Ústavu trvající (sic v různých právních zřízeních) již téměř 40 let, zkušenosti jeho členů a v neposlední řadě množství kontaktů na vědecké pracovníky i interprety věnující se Novákovu dílu.

Mezi silné stránky Ústavu by autorka zařadila také jeho webové stránky, které během psaní této práce změnilы svou strukturu i design ve prospěch jednodušší navigace. Ačkoliv by v tomto směru mohly být podniknuty ještě další kroky pro zefektivnění jejich marketingového potenciálu, představují slušnou základnu pro získání informací o Novákovi z „první ruky“ a lze se na nich dopátrat i opravdu zajímavých informací v podobě útržků z Novákovy korespondence apod. Pozitivní je také jejich existence v trojí jazykové mutaci.

Dobré vztahy s vedením města Kamenice, kteréžto se podílí na spolupořádání mnoha z činností Ústavu je nesporně taktéž silnou stránkou.

Slabé stránky:

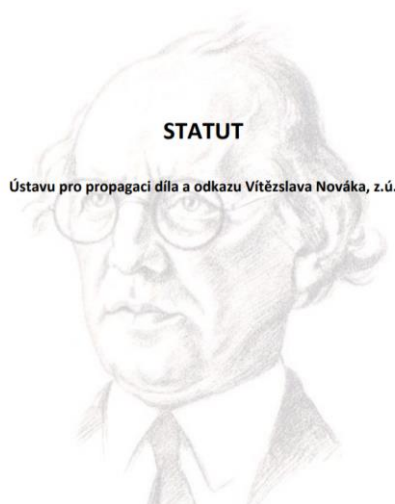
Dle názoru autorky této práce je největší slabou stránkou Ústavu jeho zcela evidentní orientace na minulost – na analýzu Novákova života, na práci s historickými prameny, na muzikologický rozbor jeho děl atd. Příliš málo aktivit ÚVN tak svědčí o propagaci tak, jak ji lze chápat v pojetí současného marketingu. Je dozajisté kruciólní Novákův život a dílo patřičně badatelsky zpracovat a zachovat pro další generace, ale pro opravdové uchování jeho díla je především nutné, aby Nováka lidé znali, poslouchali a navštěvovali koncerty jeho hudby, jinak se jeho jméno časem omezí jen na položku v seznamu archiválií.

Ruku v ruce s touto silně retrospektivní orientací Ústavu jde i jeho až přílišně odborné vyjadřování. Expertiza členů Ústavu v dané problematice je dozajista znakem kladným, avšak komunikace se širokou veřejností, která z převážné většiny Nováka nezná vůbec, by měla být vedena poněkud jednodušším a odlehčenějším stylem. Například samotný Novákův životopis uvedený na webových stránkách Ústavu je napsán za použití tak fundovaných pojmů, že čtenář bez hudebního vzdělání nemá elementární šanci ho pochopit. Jelikož stránky Ústavu by měly sloužit spíše jako výchozí bod pro jakékoliv další zjišťování informací o Novákovi a jeho díle, bylo by například vhodné uvést na hlavní straně pouze jeho stručný a jednoduchý životopis a až případné zájemce po rozkliknutí odkazu zahrnout všemi erudovanými muzikologickými termíny.

Z mnoha formulací umístěných na webu Ústavu i z jejich činnosti vyznívá až poněkud přehnaná fixace jeho působení na město Kamenice nad Lipou. Kamenice měla jakožto jeho rodné město pro

Nováka jistě svůj význam a tamní vedení města je evidentně podpoře aktivit Ústavu značně nakloněno, jedná se však o menší město, a tak mohou aktivity v něm konané bohužel často docílit pouze omezeného regionálního významu. Autorka se nesnaží tvrdit, že by měl Ústav vazby s Kamenicí zpřetrhat, měl by se však v zájmu propagace Novákova odkazu snažit své činnosti rozšiřovat i mimo jeho okolí. V dnešní době rozšíření online marketingových kanálů by to nemělo být nezdolně problematické ani přehnaně finančně náročné.

Další slabou stránkou prezentace Ústavu je jeho nevýrazná vizuální identita. Název *Ústav pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka* je značně dlouhý a nepříliš chytlavý. V rámci loga je znázorněn zkratkou ÚVN, která je provedena v nepříliš ozvláštněných černých literách na bílém pozadí. Takovéto logo příliš dobře neplní účel symbolického zhmotňování hodnot organizace ani snadného zapamatování a rozpoznatelnosti. Pro jednodušší asociaci loga Ústavu s Vítězslavem Novákem by na něm mohl být použit například Novákův charakteristický profil z pozdějších let jeho života za použití grafického zjednodušení. Pro své interní dokumenty (jako např. Zakládací listinu) používá Ústav tuto Novákovu ilustrovanou podobiznu, jejíž verzi by bylo jistě možné zapracovat i do jeho loga.



