

Metodika pro odstraňování bariér participace na živém umění v oblasti klasické hudby

(verze 17. 12. 2025)

Marie Vítová Dušková, a kol. autorů

Výsledek projektu TQ01000404-V1

T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní
podporou Technologické agentury ČR v rámci
Programu SIGMA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.

Obsah:

Obsah:	2
1. Manažerské shrnutí	4
2. Úvod – důvody vzniku metodiky	5
2.1 Cíl metodiky	5
2.2 Přístup orientovaný na člověka (Human Centered Design)	6
2.3 Komu je metodika určena	6
3. Východiska pro odstraňování bariér participace	7
3.1 Demografické a společenské proměny populace	7
3.2 Konkurence o pozornost a proměna volnočasového chování	7
3.3 Kulturní tradice, identita a sociální vnímání klasické hudby	7
3.4 Udržitelnost a modernizace kulturních institucí	8
3.5 Význam výzkumu publika pro odstraňování bariér	8
4. Výzkum potenciálního publika	9
4.1 Typy výzkumu a jejich využití	9
4.2 Postup výzkumného procesu	12
Krok 1: Stanovení výzkumných otázek	12
Krok 2: Výběr cílové skupiny	15
Krok 3: Rekrutace a motivace respondentů	15
Krok 4: Volba metod a sběr dat	17
Krok 5: Validace a etika výzkumu	17
4.3 Analytické techniky	20
4.3.1 Analýza kvalitativních dat	20
4.3.2 Analýza kvantitativních dat	22
4.3.3 Kombinace kvalitativní a kvantitativní analýzy (triangulace)	23
Shrnutí pro praxi	24
4.4 Interpretace bariér a spouštěčů participace	24
5. Segmentace potenciálního publika	27
5.1 Zdroje dat pro segmentaci	27
5.2 Postup segmentace krok za krokem	28
5.3 Typologie segmentačních přístupů	28
5.4 Příklad aplikace segmentace	29
5.5 České potenciální publikum klasické hudby – segmentace podle dat MML-TGI	30
Zdrženliví	31
Hudebníci	31
Emotivní kulturní tradicionalisté	32
Aktivnější příznivci kultury	32
Antikonzumní milovníci umění	33
6. Doporučení pro praxi – odstraňování bariér a využití spouštěčů	33
6.1 Příklady práce se segmenty publika	33
6.2 Programová nabídka a cenotvorba	34
6.3 Cílená komunikace	34

6.3.1 Od dat k publiku: princip cílení komunikace.....	35
6.3.2 Komunikační principy pro práci s potenciálním publikem.....	36
6.3.3 Komunikační strategie podle typů segmentů.....	37
6.3.4 Jazyk a tón komunikace.....	38
6.3.5 Komunikační kanály a formáty.....	39
6.3.6 Komunikační bariéry a jak je překonávat.....	39
6.5 Příklady dobré praxe.....	40
6.6 Měření a vyhodnocování.....	40
7. Závěr.....	40
Přílohy.....	42
Příloha 1: Vzorový informovaný souhlas respondenta.....	43
Příloha 3: Vzorový scénář hloubkového rozhovoru.....	45
Příloha 4: Vzorový scénář focus group.....	47
Příloha 5: Vzorový dotazník.....	48
Příloha 6: Příklad tabulky KPI – sledování dopadu opatření.....	50

1. Manažerské shrnutí

Tato metodika představuje ucelený a prakticky využitelný materiál pro kulturní instituce, které usilují o rozvoj svého publika a o systematické odstraňování bariér účasti na živém umění v oblasti klasické hudby. Vychází z přístupu orientovaného na člověka (Human Centered Design), který staví do centra pozornosti zkušenost, motivace a potřeby potenciálního návštěvníka.

Cílem metodiky je nabídnout kulturním organizacím, výzkumníkům i tvůrcům kulturních politik návod, jak porozumět tomu, **proč lidé, kteří mají ke klasické hudbě pozitivní vztah, často nenavštěvují koncerty**, a jaké konkrétní kroky mohou tyto bariéry zmírnit nebo odstranit. Dokument poskytuje přehled doporučených výzkumných metod, postupů a analytických nástrojů, které umožňují sbírat a interpretovat data o publiku tak, aby mohla být přetavena do prakticky využitelných strategií v oblasti dramaturgie, komunikace a služeb.

Metodika:

- definuje hlavní **typy bariér participace** (strukturální, institucionální a psychosociální) a identifikuje **spouštěče participace**, tedy faktory, které rozhodování o návštěvě koncertu ovlivňují pozitivně,
- popisuje **doporučený postup výzkumu publika**, včetně formulace otázek, výběru metod, etických zásad a interpretace dat,
- nabízí **nástroje pro segmentaci potenciálních návštěvníků** na základě motivací, hodnot a kulturního chování,
- ukazuje, jak lze **poznatky z výzkumu převést do konkrétních opatření**, která přispívají k otevřenosti, dostupnosti a udržitelnosti kulturních institucí.

Základním východiskem metodiky je přesvědčení, že **rozvoj publika je dlouhodobý proces**, založený na porozumění lidem a jejich zkušenostem, nikoli na intuitivním odhadu. Úspěšná kulturní instituce se proto **opírá o data, experimentuje, vyhodnocuje dopad svých kroků a neustále se učí** z kontaktu se svým publikem.

Metodika je určena především manažerům a marketingovým pracovníkům kulturních institucí, výzkumníkům, tvůrcům kulturních politik i akademické sféře. Každá organizace ji může využít v rozsahu odpovídajícím svým kapacitám – od menších orchestrů až po velké koncertní domy a festivaly.

2. Úvod – důvody vzniku metodiky

Klasická hudba je v českém kulturním prostředí hluboce zakořeněná a stále představuje jednu z nejvýznamnějších oblastí umělecké tvorby a uměleckého provozu. Z dlouhodobého hlediska však čelí vážné výzvě: stabilní jádro publika stárne, zatímco růst nových návštěvníků zůstává omezený (zejména v regionech). Přesto dostupná data ukazují, že velká část české populace má k tomuto žánru pozitivní vztah – přibližně čtvrtina obyvatel ve věku 12–79 let deklaruje oblibu klasické hudby, ale na koncerty nechodí.

Tato skupina představuje **potenciální publikum klasické hudby** – tedy posluchače, kteří mají predispozici stát se návštěvníky koncertů, avšak v praxi jim v účasti brání různé **bariéry participace**.

***Bariéry participace** jsou překážky, které brání jednotlivcům v účasti na živém umění, i když mají o daný žánr zájem. Mohou být:*

- **strukturální** (časové, finanční či dopravní limity, ...),
- **institucionální** (cenová politika, programová nabídka, formálnost prostředí, nedostatečná komunikace, ...),
- **psychosociální** (pocit, že koncert „není pro mě“, obavy z neznalosti konvencí, nízká kulturní socializace, ...).

Tyto bariéry často působí souběžně a vytvářejí dojem, že klasická hudba je určena jen úzkému okruhu zasvěcených.

Současně však existují také tzv. **spouštěče participace** – faktory, které mohou rozhodování o účasti pozitivně ovlivnit a překonat bariéry.

***Spouštěče participace** jsou impulzy, které motivují člověka k návštěvě koncertu. Může jít např. o srozumitelnou komunikaci, osobní doporučení, dostupnou cenu, vhodný čas konání, přátelskou atmosféru, zapojení do komunity nebo přidanou hodnotu zážitku (např. možnost osobního setkání s interprety).*

Porozumět tomu, **které bariéry a spouštěče působí v různých skupinách publika**, je klíčovým krokem k rozvoji nového publika. Právě tímto úkolem se tato metodika zabývá.

2.1 Cíl metodiky

Cílem metodiky je vytvořit ucelený, datově podložený rámec pro odstraňování bariér účasti na živém umění v oblasti klasické hudby. Nabízí kulturním organizacím a výzkumníkům **návod, jak systematicky získávat, analyzovat a interpretovat informace o potenciálním publiku**, aby výsledky výzkumu mohly být využity při tvorbě programové a komunikační strategie.

Metodika konkrétně:

- popisuje **doporučený postup výzkumu publika** – od volby metod (kvalitativních i kvantitativních) po analýzu a interpretaci dat,

- ukazuje, **jak identifikovat a typologizovat bariéry a spouštěče participace**,
- poskytuje **nástroje pro segmentaci potenciálních návštěvníků**,
- navrhuje způsob, jak převést analytické poznatky do cílené komunikace a programové nabídky,
- stanovuje základní principy etiky a udržitelnosti při výzkumu publika.

Segmentace publika znamená rozdělení potenciálních i stávajících návštěvníků do menších, vnitřně podobných skupin podle sdílených charakteristik – např. demografických (věk, vzdělání, region), psychografických (hodnoty, postoje, kulturní zvyky) či behaviorálních (frekvence návštěv, mediální chování).

Cílem segmentace není stereotypizace, ale porozumění odlišným motivacím a potřebám tak, aby každá skupina mohla být oslovena adekvátní formou komunikace či nabídky.

Smyslem metodiky není pouze popsat bariéry, ale nabídnout způsob, jak s nimi instituce může pracovat **na základě ověřených dat**, nikoli pocitů či intuice.

2.2 Přístup orientovaný na člověka (Human Centered Design)

Základním východiskem metodiky je přístup nazývaný **Human Centered Design (HCD)**, který staví člověka – tedy potenciálního účastníka koncertu – do centra veškerého uvažování. V praxi to znamená **pochopit zkušenost a motivace publika** prostřednictvím výzkumu, **navrhovat řešení** (komunikaci, dramaturgii, služby) na základě těchto poznatků, **testovat a vyhodnocovat** dopad opatření a **iterativně zlepšovat** přístup k publiku.

Přístup HCD umožňuje chápat *bariéry a spouštěče participace* nikoli jako abstraktní kategorie, ale jako **součást konkrétní životní zkušenosti lidí**, kteří se rozhodují, zda na koncert přijdou.

2.3 Komu je metodika určena

Metodika je určena především:

- **manažerům a marketingovým pracovníkům kulturních institucí**, kteří plánují a realizují budování publika (audience development),
- **výzkumníkům a konzultantům** zabývajícím se participací na živém umění,
- **tvůrcům kulturních politik** na národní i regionální úrovni,
- a **akademické sféře**, která sleduje proměny kulturní participace v české společnosti.

Každá instituce může využít metodiku podle svých možností: malý orchestr může aplikovat zjednodušené dotazníky či rozhovory, zatímco větší organizace mohou realizovat systematický sběr a analýzu dat.

3. Východiska pro odstraňování bariér participace

3.1 Demografické a společenské proměny populace

Úspěšné plánování rozvoje publika vyžaduje pochopení širších demografických a sociálních procesů, které ovlivňují chování potenciálních návštěvníků.

Česká populace **stárne** a zároveň se **vzdělává**. Rostoucí podíl seniorů přináší zvýšenou poptávku po kulturních formátech, které jsou přístupné, kratší, fyzicky méně náročné a časově lépe zařaditelné do denního rytmu. Naopak u mladších generací je kultura často součástí širšího spektra volnočasových aktivit a konkuruje digitálním formám zábavy.

Roste také diverzita hodnotových orientací – společnost je rozvrstvená podle životního stylu, nikoli pouze podle věku či příjmu. To znamená, že **kulturní publikum nelze oslovovat jednotně**, ale prostřednictvím diferencovaných formátů a způsobů komunikace.

