

Kreativní technologie tvorby živé hudební produkce

(verze metodiky k 17. 12. 2025)

Marie Vítová Dušková, a kol. autorů

Výsledek projektu TQ01000404-V2

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 metodiky

Obsah metodiky.....	2
Manažerské shrnutí.....	4
1. Úvod.....	5
Popis problému a implementace Human Centered Design.....	5
Cíl metodiky.....	5
Cílová skupina metodiky.....	6
2. Východiska kreativní technologie živé hudební produkce.....	6
2.1. Potřeby publika – pohled skrze personas.....	6
Zdrženliví.....	7
Hudebníci.....	8
Emotivní kulturní tradicionalisté.....	8
Aktivnější příznivci kultury.....	8
Antikonzumní milovníci umění.....	9
2.2. Potřeby institucí a tvůrců – hledání průniku.....	9
3. Tvorba živé hudební produkce.....	10
3.1. Postup tvorby hudební produkce – krok za krokem.....	11
3.2. Zapojení publika.....	11
3.3. Obsah a balení.....	12
Tabulka doporučení podle segmentů.....	13
Dramaturgie: hledání rovnováhy mezi hodnotou a přístupností.....	14
3.4. Cena.....	15
Tabulka: Doporučené cenové modely podle segmentů.....	16
3.5. Komunikace.....	17
Komunikace podle segmentů.....	18
3.6. Místo konání – distribuce živé hudební produkce.....	19
Scénáře z praxe.....	21
Shrnutí kapitoly 3: Tvorba živé hudební produkce.....	21
4. Implementace v praxi.....	22
4.1. Role a odpovědnosti.....	23
4.2. Postup implementace.....	25
Fáze implementace.....	25
4.3. Ekonomický rámec.....	26
Struktura rozpočtu.....	26
Praktické tipy pro ekonomickou udržitelnost.....	27
4.4. Evaluace a zpětná vazba.....	29
4.5. Dlouhodobá udržitelnost.....	31
5. Závěrečné shrnutí.....	32
Seznam zdrojů.....	34

Příloha A – Vzorový dotazník pro první návštěvníky.....	35
Příloha B – Storyboard „Co se bude dít“ (pro nové návštěvníky).....	36
Příloha C – Checklist pro „Relaxed“ koncert.....	37
Příloha D – Vzorový plán A/B testu.....	38
Příloha E – KPI tabulka pro manažery.....	39

Manažerské shrnutí

Tato metodika představuje praktický návod, jak inovativně a udržitelně vytvářet a řídit živou hudební produkci klasické hudby. Jejím cílem je poskytnout kulturním institucím, dramaturgům a manažerům užitečný rámec, který spojuje **uměleckou hodnotu s potřebami publika** a zároveň reflektuje **ekonomické limity** současné kulturní praxe.

Klíčovým principem metodiky je **Human Centered Design** – tedy přístup, který staví publikum do středu pozornosti. Potenciální návštěvníci nejsou vnímáni jako pasivní příjemci, ale jako aktivní spolutvůrci, jejichž potřeby, bariéry a motivace určují podobu dramaturgie, formátu i komunikace.

Metodika nabízí:

- přehled potřeb a segmentů potenciálního publika,
- praktické návody pro tvorbu dramaturgie, zapojení publika, komunikaci a cenovou politiku,
- doporučení, jak implementovat produkci krok za krokem s ohledem na role, odpovědnosti a ekonomický rámec,
- nástroje evaluace a zpětné vazby, které umožní dlouhodobě rozvíjet vztah s publikem a zajistit udržitelnost.

Hlavní přínos metodiky spočívá v tom, že kulturním institucím pomáhá:

- **lépe porozumět publiku** a jeho potřebám,
- **odstraňovat bariéry** (např. pocit elitářství či přílišné formálnosti),
- **hledat nové modely dramaturgie** kombinující hodnotný a přístupný obsah,
- **pracovat efektivně s omezenými prostředky** díky nízkonákladovým postupům,
- **budovat dlouhodobou udržitelnost** prostřednictvím partnerství, evaluace a kontinuální komunikace.

Metodika je určena pracovníkům managementu kulturních institucí, dramaturgům a umělcům i tvůrcům kulturní politiky. Jejím cílem je propojit vědecké poznatky se správní a tvůrčí praxí tak, aby klasická hudba oslovila širší okruh společnosti a aby se zvýšila její dostupnost a atraktivita.