Obrázek 5 - Novákův portrét. Zdroj: web ÚVN. (2019)

Velkou mezerou v propagačních a marketingových aktivitách Ústavu je absence jakékoliv komunikace na sociálních sítích, kterážto je ve 21.století v podstatě neopomenutelná. Jak bylo rozebíráno v úvodu této práce, cílovým zákazníkem Ústavu je pravděpodobně vysokoškolsky vzdělaná starší žena, ani toto publikum již však v dnešní době nečerpá informace jen skrze offlinové kanály. Komunikace na sociálních sítích je de facto bezplatná, ale může pomoci vytvořit silnou komunitu lidí spojených stejnou oblastí zájmu. Pro Ústav by vytvoření Facebookového profilu znamenalo možnost sdílet události, jež pořádá, což je neocenitelným nástrojem *event*

marketingu. Veškeré Facebookové aktivity lze navíc velice jednoduše měřit a analyzovat a statistiky z nich získané mohou posloužit jako východisko pro další směřování marketingových aktivit. Správci by se tak například dozvěděli, jestli veřejnost zajímají spíše zajímavosti z Novákova života, rozborů jeho děl či odkazy na rozhovory s jeho interprety atd.

Propojenost veškerých informačních zdrojů tak typická pro současnou společnost v komunikaci Ústavu zcela schází. Ani své webové stránky, ačkoliv poměrně přehledně uspořádané a informacemi nabyté, Ústav nevyužívá naplno. Mohl by například jejich návštěvníkům doporučit shlédnutí videí Novákových interpretací skrze odkazy vedoucí na YouTube či jim alespoň nabídnout kompletní seznam diskografie s Novákovým dílem včetně odkazů na internetové obchody, na nichž je možnost je zakoupit. Obecně by měl Ústav dle názoru autorky také podrobněji registrovat činnosti související s Novákem pořádané jinými organizacemi. Pro čtenáře jejich webu by bylo jistě zajímavé mít také možnost na tomto místě najít přehled odkazů na zajímavé články a rozhovory týkající se Nováka a jeho díla. Překlopení toho přístupu ke sdílení informací s komunitou Novákových posluchačů do prostředí sociálních sítí by pak mělo být velmi snadné a zároveň by to mělo posloužit k mnohonásobně většímu dosahu sdělení produkovaných Ústavem.

Příležitosti:

Podstatnou příležitostí je dozajisté možnost navázání spolupráce s dalšími organizacemi zabývajícími se autory souvisejícími časově či stylově s Novákovým odkazem – jako s Památníkem Vítězslava Nováka ve Skutči, Společností Josefa Suka, Nadací Leoše Janáčka, Mezinárodní společností Oskara Nedbala apod. V rámci svých akcí by tak tyto organizace mohly uvádět díla jmenovaných autorů bok po boku, což dává smysl jak po stránce historické (neboť se jednalo o současníky), tak po stránce snahy o dosažení co největšího zájmu o jejich díla. Zařazení Novákových děl vedle děl Dvořákových na některé z akcí s vyšší návštěvností by na zvýšení zájmu o Nováka dozajisté mělo obrovský efekt.

Nabízí se také využití příležitosti pro obnovu Novákovských dnů, které probíhaly v letech 1985–2012. Ústav již má s jejich organizací třináctinásobné zkušenosti, které může znovu využít. Lze předpokládat, že po 7 letech odmlčení, bude o jejich program ze strany návštěvníků znovuobnovený zájem. Novákovské dny zároveň představují příležitost pro šíření aktivit Ústavu i za hranice Kamenice.

Ohromnou příležitostí jak pro získání dodatečných finančních zdrojů, tak i návštěvnického zájmu, je Novákovo 150. výročí narození v roce 2020. Slavení významných životních jubileí formou festivalů a koncertů je obecně rozšířeným trendem, kteří návštěvníci obvykle vítají zvýšenou účastí. I média mají přirozeně zvýšený zájem veřejnost o oslavovaných autorech informovat.

Hrozby:

Hrozbou, která by fatálně ohrozila fungování a samotné přežití Ústavu by byla ztráta finanční podpory. Rozsáhlý negativní dopad by měla také ztráta podpory vedení města Kamenice.