Z hlediska **regionálních rozdílů** zůstává většina koncertní infrastruktury soustředěna ve velkých městech. Lidé z menších sídel mohou čelit dopravním nebo informačním bariérám, které snižují jejich možnost aktivní účasti. Metodika proto doporučuje zohlednit regionální specifika při plánování výzkumů i při následném cílení komunikace.

3.2 Konkurence o pozornost a proměna volnočasového chování

Klasická hudba dnes nesoutěží pouze s jinými kulturními žánry, ale především o **pozornost** – o čas a mentální kapacitu publika. Digitální prostředí (streaming, sociální sítě, podcasty) umožňuje okamžitý přístup k hudbě, ale zároveň zkracuje pozornost a mění způsoby vnímání umění.

Z pohledu potenciálního publika představují **živé koncerty** časově i logisticky náročnou aktivitu, kterou musí člověk vědomě zvolit před jinými možnostmi zábavy. Zkušenost živého umění proto musí nabídnout **jedinečnou hodnotu**, kterou digitální prostředí nenahradí – autenticitu, sdílený prožitek a emocionální hloubku.

Pro odstraňování bariér to znamená nutnost **porozumět hodnotovému kontextu volného času**: proč a kdy jsou lidé ochotni vyčlenit čas pro kulturu, jaké motivace jim v tom pomáhají, a jaké konkurenční aktivity jim účast znemožňují.

3.3 Kulturní tradice, identita a sociální vnímání klasické hudby

Klasická hudba má v českém prostředí mimořádně silné historické postavení – je spojována s národní identitou, vzdělaností a kulturní prestiží. Tento obraz je pro mnoho lidí důvodem k hrdosti, ale zároveň může působit jako **bariéra přístupu**. Mladší a méně kulturně

socializované publikum může mít pocit, že klasická hudba patří do „vyšší“ sféry, která není otevřená všem.

Z výzkumů vyplývá, že tato představa formálnosti a „nepatřičnosti“ je častější bariérou než samotná cena vstupenky. Právě proto je třeba v rámci výzkumu zjišťovat nejen **co lidé vědí o klasické hudbě**, ale i **co si o ní myslí a jak se v jejím prostředí cítí**.

Rozpoznání kulturních stereotypů pomáhá vytvářet komunikační a dramaturgické přístupy, které klasickou hudbu prezentují jako **živé, přístupné a lidsky blízké umění**, nikoli jako institucionální rituál, ačkoli i ten je pro určitou skupinu již existujících (aktivních) návštěvníků koncertů klasické hudby významnou a žádanou součástí vnímání klasické hudby.

3.4 Udržitelnost a modernizace kulturních institucí

Odstraňování bariér participace je úzce spjato s otázkou **udržitelnosti kulturních institucí**. Bez nových návštěvníků hrozí mnohým orchestrům a koncertním organizacím dlouhodobý úbytek publika a finanční nestabilita. Zvyšování účasti a rozšiřování řad aktivního publika tedy není jen otázkou marketingu, ale i **strategického řízení a společenské odpovědnosti**.

Moderní kulturní instituce musí být schopny **pracovat s daty o publiku, flexibilně reagovat** na proměny poptávky a **hledat nové způsoby propojení** s komunitami a regiony.

Udržitelnost se přitom netýká jen ekonomiky, ale i **sociální a environmentální dimenze**. Dlouhodobě úspěšná instituce je typicky ta, která rozumí svému okolí, minimalizuje exkluzivitu a vytváří kulturní hodnotu přístupnou širokému okruhu lidí.

3.5 Význam výzkumu publika pro odstraňování bariér

Získávání a analýza dat o publiku je základním předpokladem efektivní kulturní politiky i každodenní praxe organizací. Bez poznání skutečných motivací a překážek zůstávají opatření nahodilá a krátkodobá.

Výzkum publika umožňuje:

- **identifikovat hlavní bariéry a spouštěče participace,**
- **segmentovat publikum** podle relevantních charakteristik,
- **porovnávat regionální a genderové rozdíly,**
- **a vyhodnocovat dopad opatření** (např. zkrácení koncertů, úpravy komunikace, změny ceny).

Tento přístup přináší kulturním institucím schopnost **řídít rozhodnutí na základě dat**, nikoli intuice. Výzkum se tak stává klíčovým nástrojem nejen pro marketing, ale i pro **strategické plánování, evaluaci a inovaci**.

4. Výzkum potenciálního publika

Základním předpokladem pro odstraňování bariér participace je **poznání publika** – tedy získání spolehlivých informací o tom, *kdo* potenciální posluchači jsou, *jak přemýšlejí*, *co je motivuje* a *co jim brání* účastnit se živých koncertů.

Výzkum publika v oblasti klasické hudby by měl plnit tři hlavní funkce:

1. **Diagnostickou** – identifikovat klíčové bariéry a spouštěče participace v různých segmentech populace.
2. **Explorační** – porozumět zkušenosti lidí, kteří ke klasické hudbě mají vztah, ale nejsou jejími pravidelnými návštěvníky.
3. **Aplikační** – poskytnout organizacím podklady pro rozhodování o komunikaci, programové nabídce a rozvoji publika.

Výzkum je proto chápán jako **cyklický proces**: od formulace otázek přes sběr a analýzu dat až po využití výsledků a jejich pravidelnou aktualizaci.

4.1 Typy výzkumu a jejich využití

Metodika doporučuje kombinovat **kvalitativní** a **kvantitativní** přístup. Tyto přístupy nejsou alternativní, ale komplementární – poskytují různé typy poznání.

Typ výzkumu	Hlavní účel	Doporučené metody	Typické výstupy
Kvalitativní výzkum	Získání hlubšího porozumění motivacím, bariérám, hodnotám a postojům.	Hlubkové rozhovory, focus groups, etnografické pozorování, analýza narativů.	Popisy zkušeností, identifikace typů bariér, návrhy hypotéz pro kvantitativní ověření.
Kvantitativní výzkum	Zjištění rozsahu, četnosti a vztahů mezi proměnnými.	Dotazníková šetření, analýza sekundárních dat (např. návštěvnost, ticketing, mediální data).	Statistické přehledy, segmentace, modely chování publika.

Níže uvedený přehled stručně charakterizuje hlavní výzkumné metody doporučené pro zjišťování informací o potenciálním publiku klasické hudby.

Slouží jako praktická pomůcka pro pracovníky kulturních institucí, kteří s výzkumem začínají a potřebují se rychle zorientovat v tom, jak jednotlivé metody fungují, jak jsou náročné a jaké mají výhody či omezení.

Účelem není poskytnout teoretický výklad, ale nabídnout přehled uživatelsky srozumitelných nástrojů, které lze přizpůsobit velikosti, kapacitě i rozpočtu konkrétní organizace.

Metoda	Jak se provádí	Časová a personální náročnost	Největší přínos	Možná úskalí / rizika
Hlubkový rozhovor (in-depth interview)	Individuální, řízený rozhovor výzkumníka s jedním respondentem. Používá se polostrukturovaný scénář s otevřenými otázkami, které umožňují rozvinout osobní zkušenost a názory. Obvykle trvá 45–90 minut.	Střední – vyžaduje vyškoleného tazatele a čas na přepis a analýzu dat.	Umožňuje odhalit hlubší motivace, postoje a osobní bariéry.	Vyšší riziko subjektivity; náročné na interpretaci; výsledky nelze zobecnit na celou populaci.
Fokusní skupina (focus group)	Skupinová diskuse 6–8 osob vedená moderátorem podle scénáře. Diskuse se zaměřuje na sdílené postoje, stereotypy a zkušenosti. Obvykle trvá 1,5–2 hodiny.	Vyšší – nutnost organizace skupiny, zkušeného moderátora, záznamu a analýzy.	Umožňuje pozorovat interakce mezi lidmi a porozumět skupinovému názoru.	Riziko dominujících účastníků, skupinového souhlasu nebo nátlaku; obtížné kvantifikovat výsledky.

Etnografické pozorování	Výzkumník sleduje chování lidí v přirozeném prostředí (např. na koncertě, v předstání, při nákupu vstupenek). Pozorování může být skryté nebo otevřené, často doplněné zápisky a fotografiemi.	Střední až vysoká – vyžaduje více času, trpělivost a citlivost vůči prostředí.	Přináší autentický pohled na reálné chování, které se liší od deklarovaných postojů.	Obtížně zachytitelné motivace a postoje; riziko interpretace podle subjektivního dojmu výzkumníka.
Dotazníkové šetření (survey)	Standardizovaný soubor otázek, který je vyplňován online, papírově nebo telefonicky. Odpovědi jsou kvantitativně vyhodnoceny.	Nízká až střední – podle rozsahu vzorku; lze distribuovat hromadně.	Umožňuje měřit četnost, rozložení a vztahy mezi proměnnými; poskytuje statisticky zpracovatelná data.	Riziko povrchních odpovědí; nutnost dobře formulovat otázky; u online dotazníků hrozí nereprezentativnost.
Analýza sekundárních dat	Využívá již existující zdroje – např. statistiky (ČSÚ, NIPOS), výsledky předchozích výzkumů, data o návštěvnosti, prodeích, online chování.	Nízká – data jsou obvykle dostupná, náročnější je jejich interpretace.	Poskytuje srovnávací rámec, kontext a umožňuje sledovat trendy.	Data nemusí odpovídat aktuální situaci nebo specifickému publiku; omezená možnost ovlivnit jejich strukturu.
Online analytika	Sleduje chování návštěvníků webu nebo sociálních sítí – např. návštěvnost, interakce, konverze, dobu	Nízká až střední – automatizovaný sběr dat, ale nutnost odborné interpretace.	Umožňuje sledovat efektivitu komunikace a chování uživatelů v reálném čase.	Nepokrývá motivace ani kontext; data mohou být zkreslená algoritmy nebo neúplná.

	strávenou na stránkách.			
Kombinovaný (mixed) výzkum	Propojuje kvalitativní a kvantitativní metody v několika krocích – např. nejprve rozhovory, pak dotazník.	Vyšší – vyžaduje více fází a koordinaci týmu.	Umožňuje propojit hloubku porozumění s měřitelnými výsledky.	Časová a organizační náročnost; nutnost pečlivé integrace obou typů dat.

4.2 Postup výzkumného procesu

V následujícím textu je v jednotlivých krocích popsán postup výzkumného procesu. Cílem této části metodiky je podat návod pro praktické provedení výzkumu publika realizovatelného i pro menší kulturní instituce, které nedisponují dostatečnými finančními prostředky pro využívání služeb externí výzkumné agentury.

Krok 1: Stanovení výzkumných otázek

Dobře zvolené výzkumné otázky určují směr i kvalitu celého výzkumu. Výzkumník by měl uvažovat **strategicky i prakticky zároveň** – ptát se nejen „*co chci zjistit*“, ale také „*k čemu mi to bude*“.

Při formulaci otázek je vhodné zvážit následující hlediska:

1. Účel výzkumu

- Co chci zlepšit nebo rozhodnout? (např. komunikaci, program, dostupnost, zapojení komunit).
- Mají výsledky sloužit pro interní rozhodování, grantovou žádost, nebo pro veřejné sdílení?
- Je cílem pochopit motivace (*proč lidé nechodí*), nebo změřit rozsah jevu (*kolik lidí nechodí a z jakého důvodu*)?

2. Cílové skupiny

- O kom chci zjistit informace? (současní návštěvníci, potenciální publikum, konkrétní věková skupina, region).
- Jak se tyto skupiny liší v přístupu ke klasické hudbě?