Kapitola Úvod čtenáře uvede do problematiky kreativní tvorby živé hudební produkce. Kapitola 2. Východiska kreativní technologie živé hudební produkce shrnuje praktická východiska a poskytuje návody, které pomohou manažerům a produkčním připravit půdu pro inovativní přístupy. Kapitola 3. Tvorba živé hudební produkce předkládá **praktický postup, jak navrhnout a naplánovat** koncert tak, aby vycházel z potřeb publika, odpovídal možnostem instituce a zároveň byl ekonomicky udržitelný. Kapitola 4. Implementace v praxi čtenáři ukáže **praktickou cestu od plánu ke koncertu**, s jasně rozdělenými rolami, realistickým finančním rámcem a nástroji evaluace. Oproti kapitole 2, která poskytovala principy a inspiraci, se kapitola 3 zaměřuje na **realizaci krok za krokem**.

1. Úvod

Popis problému a implementace Human Centered Design

Klasická hudba v českém prostředí čelí dlouhodobé výzvě: stabilní jádro publika stárne a růst nových návštěvníků je pomalý. Přesto data ukazují, že značná část populace má k tomuto žánru pozitivní vztah, ale na koncerty nechodí. Tito lidé tvoří **skupinu potenciálních návštěvníků**, která představuje téměř čtvrtinu obyvatel ČR ve věku 12–79 let (a pětinu z celkové populace) – tedy více než 1,9 milionu osob. Jde tedy o významný tržní prostor a zároveň příležitost, jak posílit dlouhodobou udržitelnost institucí klasické hudby.

Bariéry, kterým potenciální návštěvníci čelí, jsou rozmanité a zahrnují:

- **strukturální** – časové a finanční omezení, dopravní dostupnost koncertních míst, kolize s rodinnými a pracovními povinnostmi,
- **institucionální** – vysoké ceny vstupenek, programová nabídka, která neodpovídá zájmům, přílišná formálnost prostředí, nedostatečná komunikace,
- **psychosociální** – pocit, že koncert není „pro lidi jako oni“, obavy z neznalosti koncertních konvencí, absence doprovodu, nízká kulturní socializace.

Zvláštní roli hraje gender: ženy bývají častěji zastoupeny mezi potenciálním publikem a uvádějí jako bariéry především čas, doprovod či logistiku, zatímco muži častěji čelí nedostatku kulturního zvyku nebo nižší motivaci. To znamená, že úspěšná strategie musí být diferencovaná a reflektovat tyto odlišnosti.

Metodika proto staví na principech **Human Centered Design (HCD)**. Tento přístup:

- vychází z potřeb a zkušeností uživatelů (zde publika),
- zahrnuje jejich zapojení do celého procesu – od návrhu dramaturgie přes pilotní testování až po evaluaci,
- podporuje iterativní tvorbu – jednotlivé kroky jsou vyhodnocovány a na základě zpětné vazby upravovány,
- propojuje analytická data (např. segmentace PACMC) s tvůrčím procesem.

Implementace HCD v oblasti klasické hudby znamená, že kulturní instituce nepředkládají publiku hotový produkt, ale aktivně zjišťují jeho očekávání, experimentují s novými formáty a přizpůsobují se různým životním situacím i hodnotovým orientacím návštěvníků.

Cíl metodiky

Cílem metodiky je:

- poskytnout návod, jak využít data o potenciálním publiku při tvorbě živé hudební produkce,
- ukázat, jak zapojit publikum do procesu tvorby a evaluace,

- nabídnout segmentově specifické strategie pro práci s různými skupinami potenciálního publika,
- formulovat postup pro vyhodnocení ekonomických benefitů inovativních formátů.

Cílová skupina metodiky

Metodika je určena pro:

- **pracovníky managementu kulturních institucí** (ředitelé, marketingoví a programoví manažeři),
- **umělce a tvůrce** (dirigenti, dramaturgové, hudebníci),
- **tvůrce kulturní politiky** (zejména Ministerstvo kultury ČR),
- **výzkumníky a konzultanty** v oblasti kulturní participace a audience developmentu.

2. Východiska kreativní technologie živé hudební produkce

Úspěšná tvorba nových formátů živé hudební produkce začíná u jasného pochopení **toho, kdo je naše publikum a jaké má potřeby**. Současně je nutné sladit tyto potřeby s možnostmi a cíli samotných kulturních institucí. Kapitola shrnuje základní východiska a poskytuje praktické pomůcky, které pomohou manažerům a produkčním připravit půdu pro inovativní přístupy.