Další hrozbou se zničujícím potenciálem by byl ještě strměji klesající trend návštěvnosti koncertů vážné hudby.

STRENGTHS • odborná expertiza • zkušenosti • kontakty • webové stránky • vztahy s Kamenicí	WEAKNESSES • retrospektivní zaměření • příliš odborná komunikace • omezování se na Kamenici • slabá vizuální identita • absence komunikace na sociálních sítích • nepropojenost komunikačních aktivit
OPPORTUNITIES • spolupráce s podobnými org. • obnovení Novákovských dní • 150. výročí	THREATS • Ztráta zdrojů financování • Ztráta podpory Kamenice • Pokles návštěvnosti v.h.

Obrázek 6 – SWOT analýza. Zdroj: Vlastní zpracování.

ZÁVĚR

V první části této bakalářské práce byl nastíněn problém klesající návštěvnosti koncertů vážné hudby společně s charakteristikou jejího návštěvníka, což bylo následně v praktické části práce využito k popisu trhu vážné hudby a cílového návštěvníka pro marketing hudby. Poznatky plynoucí z práce by se daly shrnout takto:

- V boji proti klesajícímu trendu návštěvnosti koncertů vážné hudby je potřeba využívat nástroje moderního marketingu.
- Pro marketing vážné hudby je podstatné se zabývat segmentací publika a snahou o porozumění motivace jednotlivých cílových skupin. Marketingová komunikace by pak měla být sestavována s ohledem na tyto vlastnosti.
- V rámci snahy o zaujetí širšího publika by měly být zdůrazňovány zábavné prvky vážné hudby.
- Tělesa by měla usilovat o zvyšování zájmu o vážnou hudbu obecně, nejen o svůj program.
- Koncerty by měly být pojímány jako komplexní zážitkové produkty.
- Pro udržení návštěvnosti je důležité se věnovat edukaci publika, především pak v mladších věkových segmentech.
- Organizace provozující vážnou hudbu by se měly snažit o navazování dlouhodobých vztahů s publikem, ne pouze o jeho jednorázové zaujetí.
- Efektivní práce s online kanály a zejména se sociálními sítěmi je pro propagaci v současné době nenahraditelná.

Z praktické části zabývající se marketingovými aktivitami *Ústavu pro propagaci díla a odkazu Vítězslava Nováka* a návrhy na její zlepšení je patrné, že výše shrnuté poznatky lze aplikovat i pro příklad tohoto skladatele. Vedle velikánů české hudby jako Janáčka a Dvořáka se méně známí a méně hraní autoři jako Novák dostávají do pozadí zájmu a jejich díla jsou postupně zapomínána. To je v případě Nováka, jenž ovlivnil celou generaci českých a slovenských skladatelů z řad svých žáků, politováníhodné, není to však nezvratné. Za použití správných marketingových nástrojů a využití příležitostí na trhu se jistě podaří Novákovu tvorbu navrátit do koncertních síní.

POUŽITÁ LITERATURA

- Adorno, T.W. (2015). *Úvod do sociologie hudby: Dvanáct teoretických přednášek*. Praha, Česká republika: Filosofia.
- Bačuvčík, R. (2008). *Divadlo, filharmonie a studenti: mladí lidé jako cílová skupina marketingu kulturních institucí*. Zlín: VeRBuM.
- Bačuvčík, R. (2009). *Kultura a my: vztahy na poptávkové straně trhů kulturních produktů*. Zlín, Česká republika: VeRBuM.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing symfonických orchestrů: publikum a veřejnost moravských filharmonií*. Zlín, Česká republika: VeRBuM.
- Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín, Česká republika: VeRBuM.
- Bek, M. (2003). *Konzervatoř Evropy? K sociologii české hudebnosti*. Praha, Česká republika: KLP.
- Borgonovi, F. (2004). Performing arts attendance: an economic approach. *Applied Economics*, 36.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction. Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York, United States of America: Harper Perennial.
- Diggle, K. (1994). *Arts marketing*. London, United Kingdom: Rhinegold Publishing Limited.
- Dobrovolná, M., & Šimůnková, B. (2011). *Průzkum spokojenosti abonentů Filharmonie Brno, sezona 2010/2011*.
- Dohnalová, L., Boháčová, G., & Štolec, J. (2018). *Mezinárodní management v hudebním sektoru*. Praha, Česká republika: Institut umění-Divadelní ústav.
- Dostál, P. & Černá, J. (2015). *Marketingové řízení divadel*. Praha, Česká republika: Melandrium.
- Fotr, J., Švecová, L., Hrůzová, H., & Richter, J. (2010). *Manažerské rozhodování*. Praha, Česká republika: Ekopres, s. r. o.
- Fukač, J. (1991). *Pojmosloví hudební komunikace*. Brno, Česká republika: Masarykova univerzita v Brně.