- Které segmenty publika jsou pro instituci strategicky nejdůležitější?

3. Rozsah a hloubka poznání

- Potřebuji **široký přehled** (např. zvyky a bariéry napříč regionem), nebo **hlubší porozumění** konkrétní skupině (např. mladí dospělí)?
- Podle toho se volí metoda – dotazník pro šíři, rozhovory pro hloubku.

4. Časové a finanční možnosti

- Kolik času a prostředků může instituce výzkumu věnovat?
- Jak velký tým má k dispozici a jaké má zkušenosti?
- Mám možnost spolupráce s univerzitou či odborníkem, nebo půjde o interní šetření?

5. Využitelnost výsledků

- Jak budou výstupy převedeny do praxe – kdo s nimi bude pracovat (manažer, dramaturg, PR tým)?
- Měly by být výsledky prezentovány spíše **ve formě dat** (grafy, tabulky) nebo **ve formě příběhů a doporučení** (shrnutí bariér, citace respondentů)?
- Lze výzkum opakovat po roce či dvou a sledovat změny?

Praktické vodítko: pět kontrolních otázek pro výzkumníka

1. *Co přesně potřebuji pochopit nebo ověřit?*
2. *Kdo mi to může nejlépe sdělit?*
3. *Jak se k těmto lidem dostanu?*
4. *Jak budou získané informace prakticky využity?*
5. *Umím výzkumnou otázku převést do konkrétních otázek pro dotazník či rozhovor?*

Příklady dobře formulovaných výzkumných otázek:

- Jaké faktory ovlivňují rozhodnutí potenciálních návštěvníků v našem městě, zda navštíví koncert klasické hudby?
- Jaké vnímané překážky brání lidem s nižším kulturním vzděláním zúčastnit se koncertu?
- Jak se liší motivace mužů a žen při výběru koncertní akce?
- Které komunikační kanály považuje naše publikum za důvěryhodné a srozumitelné?
- Jaký typ koncertního prostředí (formální/neformální, dlouhé/krátké) je pro různé skupiny nejpřijatelnější?

Kontrolní checklist: Jak poznat, že máme dobře formulované výzkumné otázky

Kritérium	Otázka pro sebehodnocení	Pokud ne, co zkontrolovat / upravit
Relevance	Odpovídá otázka skutečnému problému instituce?	Ujistěte se, že otázka vychází z praxe, nikoli z "akademické zvědavosti".
Jasnost	Je otázka formulována jednoduše a srozumitelně i pro neodborníka?	Vyhněte se odborným termínům a vícenásobným otázkám („a zároveň“, „nebo“).
Zaměření	Je otázka dost konkrétní, aby na ni bylo možné odpovědět sběrem dat?	Zužte téma – např. místo „ <i>Jak lidé vnímají kulturu?</i> “ uvažujte „ <i>Jak lidé vnímají koncerty klasické hudby v našem městě?</i> “
Využitelnost	Přinese odpověď informaci, se kterou lze reálně pracovat?	Ptejte se: „ <i>Co s výsledkem udělám?</i> “ – pokud nevíte, otázku upravte.
Vyváženost	Není otázka tendenční nebo hodnotící?	Odstraňte slova jako „ <i>příliš</i> “, „ <i>dostatečně</i> “, „ <i>nudné</i> “, která naznačují hodnocení.

Realističnost	Odpověď lze získat dostupnými prostředky (čas, rozpočet, personál)?	Pokud ne, otázku rozdělte na menší části nebo ji zjednodušte.
Měřitelnost / ověřitelnost	Lze odpověď zachytit v konkrétních datech (číselně nebo popisem)?	Přeformulujte obecné otázky na pozorovatelné jevy (např. chování, postoje, zkušenosti).
Publiková relevance	Pomůže odpověď lépe porozumět bariérám a spouštěčům participace?	Pokud ne, otázka možná nesouvisí s cílem metodiky – vraťte se k definici bariér.

Krok 2: Výběr cílové skupiny

Je třeba vymezit, koho výzkum zkoumá. Doporučuje se rozlišovat tři základní skupiny:

1. **Stávající publikum** – pravidelní návštěvníci, kteří mohou popsat své motivace a loajalitu.
2. **Potenciální publikum** – lidé se zájmem o klasickou hudbu, kteří však nenavštěvují koncerty.
3. **Nezainteresovaní** – lidé bez vztahu ke klasické hudbě (mohou sloužit jako kontrastní skupina).

Krok 3: Rekrutace a motivace respondentů

Úspěch výzkumu závisí na tom, jak vhodně a citlivě jsou respondenti osloveni.

U výzkumů v oblasti kultury bývá problémem nízká motivace účastníků – mnozí lidé mají k umění spíše pasivní vztah, a je tedy nutné s nimi pracovat s důrazem na **důvěru, respekt a zájem o jejich zkušenost**.

Způsoby rekrutace podle typu výzkumu:

Typ výzkumu	Doporučený způsob rekrutace	Poznámky
-------------	-----------------------------	----------

Kvalitativní (rozhovory, focus groups)	<ul style="list-style-type: none"> - osobní pozvání prostřednictvím kulturní instituce (newsletter, pokladna, sociální sítě), - sněhová koule (respondenti doporučí další osoby), - spolupráce s knihovnami, školami, komunitními centry, seniorskými organizacemi. 	<p>Důležité je pokrýt různé profily (věk, vzdělání, region). Skupiny by měly být heterogenní, ale s podobnou úrovní vztahu ke klasické hudbě.</p>
Kvantitativní (dotazníky)	<ul style="list-style-type: none"> - online distribuce (Facebook, Instagram, mailingy kulturních institucí), - ve spolupráci s obcemi, knihovnami, univerzitami, - popř. kombinace s terénním sběrem v regionech. 	<p>U anonymních online šetření je nutné dbát na kvalitu dat – filtrovat nerelevantní odpovědi a zajistit rovnoměrné zastoupení demografických skupin.</p>

Motivace účastníků

Motivace je klíčová zejména u kvalitativních metod, kde je potřeba delší čas a osobní otevřenost.

Doporučené postupy:

- **Vysvětlit smysl výzkumu:** zdůraznit, že názory respondentů ovlivní budoucí podobu kulturní nabídky v jejich regionu.
- **Zajistit přiměřenou odměnu:** např. symbolický honorář, poukaz na koncert, drobný dárek (CD, vstupenka, kniha).
- **Vytvořit bezpečné a přátelské prostředí:** rozhovory vést v neutrálním, klidném prostoru, ne v institucionálním zázemí, které by mohlo působit formálně.
- **Zahrnout účastníky do dění:** např. po skončení výzkumu zaslat shrnutí výsledků nebo pozvánku na akci, kde se výzkum promítne do praxe („*Váš názor pomohl vytvořit tento koncert*“).

Zaangažování a dlouhodobá práce s respondenty

Zvláště u institucí, které chtějí budovat komunitu, má smysl **udržovat kontakt s účastníky výzkumu, doporučuje se tedy:**

- vytvořit databázi respondentů, kteří souhlasí s budoucím kontaktováním,
- pořádat pravidelné malé diskusní panely („kulaté stoly s publikem“),
- využít respondenty jako „ambasadory publika“ – dobrovolníky, kteří přinášejí zpětnou vazbu z pohledu běžného návštěvníka.

Tento přístup posiluje **participativní dimenzi** výzkumu: publikum se stává nejen objektem zkoumání, ale i **aktivním partnerem** při tvorbě kulturní nabídky.

Krok 4: Volba metod a sběr dat

Volba výzkumných metod a k nim příslušejícího sběru dat musí odpovídat povaze řešených otázek. V případě potřeby odhalení podstaty problému (co, jak a proč) využijeme metody kvalitativního výzkumu, pro zjišťování četností jednotlivých atributů a vztahů mezi nimi volíme kvantitativní výzkum (blíže viz kapitola 4.1).

• **Kvalitativní metody:**

- *Hlubkové rozhovory* – doporučeno 10–20 respondentů, vedené polostrukturovaným scénářem.
- *Fokusní skupiny* – 6–8 účastníků, zaměřené na sdílené postoje, stereotypy a očekávání.
- *Etnografické pozorování* – účast na kulturních akcích, sledování chování návštěvníků.

• **Kvantitativní metody:**

- *Dotazníkové šetření* – online nebo kombinované, vzorek alespoň 400 respondentů na regionální úrovni.
- *Sekundární data* – využití stávajících zdrojů (ČSÚ, MML-TGI, NIPOS, data o prodeji vstupenek, webová analytika).

Krok 5: Validace a etika výzkumu

Kvalita výzkumu závisí nejen na správné volbě metod, ale i na tom, zda jsou data spolehlivá, sbíraná eticky a transparentně.

Následující zásady pomáhají zajistit, že výzkum publika bude důvěryhodný a jeho výsledky využitelné v praxi.

Jak zajistit reprezentativnost vzorku?

Reprezentativnost znamená, že vzorek respondentů odpovídá složení populace, kterou chceme zkoumat. V oblasti kultury bývá tento požadavek obtížný – zejména u kvalitativních metod. Proto je důležité **vyvažovat** různé přístupy.

Doporučení:

- **Vymezte cílovou populaci:** např. obyvatelé regionu ve věku 15–79 let, kteří poslouchají hudbu.
- **Stanovte kvóty** podle demografických ukazatelů (věk, pohlaví, vzdělání, region). Např. 50 % žen, 50 % mužů; 30 % do 35 let, 40 % 36–60 let, 30 % nad 60 let.
- **Zahrňte různé typy vztahu ke klasické hudbě:** pravidelní návštěvníci, příležitostní posluchači, neúčastníci.
- **Pro kvantitativní výzkum** (dotazníky) využijte náhodný výběr nebo kvótní metodu. Pokud se dotazníky šíří online, je vhodné doplnit také terénní sběr dat (např. v knihovnách či na trzích), aby se do výzkumu dostaly i méně digitálně aktivní skupiny.
- **U kvalitativních šetření** je cílem spíše *rozmanitost* než statistická reprezentativnost – každá kategorie publika by měla mít své zastoupení.

Příklad:

Pokud orchestr působí v krajském městě, může být vzorek 400 respondentů rozdělen podle velikosti obcí, pohlaví a věku tak, aby kopíroval strukturu obyvatel kraje dle dat ČSÚ.

Jak omezit tendenčnost otázek?

Tendenčnost (bias) vzniká, když jsou otázky formulovány tak, že vedou respondenta k určité odpovědi nebo vyvolávají hodnotící soud.

Doporučení:

- **Používejte neutrální formulace:**
Špatně: „*Vadí vám, že koncerty klasické hudby jsou často příliš dlouhé?*“
Lépe: „*Jaký je podle vás ideální rozsah koncertu?*“
- **Vyhnete se hodnotícím adjektivům** (např. „*vynikající*“, „*přitažlivý*“, „*příliš drahý*“).
- **Nabízejte vyvážené škály odpovědí** (např. „*rozhodně souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – rozhodně nesouhlasím*“).
- **U otevřených otázek** neformulujte příklady, které by mohly respondenta ovlivnit.
- **Testujte dotazník** – zkuste ho na několika osobách mimo výzkumný tým a sledujte, zda otázky chápou jednoznačně.

Doporučení z praxe: Vždy nechte dotazník či scénář rozhovoru přečíst i člověku, který se v tématu příliš neorientuje. Jeho připomínky často odhalí nejasnosti nebo hodnotící formulace.

Jak dodržet GDPR a anonymitu respondentů?

Zpracování osobních údajů se musí řídit **Nařízením EU o ochraně osobních údajů (GDPR)**. I u malých kulturních institucí platí stejná pravidla jako u velkých organizací.

Základní principy:

- **Minimalizace údajů:** shromažďujte jen data nezbytná pro účel výzkumu (např. pohlaví, věk, region – nikoli jména, adresy, rodná čísla).
- **Informovaný souhlas:** každý respondent musí být předem seznámen s účelem výzkumu, způsobem nakládání s daty a kontaktem na správce dat.
- **Anonymizace:** odstraňte identifikátory (např. e-mail, jméno) při analýze a publikování výsledků.
- **Bezpečné uchování dat:**
 - ukládejte data na zabezpečeném serveru nebo v uzamčeném úložišti,
 - přístup mají pouze pověřené členové týmu,
 - po skončení projektu zvažte likvidaci osobních údajů.
- **Při online sběru dat** používejte důvěryhodné platformy (např. Survio, Google Forms s aktivovanou anonymizací IP).

Příklad správného postupu:

Na začátku dotazníku uvést text:

„Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro výzkum publika klasické hudby. Data budou zpracována v souladu s GDPR. Vyplněním dotazníku udělujete souhlas se zpracováním odpovědí.“

Jak informovat účastníky o účelu výzkumu?

Transparentnost zvyšuje důvěru a ochotu lidí zapojit se.

Účastníci by měli vždy vědět:

- **kdo výzkum realizuje** (např. „Tým projektu XYZ ve spolupráci s Filharmonií Brno“),
- **jaký je jeho cíl** (např. „Zjistit, co lidem brání nebo je motivuje chodit na koncerty klasické hudby“),
- **jak budou výsledky použity** (např. „pro zlepšení nabídky a komunikace kulturních institucí“),
- **jaká je forma zapojení** (časová náročnost, anonymita, možnost odstoupit),
- **kontakt pro dotazy** (e-mail či telefon na koordinátora výzkumu).

Komunikační styl by měl být **neformální, přátelský a srozumitelný**, ne úřední. Vhodné je použít krátký motivační text, např.:

„Pomozte nám lépe porozumět, jak lidé v našem městě vnímají klasickou hudbu.

Vyplněním dotazníku přispějete k tomu, aby koncerty byly přístupnější, srozumitelnější a blíže vašim potřebám.“

V případě osobních rozhovorů by měl tazatel vždy **ústně zopakovat účel a zásady anonymity** a nabídnout účastníkovi možnost kdykoli účast ukončit.

Shrnutí zásad validace a etiky:

Oblast	Klíčový princip	Praktické doporučení
Reprezentativnost	Odráží strukturu populace	Kombinujte různé kanály oslovení, stanovte kvóty podle demografie
Neutralita	Otázky bez hodnotících soudů	Testujte formulace, vyhněte se sugestivním otázkám
Ochrana dat	GDPR, anonymita, minimalizace údajů	Informovaný souhlas, anonymizace, bezpečné ukládání
Transparentnost	Otevřená komunikace s respondenty	Dejte respondentům k dispozici zjištění z výzkumu

4.3 Analytické techniky

Analýza je klíčovým krokem, který proměňuje sesbíraná data v poznání využitelné pro praxi. Cílem analýzy není pouze „zpracovat odpovědi“, ale **porozumět vzorcům, motivacím a bariérám**, které z dat vyplývají. Níže jsou uvedeny doporučené postupy podle typu výzkumu.

4.3.1 Analýza kvalitativních dat

Kvalitativní výzkum (např. rozhovory, fokusní skupiny, pozorování) přináší především **textový materiál** – přepisy, poznámky, komentáře. Základem analýzy kvalitativních dat je

systematické a transparentní zpracování těchto textů tak, aby bylo možné **odhalit opakující se témata, významy a vzorce chování**.

Doporučený postup: tematická analýza krok za krokem

1. Příprava dat

- Přepíšeme nahrávky rozhovorů a diskusí do textové podoby (ideálně doslovně). Pro přepis lze využít i aplikace pro automatický přepis.
- Anonymizujeme respondenty (nahrazení jmen, měst, institucí).
- U pozorování sepíšeme podrobné terénní poznámky ihned po akci.

2. První čtení a orientace v materiálu

- Výzkumník čte texty opakovaně a zaznamenává si první dojmy – opakující se motivy, zajímavé citace, momenty překvapení.
- Vhodné je použít barevné zvýraznění nebo komentáře (např. ve Wordu či softwaru NVivo, MAXQDA nebo Atlas.ti).

3. Kódování

- Každý významový úsek textu (věta, odstavec) označíme „kódem“ – krátkým popisem tématu (např. „*vysoká cena vstupenek*“, „*pocit cizosti*“, „*doporučení přátel*“).
- Kódy mohou být buď **předem dané** (např. podle bariér z literatury), nebo **odvozené z dat**.
- Je vhodné vytvořit přehled všech kódů – tzv. **kódovník**.

4. Skupinování kódů do kategorií

- Kódy seskupujeme do širších kategorií – např. *strukturální bariéry*, *psychologické bariéry*, *spouštěče participace*, *vnímání klasiky*.
- Zjišťujeme, které kategorie jsou nejčastější, které se objevují společně, kde jsou výjimky.

5. Interpretace

- Hledáme **vzorce, kontrasty a souvislosti** – např. jak se liší vnímání bariér mezi věkovými skupinami nebo pohlavími.
- Do textu analýzy zařazujeme **ilustrativní citace** respondentů (anonymně), které dodávají autenticitu.
- Výsledky se shrnují do **tematických oblastí** (např. komunikace, program, prostředí, přístupnost).

6. Závěrečné syntézy a doporučení

- Shrňte hlavní poznatky do 3–5 klíčových závěrů, které lze využít pro praxi.

- Ke každému závěru uveďte konkrétní implikaci (např. „Zjednodušit jazyk webu“, „Zkrátit délku koncertů“, „Více neformální komunikace“).

Praktické tipy

- Používejte **tabulku nebo mind mapu** (myšlenkovou mapu), kde k jednotlivým tématům zapisujete citace a poznámky.
- Pokud se na analýze podílí více osob, vždy si **ověřte shodu** v kódování (tzv. „intercoder reliability“).
- Dbejte na **rovnováhu mezi interpretací a citacemi** – text nesmí být jen „dojem“, ale musí vycházet z dat.

4.3.2 Analýza kvantitativních dat

Kvantitativní výzkum (např. dotazníky) přináší číselné údaje, které je možné **měřit, porovnávat a vizualizovat**. Základním cílem analýzy kvantitativních dat je přetavit data do přehledných struktur, které umožní identifikovat vztahy mezi proměnnými (např. pohlaví × bariéra × věk).

Doporučený postup:

1. Čištění dat

- Odstraňte neúplné nebo nekonzistentní odpovědi (např. nevyplněné dotazníky, duplicity).
- Zkontrolujte, zda počty respondentů odpovídají plánovanému vzorku a kvótám.

2. Deskriptivní analýza

- Spočítejte **základní četnosti a průměry** – např. kolik lidí zná koncerty, kolik by chtělo přijít, kolik vnímá bariéry.
- Výsledky zobrazte v přehledných grafech (koláče, sloupce) – srozumitelnost je důležitější než statistická dokonalost.

3. Porovnání mezi skupinami

- Porovnávejte odpovědi podle **demografických skupin** (věk, pohlaví, vzdělání, region).
- Sledujte rozdíly v postojích: např. mladší lidé mohou častěji uvádět nedostatek času, starší spíše dopravní překážky.
- I jednoduché porovnání procent může přinést důležité poznatky.

4. Korelace a vztahy

- Pokud máte dostatek dat, lze sledovat vztahy mezi proměnnými (např. „Znalost nabídky“ × „Návštěvnost“).
- Nepoužívejte složité statistiky, pokud na ně nemáte kapacitu – postačí základní **kontingenční tabulky** (např. v Excelu nebo GoogleSheets).

5. Vizualizace výsledků

- Presentujte výsledky vizuálně – grafy, infografiky, mapy.
- Každý graf by měl mít **jasný závěr** („Ženy častěji vnímají kulturní instituce jako formální prostředí“).
- Ideálně kombinujte s krátkými komentáři a doporučeními.

6. Interpretace a závěry

- Shrňte klíčové bariéry a motivace kvantitativně (např. „43 % respondentů uvedlo cenu jako překážku“).
- Spojte výsledky s kvalitativními poznatky (např. dotazníky potvrdily to, co vyšlo v rozhovorech).
- Závěry vždy převeďte do doporučení pro praxi (např. komunikovat benefity vstupenek, zvýšit informovanost o dopravě).

Praktické tipy

- Pracujte s jednoduchými nástroji, mnohé z nich jsou dostupné zdarma (Google Sheets, SPSS, Excel, Datawrapper).
- Vyhněte se přetížení dat – **méně je více**. Zaměřte se na 5–10 klíčových zjištění.
- Nezapomeňte porovnávat **podskupiny potenciálního publika** – rozdíly často odhalí, kam cílit komunikaci.

4.3.3 Kombinace kvalitativní a kvantitativní analýzy (triangulace)

Největší přínos přináší **kombinace obou přístupů** – kvalitativní výzkum pomáhá pochopit proč, kvantitativní pak ověřuje *kolik a u koho*.

Doporučuje se:

- začít **kvalitativní fází** (rozhovory, skupiny),
- na jejím základě formulovat otázky pro **kvantitativní šetření**,
- a nakonec výsledky **porovnat a propojit** – hledat shody i rozdíly.

Např.:

*„Z rozhovorů vyplynulo, že lidé se obávají neformálního oblečení na koncertě.
V dotazníku se ukázalo, že tento pocit sdílí 32 % respondentů do 35 let, ale jen
8 % nad 60 let.“*

Shrnutí pro praxi

Typ výzkumu	Hlavní výstup	Cíl analýzy	Doporučený nástroj
Kvalitativní	Text, citace, témata	Odhalit motivace a bariéry	Kódování, tematická analýza, mind map
Kvantitativní	Tabulky, grafy, procenta	Změřit četnost a vztahy	Excel, SPSS, GoogleSheets
Kombinovaný	Syntéza obou	Propojit „proč“ a „kolik“	Integrovaná zpráva nebo infografika

4.4 Interpretace bariér a spouštěčů participace

Interpretace představuje klíčový krok mezi analýzou dat a tvorbou konkrétních doporučení. Zatímco analýza odpovídá na otázku „*co jsme zjistili*“, interpretace hledá odpověď na otázku „*co tato zjištění znamenají a jak s nimi můžeme dále pracovat*“.

Účelem interpretace dat je tedy **porozumět vztahům mezi identifikovanými jevy** (např. bariérami a motivacemi) a přetavit poznatky z výzkumu do prakticky využitelných závěrů pro kulturní instituce. Interpretace tedy slouží k tomu, aby se získaná data stala **smysluplným vodítkem pro rozhodování**. Nejde o pouhé shrnutí čísel nebo citací, ale o jejich zasazení do kontextu – tedy o vysvětlení, *proč* lidé jednají určitým způsobem, *co to vypovídá o jejich vztahu ke klasické hudbě a jak s tím může instituce pracovat*.

Interpretace je zároveň okamžikem, kdy výzkumník přechází od **popisu** k **porozumění** a od **zjištění** k **doporučení**. Z hlediska metodiky je úkolem této fáze:

- propojit výsledky výzkumu s konceptem **bariér a spouštěčů participace**,
- určit jejich **váhu, vzájemné vztahy a míru ovlivnitelnosti**,
- a převést tyto poznatky do **strategických opatření**.