Fukač, J., Vysloužil, J., & Macek, P. (1997). *Slovník české hudební kultury*. Praha, České republika: Editio Supraphon.

Hill, E., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2008). *Creative Arts Marketing*. 2nd ed. Oxford, Great Britain: Elsevier Ltd.

Jensen, J. (2002). *Is art good for us?: beliefs about high culture in American life*. Rowman & Littlefield Publishers.

Johnová, R. & Černá, J. (2007). *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, Česká republika: Oeconomica.

Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1.vyd. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. United Kingdom: Penguin Books.

Keller, K.L. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Kolb, B. (2005). *Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. 2nd ed. London, United Kingdom: Thomson.

Kotler, P. (1997) *Marketing, management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha, Česká republika: Victoria Publishing

Kotler, P., & Sheff, J. (1997). *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Kotler, N., & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P., & Andreaden, A. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organization*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1.vyd. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha, Česká republika: Grada Publishing.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Marketing Management*. Praha, Česko: Grada Publishing a. s.

Mehta, Z. (2003). Managing the New York Philharmonic in Today's World. *International Journal of Arts Management*, vol.5, no.3.

Mužík, P. (2007). Hudba v životě dospívajících: pilotní sonda. Brno, Česká republika: Ústav hudební vědy Filozofické fakulty Masarykovy univerzity. [online]. Dostupné z: <http://acta.musicologica.cz/>

Novák, V. (1931). *Zdeněk Nejedlý v zrcadle své vědecké kritiky*. Praha, Česká republika: A. Neubert.

Novák, V. (1970). *O sobě a o jiných*. Praha, Česká republika: Supraphon.

Palasová, T. (2017). *Motivace a preference návštěvníků koncertů vážné hudby*. (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze.
Dostupné z: <https://insis.vse.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti=156911;lang=cz>.

Poledňák, I. (2006). *Hudba jako problém estetiky*. Praha, Česká republika: Karolinum.

Secký, J. (2009). *Vztah hudební percepce a aktivního provozování hudby u středoškolské mládeže*. (Disertační práce). MUNI. Pedagogická fakulta. Brno.

Schierer, M. (2007). *Dějiny hudby*. Vyd. 4., rev., rozš. a aktualiz. Brno, Česká republika: Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

Van Eijck, K. (2001). Social differentiation in musical taste patterns. *Social forces*. Vol.79, no.3 (Mar., 2011). Oxford University Press.

Online

Bačuvčík, R. (2007). *Marketingový průzkum návštěvníků koncertů Filharmonie Brno*. Zlín, Česká republika: nepublikováno.

Brown, A., (2002). *Classical Music Consumer. Segmentation Study How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestra*. London, Great Britain: John S. and James L. Knight Foundation. [online] [cit. 15. 4. 2019]
dostupné z: <http://www.knightfoundation.org/dotAsset/131779.pdf>

Brown, A. & Bare, J. (2003). *Bridging the Gap: Orchestras and Classical Music Listeners*. John S. and James L. Knight Foundation's Magic of Music. [online]. Dostupné z: <http://www.knightfoundation.org/dotAsset/131783.pdf>

Favaro, D., & Frateshi, C. (12. September 2007). A discrete choice model of consumption of cultural goods: the case of music. *Journal of Cultural Economics*.

Hargraeves, D., & North, A. (2009). *The Social Psychology of Music*. New York, USA: Oxford University Press.

Macháčková, H. (2011). Dospívající publikum jako segment posluchačů vážné hudby. (Diplomová práce). Masarykova univerzita, Filozofická fakulta.

Dostupné z: https://is.muni.cz/th/j3ju0/Machackova_mg_2011.pdf

Reittererová, V. (2013, listopad). Z dějin divadelní klaky. *Opera Plus*. [cit. 2019-28-04]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/z-dejin-divadelni-klaky-1/?pa=1>

Schnierer, M. (2010, červenec). Vítěz, pán na Vlčí – vévoda Valašský – K 140.výročí narození Vítězslava Nováka (1870–1949). *Harmonie*, 4/2010. [cit. 2019-29-04].