Jak interpretovat bariéry participace?

Bariéry jsou faktory, které brání lidem účastnit se koncertů klasické hudby, i když k ní mají kladný vztah. Interpretace by měla pomoci rozlišit **typ, význam a sílu působení** těchto bariér.

Postup interpretace:

1. **Identifikace**

– Určete, které bariéry se v datech objevují nejčastěji (např. cena vstupenek, formálnost prostředí, nedostatek informací).

2. **Kategorizace**

– Rozdělte je podle typologie:

- *Strukturální bariéry* – objektivní podmínky (čas, finance, doprava).
- *Institucionální bariéry* – fungování instituce (způsob komunikace, programová nabídka, rezervační systém).
- *Psychosociální bariéry* – vnitřní pocity, postoje, stereotypy (nejistota, pocit, že „to není pro mě“).

3. **Vyhodnocení intenzity a ovlivnitelnosti**

– Zvažte, které bariéry jsou **tvrdé** (obtížně ovlivnitelné, např. geografická vzdálenost) a které **měkké** (ovlivnitelné komunikací či dramaturgií).

4. **Analýza kontextu**

– Sledujte, zda se bariéry liší podle segmentů publika – např. mladí uvádějí čas a formát, senioři spíše dopravu nebo finance.

5. **Zjištění kumulace**

– Mnoho respondentů čelí více bariérám současně (např. nízké povědomí + obava z neznalosti). Tyto kombinace bývají nejzásadnější.

Příklad jednoduchou přehledovou tabulku, která shrne klíčové bariéry, jejich četnost a možnosti řešení:

Typ bariéry	Popis (co lidé uvádějí)	Kdo je ovlivněn	Míra ovlivnitelnosti	Možné řešení
Strukturální – cena vstupenky	Příliš drahé vstupné, nejasné slevy	Studenti, rodiny	Střední	Nabídnout srozumitelné cenové balíčky, zvýhodnění pro nové návštěvníky
Institucionální – formální prostředí	„Nevím, jak se mám obléct“, „bojím se, že budu rušit“	Nepravidelní návštěvníci	Vysoká	Komunikovat neformální tón, připravit „návod pro první koncert“
Psychosociální – nedostatek sebedůvěry	„Klasická hudba není pro mě“	Mladí dospělí	Střední	Využít osobní příběhy umělců, přiblížit hudbu

				každodenním tématům
--	--	--	--	------------------------

5. Segmentace potenciálního publika

Segmentace je klíčovým krokem mezi výzkumem a praktickou strategií práce s publikem. Umožňuje kulturním institucím nahlížet publikum nikoli jako jednotnou masu, ale jako **soubor různorodých skupin lidí**, kteří se liší svými zkušenostmi, postoji, motivacemi i překážkami účasti.

Dobře provedená segmentace pomáhá **lépe porozumět potřebám různých typů návštěvníků, cíleně odstraňovat bariéry** a posilovat spouštěče participace, **efektivněji komunikovat** – volit vhodný jazyk, kanály i formát sdělení a **plánovat dramaturgii a služby** podle reálných očekávání publika.

Segmentace publika není jednorázový krok, ale **dlouhodobý nástroj řízení vztahu s publikem**. Na rozdíl od běžného marketingu zde nejde jen o maximalizaci návštěvnosti, ale především o **rozšíření přístupu ke klasické hudbě a odstranění nerovností v účasti**.

5.1 Zdroje dat pro segmentaci

Segmentace vychází z poznatků získaných výzkumem publika – zejména z dat kvalitativních i kvantitativních.

Zdroje dat mohou být:

Typ zdroje	Příklad	Využití
Primární data	Rozhovory, fokusní skupiny, dotazníky	Odhalují postoje, motivace a bariéry publika.
Sekundární data	Statistika NIPOS, ČSÚ, data o prodeji vstupenek	Pomáhají vymezit velikost a strukturu trhu.
Institucionální data	CRM systémy, newslettery, sociální sítě	Ukazují chování a loajalitu stávajících návštěvníků.
Pozorování a etnografická data	Terénní zápisy, rozhovory po koncertě	Doplňují kontext o neverbální chování a zkušenost.

Pro účely kulturních institucí je nejpraktičtější kombinovat:

- **demografické proměnné** (věk, vzdělání, region),
- **psychografické proměnné** (postoje, hodnoty, kulturní sebevědomí),
- **behaviorální proměnné** (návštěvnost, způsob nákupu vstupenek, vztah k instituci).

5.2 Postup segmentace krok za krokem

Segmentace je proces, který může být jednoduchý i velmi sofistikovaný. V kulturní praxi doporučujeme následující základní kroky:

1. **Definujte cíl segmentace**
 - Co má segmentace pomoci vyřešit? Např. efektivnější komunikaci, návrh programu pro nové skupiny, nebo optimalizaci služeb.
2. **Vyberte klíčové proměnné**
 - Proměnné by měly odrážet jak demografii (věk, vzdělání, region), tak motivaci a vztah ke klasické hudbě (např. míra sebedůvěry, kulturní zvyklosti).
3. **Určete segmenty**
 - V datech vyhledejte skupiny s podobnými odpověďmi nebo vzorci chování. Pomoci může jednoduché třídění (např. podle motivace nebo bariér).
4. **Ověřte význam a velikost segmentů**
 - Každý segment by měl být dostatečně velký, aby pro něj mělo smysl vytvářet komunikační strategii.
5. **Popište jednotlivé segmenty**
 - Vytvořte profil: kdo to je, jaké má motivace, jaké bariéry, jak často navštěvuje koncerty, jaký formát preferuje.
6. **Přiřaďte komunikační a programové strategie**
 - Každý segment vyžaduje jiný tón komunikace, kanál i typ nabídky. To je klíčové pro odstranění bariér a aktivaci spouštěčů.

5.3 Typologie segmentačních přístupů

Typ segmentace	Co sleduje	Výhody	Omezení
Socio-demografická	Věk, pohlaví, vzdělání, region, společenská vrstva	Snadno měřitelná a dostupná	Nezohledňuje motivace ani postoje

Psychografická	Hodnoty, postoje, životní styl	Pomáhá vysvětlit chování publika	Obtížnější měření a interpretace
Behaviorální	Frekvence návštěv, způsob nákupu, loajalita	Dobře využitelné pro komunikaci a služby	Nepostihuje hlubší příčiny chování
Motivační (bariéry/spouštěče)	Důvody, proč lidé chodí / nechodí na koncerty	Odráží skutečné potřeby publika	Vyžaduje kvalitní data z výzkumu

5.4 Příklad aplikace segmentace

Následující příklad ilustruje, jak může segmentace vypadat v praxi.

Fiktivní příklad – Filharmonie města X

Výzkumný tým provedl kombinovaný výzkum mezi obyvateli kraje.

Na základě motivací a bariér rozdělil potenciální publikum do čtyř segmentů:

Segment	Charakteristika	Bariéry	Spouštěče	Doporučení pro praxi
1. Zvědaví nováčci	Většinou mladí (20–35 let), kulturně aktivní, ale nejistí v kontaktu s klasickou hudbou.	Obava z neznalosti, formálnost, „není to pro mě“.	Doporučení přátel, přátelská atmosféra, kratší formáty.	Nabídnout „koncerty pro první návštěvu“, moderní komunikaci a neformální prostředí.
2. Aktivní znalci	Střední generace (35–60 let), pravidelní návštěvníci, oceňují kvalitu interpretace.	Nedostatek inovace, opakující se dramaturgie.	Vysoká umělecká úroveň, osobnosti interpretů.	Nabídnout tematické řady, přednášky, přímý kontakt s umělci.
3. Zaneprázdnění posluchači	Pracující lidé s rodinou, kulturní zájem, ale málo času.	Časová vytíženost, logistika, dopravní dostupnost.	Kratší koncerty, víkendové termíny, dostupnost online.	Nabídnout 60min koncerty, kombinaci živé a online účasti.

4. Komunitní návštěvníci	Starší lidé, navštěvují akce s přáteli, vnímají koncerty jako společenskou událost.	Omezená mobilita, cena, nedostatek doprovodu.	Sociální kontakt, tradice, lokální patriotismus.	Podpořit komunitní formáty, slevy pro skupiny, dopravu pro seniory.
---------------------------------	---	---	--	---

5.5 České potenciální publikum klasické hudby – segmentace podle dat MML-TGI

V roce 2024 provedl výzkumný tým VŠE v Praze v rámci projektu TQ01000404 segmentaci potenciálního publika klasické hudby v české populaci. Analýza čerpá z dat z MML–TGI 2021 (Median), kontinuálního marketingového a mediálního průzkumu reprezentativního pro českou populaci ve věku 12–79 let. Vzorek z roku 2021 zahrnoval 16 346 respondentů, u kterých byly zaznamenány sociodemografické charakteristiky, ukazatele životního stylu, konzumace médií, kulturní preference a účast na kulturních akcích.

Pro účely této studie byla cílová skupina “potenciální návštěvníci klasické hudby” definována pomocí dvoustupňového postupu: 1) preference – respondenti, kteří na pětibodové škále uvedli, že klasickou hudbu „mají rádi“ nebo „spíše rádi“, a 2) návštěvnost – respondenti současně uvedli, že v posledních dvanácti měsících nenavštívili žádný koncert ani festival klasické hudby. Tento průnik vedl k podvzorku N = 3 610 respondentů, což představuje odhadem 1,944 milionu osob v české populaci ve věku 12–79 let (19,7 %).

Stručný sociodemografický profil potenciálních návštěvníků ukazuje:

- mírnou převahu žen (54 %),
- nadprůměrný podíl osob ve věku 50+ (42 %),
- vyšší úroveň formálního vzdělání (29 % s terciárním vzděláním),
- větší koncentraci ve městech s více než 100 000 obyvateli (38 %),
- častější zastoupení vyšších a středních sociálních vrstev (A, B a C1 dle MML–TGI).

Segmentace byla založena na postojích a preferencích týkajících se umění, kultury a životního stylu, měřených pomocí 25 položek (proměnných) hodnocených na pětibodové Likertově škále („rozhodně souhlasím“ – „rozhodně nesouhlasím“, vyšší hodnoty vyjadřovaly silnější souhlas s kladnými nebo segmentálně relevantními tvrzeními), dostupných v datech MML–TGI. Mezi tyto položky patřil například význam umění a kultury v životě, postoje k tradicím a rituálům, názory na konzum, sebevnímaná kreativita, čtenářské návyky, aktivní hudební aktivita a vzdělávání.

Výše uvedené proměnné byly následně zanalyzovány pomocí faktorové analýzy. Bylo extrahováno sedm faktorů, které vysvětlují 57,86 % celkového rozptylu. Tyto faktory byly interpretovány jako:

Umění – význam umění a kultury v životě, sledování kulturních událostí v médiích.

Spiritualita a tradice – důraz na duchovní hodnoty, tradice a rituály.

Kreativita – sebevnímání jako tvůrčí osobnosti, zájem o osobní uměleckou tvorbu.

Literární sklony a formálnost – zájem o literaturu, preference formálních společenských aktivit.

Hudební sklony – aktivní hudební praxe, hudební vzdělání.

Antikonzumerismus a pasivita – odmítání konzumerismu, nižší orientace na aktivní trávení volného času.

Emoce – emocionální zapojení do umění a života obecněji.