Dostupné z: <https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/vitez-pan-na-vlci-vevoda-valassky-k-140-vyroci-narozeni-vitezslava-novaka-1870-1949.html>

Schnierer, M. (2017, únor). *Vítězslav Novák – Život a dílo*. [cit. 2019-28-04]. Dostupné z: <http://www.vitezslavnovak.cz/zivot-a-dilo/d-1015/p1=1024>

Šindlerová, T. (2019). Tomáš Netopil: Je hezké, když mám za sebou dobrou práci a před sebou další výzvy. *Magazín České filharmonie*. Č.1./2019. [cit. 2019-28-04].

Dostupné z: <https://magazin.ceskafilharmonie.cz/tomas-netopil-je-hezke-kdyz-mam-za-sebou-dobrou-praci-a-pred-sebou-dalsi-vyzvy/>

Vojtíšek, M. & Peřinová, L. (2012). O Novákově tvorbě s Martinem Vojtíškem. *Talent*, č.6, ročník 13. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.eurohudebka.cz/data/talenty/13.6.24.pdf>

Žáčková, K. (2016). Návštěvnost koncertů vážné hudby mladými posluchači. (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická v Praze.

Dostupné z: <https://insis.vse.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti=146830;lang=cz>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Kauzalita návštěvnosti..	13
Obrázek 2 - Návštěva koncertů v.h. jako znak kulturního člověka	17
Obrázek 3 - Titulní strana webových stránek Ústavu	48
Obrázek 4 -Schéma konkurenčních organizací.	54
Obrázek 5 - Novákův portrét. Zdroj: web ÚVN.	56
Obrázek 6 – SWOT analýza.....	58

PŘÍLOHY

„Oblíbení“ skladatelé

		Zlín		Olom.		Brno	
1	A. Dvořák	1	68,5%	1	66,1%	1	65,5%
2	L. v. Beethoven	3	57,1%	2	62,4%	2	55,7%
3	P. I. Čajkovskij	4	56,3%	3	56,4%	3	52,0%
4	W. A. Mozart	2	60,6%	4	55,7%	5	41,9%
5	B. Smetana	5	49,7%	6	43,1%	6	35,8%
6	J. S. Bach	6	45,8%	5	46,0%	7	31,7%
7	L. Janáček	8	29,1%	8	36,6%	4	44,8%
8	A. Vivaldi	7	39,7%	9	34,7%	10	26,5%
9	G. Gershwin			7	37,1%	11	26,1%
10	B. Martinů	10	27,0%	10	27,7%	9	27,8%
11	G. Mahler	12	20,4%	11	27,2%	8	30,9%
12	C. Debussy	11	20,6%	12	27,0%	14	23,6%
13	G. Verdi					13	23,9%
14	J. Strauss	9	28,3%	16	19,1%	23	12,2%
15	S. Rachmaninov			13	22,8%	17	17,8%
16	J. Brahms	14	17,5%	14	20,3%	16	18,2%
17	I. Stravinskij	15	17,5%	15	19,3%	18	17,3%
18	J. Offenbach	16	17,5%				
19	R. Strauss	13	18,5%	20	16,1%	25	10,5%
20	J. Suk	18	14,8%	17	17,3%	22	12,4%
21	J. Haydn	19	14,8%	19	16,8%	26	10,3%

		Zlín		Olom.		Brno	
22	E. Grieg					20	14,1%
23	R. Wagner	20	13,5%	18	17,3%	27	9,8%
24	F. Liszt	17	15,1%			19	14,3%
25	S. Prokofjev	21	13,5%	21	15,8%		
26	F. Schubert	22	13,2%	22	15,6%	24	10,6%
27	G. F. Händel	24	12,7%	23	14,6%	21	12,5%
28	Z. Fibich	23	13,0%			28	9,2%
29	P.J. Vejvanovský			25	8,7%		
30	P. Eben	25	6,1%	24	9,2%	30	5,8%
31	K. Stamc					29	6,4%
32	J. Novák					31	5,2%
33	V. Novák	26	4,2%	27	4,0%		
34	A. Schönberg	28	2,1%	26	5,4%	32	3,3%
35	P. Glass					34	2,4%
36	J. A. Benda	27	2,4%				
37	A. Berg	29	1,6%	28	2,2%		
38	A. Pärt	30	1,6%			33	3,1%
39	M. Ištván					35	2,1%
40	S. Bodorová	31	1,6%				
41	H. Górecki	32	1,6%	29	1,5%		
42	P. Blatný			30	1,0%		

Bačuvčík, R. (2012). *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín, Česká republika: VeRBuM.