Na základě uvedených faktorů pak byla provedena samotná segmentace pomocí shlukové analýzy (metodou K-means), přičemž byly testovány modely se čtyřmi až šesti shluky. Výsledkem procesu segmentace potenciálních návštěvníků klasické hudby v české populaci je pět následujících segmentů:

Zdrženliví

Socio-demografie: V tomto segmentu mírně převládají muži ve věku 40–49 let, často vedoucí pracovníci s nižší socioekonomickou třídou, žijící v úplných rodinách s dětmi a dalšími příbuznými. Vzdělání je spíše základní nebo střední bez maturity.

Kulturní orientace: Orientují se více na materialismus a postavení než na duchovní nebo umělecké hodnoty. Tradiční hodnoty respektují, ale o umění a jiné kultury nejeví zájem.

Kulturní chování: Nevěnují se aktivně hudbě, ani pasivně (málo poslouchají, nepoužívají streaming). Zřídka navštěvují kulturní akce a nevydávají peníze na kulturu. Jsou pasivní v komunikaci o hudbě.

Implikace: Bariérou je celkový nezájem o hudbu a umění; spouštěčem může být rodinný kontext nebo lokální komunitní akce, kde kultura není hlavním, ale doprovodným prvkem.

Hlavní bariérou je **nejistota**: neví, jak se na koncert obléci, kdy tleskat, jak dlouho koncert trvá. Přidává se obava, že klasická hudba „*není pro ně*“. Spouštěčem může být naopak jasné a srozumitelné vysvětlení: plakát s informací „Koncert trvá 75 minut, není třeba společenský oděv“ dokáže bariéru významně snížit. Pro tento segment jsou vhodné **nízkoprahové formáty** – kratší koncerty, odpolední vystoupení, doprovodné akce s moderátorem.

Hudebníci

Socio-demografie: Většinou mladší (12–39 let), studenti a mladí rodiče, častěji vysokoškoláci s nižším příjmem. Patří do vyšší střední třídy.

Kulturní orientace: Hudba je ústřední součástí života, silně rezonuje vážná hudba a divadlo. Zároveň však méně inklinují k výtvarnému umění a architektuře. Hodnoty směřují k rodině, zdraví, lásce a osobnímu štěstí.

Kulturní chování: Aktivně hrají, zpívají, skládají – často členové hudebních souborů. Patří mezi názorové vůdce v hudbě, využívají digitální platformy (Spotify, HBO Go). Čtou knihy, ale méně se orientují na výtvarné umění.

Implikace: Spouštěčem je příležitost k vlastnímu zapojení (spoluzpívání, edukační programy, workshopy). Bariérou může být menší zájem o jiné formy umění a limitované finanční možnosti.

Hlavní bariérou nebývá nezáměr, ale spíše **čas a relevance**. Tito lidé vědí, co by chtěli slyšet, ale koncertní program jim to ne vždy nabízí. Někdy narážejí i na cenu, zejména pokud by chtěli navštěvovat koncerty častěji. Spouštěčem je **autenticita a blízkost hudbě**: otevřené zkoušky, setkání s interprety, programy s vysvětlením hudební struktury. Tento segment ocení možnost „nahlédnout do zákulisí“ a zažít hudbu jinak než běžní posluchači.

Emotivní kulturní tradicionalisté

Socio-demografie: Většinou ženy ve věku 60–69 let, často rozvedené nebo vdovy, s nižšími příjmy a bez vysokoškolského vzdělání. Žijí v malých obcích i městech, často samostatně.

Kulturní orientace: Silně se hlásí k tradičním hodnotám, víře a duchovnu. Oceňují emotivní a spirituální rozměr kultury.

Kulturní chování: Hudbu, divadlo a výtvarné umění považují za důležité, ale aktivní účast (návštěvy koncertů, hraní na nástroje) je omezená. Často sledují kulturní pořady v televizi a čtou bestsellery. Internet využívají minimálně.

Implikace: Spouštěčem je emocionální a duchovní rámec (tematické koncerty s duchovním nebo tradičním obsahem). Bariérou je nízká mobilita, omezené finance a slabší vztah k digitálním formám komunikace.

Hlavní bariérou vedle financí je obava, že koncert bude příliš formální nebo že repertoár nebude „srozumitelný“. Potřebují kontext – vysvětlení, příběh, propojení s tradicí. Spouštěčem je proto dramaturgie, která kombinuje klasický repertoár s **moderovaným výkladem, vizuálními prvky nebo světelnou režii**. Tento segment lze oslovit komunikací, která zdůrazňuje emocionální sílu hudby a její společenský význam.

Aktivnější příznivci kultury

Socio-demografie: Mladí (15–29 let), svobodní studenti, často z Prahy a velkých měst. Mají nízký příjem, ale někdy vysokoškolské vzdělání. Žijí sami (singles) nebo v neúplných rodinách.

Kulturní orientace: Odmítají konzumní a tradiční hodnoty, preferují moderní a kosmopolitní orientaci. Důležité je pro ně seberealizace, úspěšnost a sociální kontakty.

Kulturní chování: Jsou vysoce aktivní – navštěvují koncerty, divadla, kina, věnují se vlastní umělecké tvorbě a diskutují o kultuře s okolím. Patří mezi názorové vůdce, využívají internet, sociální sítě a streaming (Spotify, Netflix).

Implikace: Spouštěčem je možnost sdílení a komunitního prožitku (sociální sítě, festivaly, participace). Bariérou může být cena vstupenek a odtažitost k tradičně laděné komunikaci.

Hlavní bariérou je **čas a praktické překážky**: koncerty bývají dlouhé, začínají pozdě, nákup vstupenek není dostatečně komfortní. Tito lidé by na koncert šli, kdyby to bylo snadnější a lépe zapadlo do jejich nabitého programu. Spouštěčem jsou proto **flexibilní vstupenky, kratší koncerty, možnost kombinovat různé kulturní formy** (např. balíčky divadlo+koncert). Organizace by měla pracovat s pohodlím a komfortem návštěvníka, ne pouze s dramaturgií.

Antikonzumní milovníci umění

Socio-demografie: Převážně starší generace (60–79 let), vysokoškoláci, často důchodci, častěji ženy.. Žijí sami nebo s partnerem v menších domácnostech, spíše ve městech. Mají střední až vyšší příjem.

Kulturní orientace: Silný vztah k umění a tradici, kritický postoj k konzumní společnosti. Oceňují hodnoty vzdělání, kultury a klidného života.

Kulturní chování: Denně čtou knihy, sledují kulturní pořady v televizi a diskutují o umění, ale aktivně se hudbě nevěnují (nehrají, nejsou členy souborů). Koncerty navštěvují spíše výjimečně.

Implikace: Spouštěčem je hluboký obsah a intelektuální kontext (komentované koncerty, propojení s literaturou či výtvarným uměním). Bariérou je menší aktivní účast a omezené využívání digitálních médií.

Hlavní bariérou je pocit, že koncerty jsou „*příliš komerční*“ nebo „*elitní*“. Tito lidé se necítí komfortně v prostředí, které považují za formální nebo odtržené od běžného života. Spouštěčem je naopak nabídka, která má **společenský či komunitní přesah**: koncerty v netradičních prostorách, zapojení místních komunit, transparentní cenotvorba (např. „*zaplat' kolik můžeš*“). Tento segment lze oslovit i environmentálními a udržitelnými aspekty provozu.

6. Doporučení pro praxi – odstraňování bariér a využití spouštěčů

Výsledky výše popsaného výzkumu ukázaly, že bariéry účasti na koncertech klasické hudby nejsou univerzální. Každý segment potenciálního publika čelí jiným překážkám a reaguje na jiné motivační faktory. Proto nelze aplikovat jedinou komunikační nebo dramaturgickou strategii pro všechny. Klíčem je cílený přístup, který respektuje odlišnosti mezi segmenty a využívá jejich spouštěče k překonávání bariér.

6.1 Příklady práce se segmenty publika

Z pohledu managementu je praktické zaměřit se na dva až tři segmenty, které jsou pro konkrétní organizaci nejdostupnější. Například regionální orchestr může přirozeněji oslovit „*Emotivní kulturní tradicionalisty*“, kteří oceňují tradici a hodnoty, zatímco festival v univerzitním městě může cílit na „*Hudebníky*“ nebo „*Aktivnější příznivce kultury*“.

- **Zdrženliví** potřebují především jistotu, že „*není ostuda přijít poprvé*“. Zafunguje jasná komunikace, kratší formát a uvolněná atmosféra. Pokud organizace nabídne „*první návštěvu bez stresu*“ – například koncert dlouhý 60–75 minut s průvodním slovem a jednoduchým vysvětlením pravidel – bariéra neznalosti se výrazně sníží.

- **Hudebníci** oceňují možnost hlubšího propojení s hudbou. Otevřené zkoušky, rozhovory s dirigentem nebo možnost vyzkoušet nástroje mohou zvýšit jejich zájem. Tento segment často hledá autenticitu a detail, nikoli jen pasivní poslech.
- **Emotivní kulturní tradicionalisté** vyhledávají silný příběh a emocionální hloubku. Dramaturgie by proto měla být rámovaná vyprávěním – ať už prostřednictvím moderátora, vizuálních prvků nebo tiskového programu, který vysvětlí kontext skladeb.
- **Aktivnější příznivci kultury** už chodí do divadel a galerií, ale koncerty klasické hudby nejsou jejich prioritou. Potřebují flexibilní ticketing, kratší koncerty, balíčky s jinými kulturními formáty a snadný online nákup.
- **Antikonzumní milovníci umění** reagují na hodnotové rámování. Přitáhne je program s jasným společenským přesahem, férová cenotvorba (např. „*pay what you want*“) nebo environmentálně udržitelný provoz.

Práce se segmenty tedy není jen teoretické cvičení – jde o praktický nástroj, který pomáhá vybrat správnou kombinaci programu, ceny, komunikace a služeb.

6.2 Programová nabídka a cenotvorba

Program je pro nové publikum vstupní branou. Zkušenosti ze zahraničí (např. z Velké Británie či Portugalska) ukazují, že fungují kratší formáty (60–75 minut), rodinné koncerty a tzv. „crossover“ projekty, kde se klasická hudba propojuje s filmovou, televizní nebo herní hudbou. Tyto formy přivádějí nové posluchače, kteří by na tradiční dvouhodinový koncert nepřišli.

Důležitou roli hraje i způsob prezentace programu. Pro část publika je klíčové, aby se necítila ztracená – proto se osvědčilo doplnit koncert o průvodní slovo, světelnou režii nebo vizuální prvky, které nové posluchače provedou zážitkem.

Cena vstupenky bývá často uváděna jako bariéra, i když ne vždy jde o samotnou výši. Pro nové návštěvníky je důležitější pocit, že koncert je „*bez rizika*“. Proto fungují:

- **zvýhodněné balíčky** pro první návštěvu,
- **garance vrácení vstupného** nebo možnost přenosu na jiný termín,
- **rodinné vstupné**, které usnadní účast rodičů s dětmi.

Flexibilita ticketingu je dnes nezbytností – návštěvníci očekávají snadný nákup online, možnost platby kartou či mobilem a přehledné mobilní vstupenky.

6.3 Cílená komunikace

Komunikace je jedním z nejmocnějších nástrojů, kterými může kulturní instituce ovlivnit účast publika. V kontextu klasické hudby má však její úloha specifický rozměr. Zatímco v jiných oblastech marketingu je komunikace chápána především jako prostředek pro

zvýšení prodeje či povědomí o značce, v oblasti živého umění plní také **kulturně-společenskou funkci** – otevírá dveře těm, kteří mají zájem, ale z různých důvodů váhají.

Z výzkumů publika i z praxe institucí víme, že mnoho bariér účasti na koncertech klasické hudby není způsobeno nedostatkem nabídky, ale **nedorozuměním v komunikaci**. Lidé často nevědí, že by se jich nabídka mohla týkat. Nerozumějí názvům koncertů, neorientují se v programech, mají pocit, že „*takové akce nejsou pro ně*“. Mnohdy chybí i základní praktické informace – jak dlouho koncert trvá, co se na něm děje, jestli je vhodný pro začátečníky.

Cílená komunikace má za úkol toto nedorozumění odstranit. Jejím cílem není jen informovat o koncertech, ale především **vytvářet důvěru a zprostředkovat srozumitelný význam**. Nestačí sdělit, že se koná koncert; je třeba vysvětlit, proč by mohl být pro určitou skupinu lidí zajímavý a jaký přínos pro ně může mít. Komunikace se tak stává **součástí samotného zážitku**, nikoli jen jeho doprovodem.

Segmentace publika, popsaná v předchozí kapitole, poskytuje základ pro to, aby komunikace mohla být skutečně účinná. Díky znalosti jednotlivých skupin – jejich potřeb, motivací, obav i životního stylu – může instituce formulovat sdělení, která jsou **adresná a relevantní**. Tím se vyhne anonymnímu marketingu, který sice oslovuje „všechny“, ale ve skutečnosti nemluví k nikomu konkrétnímu.

Cílená komunikace v kontextu živého umění má tedy trojí úkol:

1. **Zprostředkovávat informace** – jasně, stručně, přístupně.
2. **Budovat vztah** – vytvářet dialog mezi institucí a jejím publikem.
3. **Odstraňovat psychologické a kulturní bariéry** – posilovat pocit, že klasická hudba je otevřená a srozumitelná pro všechny.

Tento přístup vyžaduje dlouhodobé myšlení: nejde o jednorázové kampaně, ale o **budování komunikační kultury** instituce. Základem je empatie – schopnost dívat se na koncert očima různých skupin lidí, rozumět jejich zkušenosti a reagovat na ni jazykem, kterému rozumí.

6.3.1 Od dat k publiku: princip cílení komunikace

Převést výzkumná data o publiku do praktické komunikační strategie znamená překlenout mezeru mezi analýzou a praxí. Segmentace sama o sobě ještě nestačí – je třeba, aby její výsledky **vedly k promyšleným rozhodnutím o tom, jak, s kým a proč komunikovat**.

Základní myšlenkou cílené komunikace je, že **různí lidé potřebují různé způsoby oslovení**. Každý segment publika vnímá svět klasické hudby jinak: pro někoho je to přirozené kulturní prostředí, pro jiného svět plný neznámých kódů. Úkolem komunikace je tyto rozdíly rozpoznat a reagovat na ně vhodným jazykem, tónem a volbou kanálu.

Proces cílení komunikace začíná u **porozumění publiku**. Výzkumník nebo kulturní pracovník se ptá:

- *Kdo jsou lidé, které chceme oslovit?*
- *Jaký mají vztah ke klasické hudbě?*

- Jaké emoce, představy či stereotypy si s ní spojují?
- Co jim brání přijít, a co by je mohlo motivovat?

Odpovědi na tyto otázky pomáhají vytvořit tzv. **profil segmentu**, tedy stručný popis typického zástupce dané skupiny. Takový profil může zahrnovat nejen demografické údaje, ale i psychologické charakteristiky, způsob trávení volného času či obvyklé informační zdroje.

Na základě tohoto poznání pak instituce stanoví **cíle komunikace** – co přesně chce u dané skupiny dosáhnout. U části publika může jít o to, aby se o instituci vůbec dozvěděla; u jiné o to, aby se po první návštěvě vrátila. Komunikační cíl by měl být realistický, měřitelný a navázaný na konkrétní potřeby publika.

Dalším krokem je volba **tónu a jazyka**. Každý segment reaguje jinak na formálnost, humor, odborné termíny či emoční apely. Mladší publikum ocení přirozený a živý jazyk, zatímco tradiční posluchači mohou preferovat strukturované informace a klasický vizuální styl. Důležité je, aby komunikace byla autentická a vnitřně jednotná – aby všemi kanály procházela **stejná hodnota a osobnost instituce**.

Volba **komunikačních kanálů** pak vychází z toho, kde se dané publikum pohybuje. Zatímco mladí lidé sledují sociální sítě a audiovizuální obsah, starší generace stále důvěřují tištěným médiím nebo osobnímu kontaktu. Klíčem je kombinovat různé formáty – krátká dynamická sdělení doplnit o hlubší kontext tam, kde je na něj prostor.

Celý tento proces lze shrnout větou:

„Znalost publika se proměňuje v účinnou komunikaci tehdy, když data přestanou být tabulkou a stanou se příběhem.“

Jinými slovy – nestačí vědět, kdo naši potenciální návštěvníci jsou; je třeba umět **mluvit jejich jazykem, rozumět jejich světu a nabízet jim zkušenost, která má pro ně osobní smysl**.

6.3.2 Komunikační principy pro práci s potenciálním publikem

Princip	Vysvětlení	Praktické doporučení
Srozumitelnost	Vyhnete se odbornému jazyku a cizím termínům. Vysvětľujte jednoduše, co, kdy a proč se koná.	Místo „orchestrální suita“ napište „hudba z baletu“ nebo „příběh v hudbě“.

Relevance	Sdělte, proč by měl koncert zajímat právě tuto skupinu lidí.	Pro mladé – „zážitek naživo, který sluchátka nenabídnou“; pro rodiny – „hudební odpoledne pro všechny generace“.
Autenticita	Komunikace má působit přirozeně, ne propagandisticky.	Používejte citace hudebníků, příběhy, zákulisní záběry.
Blízkost	Jazyk, vizuál i prostředí mají evokovat přátelskost, nikoli formálnost.	Mluvte lidsky, s respektem, ale bez elitářství.
Důvěra a kontinuita	Lepší než jednorázová kampaň je dlouhodobý dialog s publikem.	Budujte komunitu – newsletter, sociální sítě, osobní pozvánky.
Dvojitá vrstva komunikace	Informujte i vzdělávejte: nabídněte i krátké vysvětlení či kontext.	Např. mini-videa „Jak se poslouchá symfonie“ nebo „3 minuty s dirigentem“.

6.3.3 Komunikační strategie podle typů segmentů

Na základě segmentace (viz kapitola 5) lze nastavit diferencovanou komunikaci pro různé skupiny.

Segment (příklad)	Styl komunikace	Vhodné kanály	Typ obsahu	Cíl komunikace
Zvědaví nováčci	Přátelský, hravý, neformální; pozvání místo odbornosti.	Instagram, YouTube, podcasty, eventy.	Krátká videa, příběhy, interaktivní pozvánky.	Překonat ostych a vyvolat první zkušenost.

Aktivní znalci	Odbornější, informativní, partnerský tón.	Web, newsletter, tisk, programové brožury.	Rozhovory s umělci, dramaturgické komentáře.	Udržet loajalitu a pocit spolupatříčnosti.
Zaneprázdnění posluchači	Stručný, praktický, přehledný; jasná informace o čase, délce, přístupnosti.	E-mail, LinkedIn, online reklama, SMS.	„60 minut hudby po práci“, srozumitelné přehledy.	Odstranit logistické bariéry a nabídnout flexibilitu.
Komunitní návštěvníci	Teplý, osobní tón, důraz na společný zážitek.	Lokální tisk, Facebook skupiny, osobní pozvánky.	Fotky z akcí, příběhy lidí, pozvánky „Pojďte s námi“.	Posílit sociální vazbu a pravidelnost návštěv.

6.3.4 Jazyk a tón komunikace

Výzkumy ukazují, že jazyk klasické hudby bývá pro laiky často **nesrozumitelný a elitářský**. Změna tónu komunikace může být účinným nástrojem odstranění bariér.

Doporučení:

- Používejte jazyk **přístupný a přívětivý**, ne zjednodušující.
- Vyhýbejte se hierarchickému tónu („vysoké umění“, „vzdělaný posluchač“).
- Zdůrazňujte **zážitek, emoci, příběh**, ne odborné termíny.
- Pište v první osobě množného čísla – „*pojďme zažít*“, „*společně objevujeme*“.
- Nebojte se humoru a autenticity – přiblíží značku lidem.

Příklad přeformulování sdělení:

Tradiční tón:

„Zveme Vás na provedení Mahlerovy Symfonie č. 5.“

„V rámci cyklu abonentních koncertů uvedeme program pro náročné posluchače.“

“Srozumitelnější” verze:

„Přijďte zažít Mahlerovu pátou – příběh o síle života v hudbě.“

„Hudba, která jde do hloubky – večer pro ty, kdo chtějí slyšet víc.“

6.3.5 Komunikační kanály a formáty

Úspěšná strategie kombinuje různé kanály – podle toho, kde se jednotlivé segmenty pohybují.

Typ kanálu	Kdy a proč ho využít	Příklad formátu
Sociální sítě	Rychlé oslovení, budování komunity, práce s emocemi.	Krátká videa, ankety, příběhy umělců.
E-mail a newsletter	Cílený kontakt s pravidelnými návštěvníky.	Personalizované pozvánky, doporučení podle zájmu.
Web a blog	Zdroj informací a kontextu.	Rozhovory, příběhy, vysvětlení programu.
Tisk / rádio / lokální média	Vhodné pro starší publikum a regionální akce.	Rozhovory, pozvánky, reportáže.
Osobní komunikace	Nejvíce buduje důvěru.	Přímé pozvánky, návštěvy škol, partnerské organizace.

6.3.6 Komunikační bariéry a jak je překonávat

Typ bariéry	Projev v komunikaci	Jak ji odstranit
Informační	Lidé nevědí, že se něco koná.	Zlepšit dostupnost informací – kalendář, srozumitelný web.
Sémantická	Nerozumí obsahu sdělení (odborné termíny).	Používat přívětivý jazyk, krátká vysvětlení, vizuální pomůcky.

Sociální	Mají pocit, že „ <i>to není pro ně</i> “.	Zahrnout rozmanité typy lidí do vizuálů a příběhů, používat inkluzivní jazyk.
Psychologická	Obava z neznalosti, nejistota.	Vysvětlovat průběh koncertu, ukazovat přátelské prostředí, využít příběhy prvnávštěvníků.

6.5 Příklady dobré praxe

Inspiraci lze čerpat ze zahraničních institucí, které dokázaly snížit bariéry participace:

- **Casa da Música v Portu** otevřela svůj dům komunitám a zavedla vzdělávací servis, který umožňuje přizpůsobit program různým skupinám. To významně rozšířilo publikum a snížilo psychologické bariéry.
- **Royal Philharmonic Orchestra ve Velké Británii** zjistil, že rodinné a crossover formáty přivádějí nové publikum rychleji než tradiční abonmá.
- **Orchestre de la Suisse Romande** vytvořil aplikaci „Virtual Hall“, kde lze zažít koncert pomocí virtuální reality, což přitahuje mladší publikum.
- **Britské a finské instituce** experimentují s „relaxed performances“, kde je umožněno volně odcházet a kde se přizpůsobuje světelná a zvuková režie. Tento formát se osvědčil u rodin s dětmi i u seniorů.

6.6 Měření a vyhodnocování

Implementace doporučení má smysl jen tehdy, pokud organizace sledují jejich dopad. Metodika proto nabízí jednoduché ukazatele (KPI), jako je podíl nových návštěvníků, opakovaná návštěvnost či spokojenost měřená krátkým dotazníkem. Doporučuje se také testování variant komunikace pomocí jednoduchých A/B testů.

7. Závěr

Metodika shrnuje klíčové principy a postupy, které mohou kulturním institucím pomoci porozumět svému publiku, překonávat bariéry účasti a rozvíjet nové způsoby přístupu ke klasické hudbě. Ukazuje, že úspěšná práce s publikem není jednorázovým projektem, ale

dlouhodobým procesem vyžadujícím kombinaci výzkumného poznání, strategického řízení a kreativní komunikace.

Získaná data o motivech, postojích a překážkách potenciálních návštěvníků představují základ pro kvalifikované rozhodování v oblasti dramaturgie, marketingu i celkové institucionální strategie. Práce s publikem by se tak měla stát integrální součástí fungování kulturní instituce – nikoli doplňkovou aktivitou, ale součástí jejího poslání a společenské odpovědnosti.

Účinné odstraňování bariér participace vyžaduje **pochopení různorodosti publika** a respekt k odlišným zkušenostem a očekáváním, **vnitřní propojení týmu** – spolupráci mezi vedením, dramaturgií, marketingem a vzdělávacími aktivitami, **pravidelnou evaluaci** dopadů uskutečněných opatření a **otevřenost inovacím** – včetně zkoušení nových formátů, komunikačních přístupů a způsobů zapojení publika.

Zahraniční i domácí zkušenosti potvrzují, že instituce, které dokázaly zjednodušit vstupní bariéry, zpřístupnit svůj jazyk a nabídnout publiku autentický zážitek sdílené hudby, posílily nejen návštěvnost, ale i svou společenskou relevanci.

Tento metodický rámec proto není uzavřeným návodem, ale **živým nástrojem**, který může být dále rozvíjen podle místních podmínek a zkušeností jednotlivých institucí. Jeho hlavním přínosem je propojení vědeckého výzkumu s praktickými potřebami kulturní praxe a posílení schopnosti institucí plánovat, vyhodnocovat a dlouhodobě udržovat vztah se svým publikem.

Přílohy

1. Vzorový „Informovaný souhlas respondenta“
2. „Etický checklist pro výzkumníky“
3. Vzorový scénář hloubkového rozhovoru
4. Vzorový scénář focus group
5. Vzorový dotazník
6. Příklad tabulky KPI - sledování dopadů opatření

Příloha 1: Vzorový informovaný souhlas respondenta

Informovaný souhlas respondenta s účastí ve výzkumu

(v souladu s Nařízením EU 2016/679 – GDPR)

Název výzkumu: *Výzkum bariér a motivací účasti na koncertech klasické hudby*

Realizátor výzkumu: [název instituce / organizace]

Kontaktní osoba: [jméno, e-mail, telefon]

Účel výzkumu:

Cílem výzkumu je zjistit, jaké faktory ovlivňují rozhodování lidí o účasti na koncertech klasické hudby, jaké bariéry jim v účasti brání a jaké podněty je naopak motivují.

Průběh účasti:

Vaše účast spočívá v [vyplnění dotazníku / účasti na rozhovoru / účasti ve skupinové diskusi], která potrvá přibližně [časový odhad]. Vaše odpovědi budou zaznamenány a zpracovány anonymně.

Ochrana osobních údajů:

- Výzkum je prováděn v souladu s GDPR.
- Vaše osobní údaje nebudou zveřejněny ani předány třetím osobám.
- Všechny záznamy budou uchovány bezpečně a po ukončení projektu anonymizovány.

Dobrovolnost účasti:

Vaše účast je zcela dobrovolná. Můžete ji kdykoli bez udání důvodu ukončit.

Souhlas:

Svým podpisem potvrzuji, že jsem byl/a informován/a o účelu a průběhu výzkumu, porozuměl/a jsem uvedeným informacím a souhlasím se svou účastí.

Datum Jméno respondenta Podpis

Příloha 2: Etický checklist pro výzkumníky

Oblast	Otázky pro sebehodnocení výzkumníka	Ano / Ne / Poznámka
Transparentnost	Je respondent seznámen s cílem, průběhem a využitím výzkumu?	
Dobrovolnost	Je zajištěno, že účast je zcela dobrovolná a lze ji kdykoli ukončit?	
Souhlas	Je získán písemný nebo elektronický informovaný souhlas?	
Anonymita	Jsou odpovědi respondentů anonymní nebo pseudonymizované?	
Ochrana dat	Jsou data uložena bezpečně a přístupná jen členům týmu?	
Citlivost otázek	Obsahují otázky pouze přiměřená a nezraňující témata?	
Neutralita	Jsou otázky formulovány bez hodnotících prvků?	
Zacházení s nahrávkami	Jsou účastníci informováni o pořizování záznamu?	
Zpětná vazba	Bude účastníkům nabídnuto shrnutí výsledků výzkumu?	
Rovnost přístupu	Byly do výzkumu zahrnuty různé věkové a sociální skupiny?	

Příloha 3: Vzorový scénář hloubkového rozhovoru

Téma: Bariéry a motivace účasti na koncertech klasické hudby

Délka rozhovoru: 45–60 minut

Forma: Individuální polostrukturovaný rozhovor

Struktura scénáře

1. Úvod (5 min)

- Představení výzkumníka a účelu rozhovoru.
- Ujistění o anonymitě a možnosti kdykoli účast ukončit.
- Získání souhlasu s nahráváním.

2. Zkušenost s klasickou hudbou (10 min)

- Posloucháte někdy klasickou hudbu? Kdy a jak?
- Kdy jste naposledy byli na koncertě klasické hudby?
- Jaký dojem na vás koncert zanechal?

3. Vnímání koncertního prostředí (10–15 min)

- Co vás napadne, když se řekne „koncert klasické hudby“?
- Jak byste popsali atmosféru takového koncertu?
- Cítíte se na takové akci pohodlně, nebo spíše zdrženlivě? Proč?

4. Bariéry účasti (10–15 min)

- Co vám obvykle brání jít na koncert? (čas, cena, doprava, prostředí...)
- Existuje něco, co vás odradilo při posledním pokusu jít na koncert?
- Myslíte, že klasická hudba je „pro všechny“?

5. Motivace a spouštěče (10 min)

- Co by vás naopak přesvědčilo koncert navštívit?

- Jaké prostředí nebo formát by vám vyhovoval?
- Jak by měla instituce komunikovat, aby vás oslovila?

6. Závěr (5 min)

- Shrnutí rozhovoru, poděkování.
- Nabídka zaslání shrnutí výsledků výzkumu.

Příloha 4: Vzorový scénář focus group

Téma: Vnímání koncertů klasické hudby a motivace k návštěvě

Délka: 90 minut

Účastníci: 6–8 osob s různou mírou zkušeností s klasickou hudbou

Moderátor: [jméno, instituce]

Struktura sezení

1. Úvod (10 min)

- Představení účelu výzkumu a pravidel diskuse (rovnost, anonymita, respekt).
- Krátké seznámení účastníků.

2. První asociace (10 min)

- Co se vám vybaví, když se řekne „koncert klasické hudby“?
- Jaký je rozdíl oproti jiným kulturním akcím, které navštěvujete?

3. Zkušenosti a postoje (20 min)

- Kdo z vás byl na koncertě klasické hudby? Jaký byl zážitek?
- Co bylo pozitivní a co byste změnili?

4. Bariéry účasti (20 min)

- Co vám brání jít na koncert častěji?
- Hraje roli cena, doprava, atmosféra, komunikace?

5. Motivace a očekávání (20 min)

- Co by vás motivovalo k návštěvě?
- Jaké typy koncertů, čas nebo délka by vám vyhovovaly?
- Jakou formu propagace byste si přáli (plakáty, sociální sítě, osobní pozvání)?

6. Závěr (10 min)

- Shrnutí nejdůležitějších témat.
- Poděkování a nabídka zaslání výsledků.

Příloha 5: Vzorový dotazník

Výzkum publika klasické hudby – anonymní dotazník

1. Základní informace

- Pohlaví: ☐ Žena ☐ Muž ☐ Jiná / nechci uvést
- Věk: ☐ do 19 ☐ 20–34 ☐ 35–49 ☐ 50–64 ☐ 65+
- Vzdělání: ☐ základní ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské
- Místo bydliště: ☐ obec do 10 tis. ☐ město do 100 tis. ☐ město nad 100 tis.

2. Vztah ke klasické hudbě

- Jak často posloucháte klasickou hudbu?
☐ nikdy ☐ občas ☐ často ☐ velmi často
- Navštívil/a jste někdy koncert klasické hudby?
☐ ano ☐ ne
- Pokud ano, jak často?
☐ jednou ročně ☐ několikrát ročně ☐ pravidelně

3. Bariéry účasti

Jaké důvody vám nejčastěji brání v návštěvě koncertu? (můžete označit více možností)

- ☐ nedostatek času ☐ cena vstupenky ☐ doprava ☐ formálnost prostředí
☐ nedostatek informací ☐ obava, že nerozumím hudbě ☐ jiný důvod: _____

4. Motivace

Co by vás nejvíce motivovalo k návštěvě koncertu klasické hudby?

- ☐ přátelská atmosféra ☐ srozumitelná komunikace
☐ kratší nebo tematické koncerty ☐ doporučení známých
☐ nižší cena / slevy ☐ osobní pozvání umělců

5. Komunikační kanály

O kulturních akcích se nejčastěji dozvídám z:

- ☐ sociálních sítí ☐ webů institucí ☐ tisku ☐ od přátel ☐ jinak: _____

6. Váš názor

Na stupnici 1–5 označte míru souhlasu (1 = nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím):

- Koncert klasické hudby je určen spíše „vybranému“ publiku. [1–5]

- Uvítal/a bych neformálnější prostředí koncertů. [1–5]
- Měl/a bych zájem o koncerty s úvodním slovem nebo komentářem. [1–5]

Příloha 6: Příklad tabulky KPI – sledování dopadu opatření

KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) jsou měřitelné hodnoty, které sledují úspěšnost firmy, týmu nebo jednotlivce při plnění stanovených cílů. Pomáhají hodnotit výkonnost, identifikovat silné a slabé stránky a umožňují lepší rozhodování a řízení strategií. Příkladem mohou být finanční ukazatele (např. nárůst tržeb ze vstupného), zákaznické metriky (např. spokojenost návštěvníků) nebo marketingové ukazatele (např. konverzní poměr).

Oblast	KPI (indikátor)	Jednotka / způsob měření	Cílová hodnota	Zdroj dat
Návštěvnost	Počet nových návštěvníků koncertů	počet osob	+15 % oproti předchozímu roku	data ticketingu
Zapojení publika	Počet respondentů ve výzkumech spokojenosti	počet	min. 300 ročně	interní ankety
Komunikace	Dosah příspěvků na sociálních sítích	zhlédnutí / interakce	+20 %	FB, IG analytika
Finanční přístupnost	Podíl slevových vstupenek / studentských tarifů	%	min. 25 %	prodejný systém
Spokojenost	Průměrné hodnocení koncertu	škála 1–5	≥ 4,3	dotazníky po koncertě
Rozmanitost publika	Podíl návštěvníků do 35 let	%	+10 %	výzkum publika
Dopad komunikace	Počet návštěvníků z cílových segmentů	počet osob	+10 %	CRM / průzkumy