2.1. Potřeby publika – pohled skrze personas

Prvním a nejdůležitějším krokem při tvorbě nové hudební produkce je porozumět tomu, že **publikum není homogenní celek**. Za jedním pojmem „návštěvníci klasické hudby“ se skrývá množství různých skupin – od lidí, kteří mají vysoký kulturní kapitál a navštěvují koncerty pravidelně, až po ty, kteří mají sice pozitivní vztah ke klasické hudbě, ale do koncertního sálu nikdy nevstoupili.

Každý segment publika má **odlišné motivace i bariéry účasti**. Pro některé je hlavní překážkou cena, pro jiné vzdálenost a logistika. Častým společným jmenovatelem je pocit, že klasická hudba je „příliš elitní“ a že koncerty mají **příliš formální atmosféru** – očekávaný dress code, nepsaná pravidla chování nebo pocit uzavřené společnosti. Tyto faktory mohou odrazovat i lidi, kteří by jinak měli zájem.

Aby instituce mohla na tyto rozdílné potřeby reagovat, využíváme přístup *personas* – modelových profilů, které shrnují typické charakteristiky jednotlivých segmentů. Tyto segmenty byly vytvořeny na základě analýzy dat MML–TGI 2021 (Median), kontinuálního marketingového a mediálního průzkumu reprezentativního pro českou populaci ve věku 12–79 let. Segmentaci potenciálního publika klasické hudby v české populaci v roce 2024 provedl výzkumný tým VŠE v Praze v rámci projektu TQ01000404. 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.

Personas pomáhají vcítit se do perspektivy publika a navrhovat koncerty tak, aby byly **otevřené, přístupné a atraktivní pro různé skupiny**.

Personas:

- Zdrženliví
- Hudebníci
- Emotivní tradicionalisté
- Aktivní příznivci kultury
- Antikonzumní milovníci umění

Praktická otázka pro manažera:

Který z těchto profilů chceme oslovit svým příštím koncertem?

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 nezájem, 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.

2.2. Potřeby institucí a tvůrců – hledání průniku

Instituce a tvůrci mají své vlastní cíle: chtějí udržet kvalitu, posílit značku, získat nové publikum a zajistit ekonomickou stabilitu. **Publikum však není jednotné** – různé segmenty očekávají různé věci. Pro některé je zásadní cenová dostupnost, pro jiné autenticita nebo možnost interakce. Častou a napříč segmenty sdílenou bariérou je také **přílišná formálnost koncertního prostředí** (např. očekávaný dress code, pocit elitářství a uzavřenosti). Pokud

instituce nedokáže tyto bariéry vnímat a reagovat na ně, část potenciálních návštěvníků nikdy nepřijde.

Proto je nezbytné hledat **průnik** mezi organizačními cíli a očekáváními publika. V praxi to znamená zvažovat obě strany a navrhovat řešení, která fungují pro všechny.

Instituce / Tvůrci chtějí	Publikum potřebuje	Průnik (řešení)
Zvýšit ekonomickou stabilitu	Dostupné vstupné	Cenové balíčky, rodinné vstupenky, partnerské slevy
Posílit značku a reputaci	Autenticitu a méně komerce	Menší komorní koncerty, osobní kontakt s umělci
Udržet uměleckou kvalitu	Přístupnější dramaturgii a kratší formáty	Zkrácené koncerty se zachováním umělecké kvality
Inovovat a zaujmout nové publikum	Možnost participace, interakce	Workshopy, otevřené zkoušky, Q&A s umělci
Rozšířit publikum v regionech	Blízkost a dostupnost	Spolupráce s komunitními centry, koncerty v menších městech
Udržet prestižní charakter akce	Přístupnější atmosféru (méně formálnosti, otevřenost)	Uvolněnější formáty – koncerty bez dress code, možnost občerstvení, neformální doprovodný program

3. Tvorba živé hudební produkce

Tvorba koncertní produkce je jádrem práce kulturních institucí. V této kapitole nabízíme **praktický postup**, jak navrhnout koncert tak, aby vycházel z potřeb publika, odpovídal možnostem instituce a zároveň byl ekonomicky udržitelný.

Doporučený postup staví na **osvědčených marketingových nástrojích** – tedy na principech, které se běžně používají v podnikatelském prostředí, ale jsou dostupné a vhodné i pro kulturní instituce. Není nutné mít velký rozpočet ani specializovaný marketingový tým – většinu kroků lze realizovat **s minimálními náklady**, pokud se pracuje chytře s daty, dobře se využijí existující kontakty a zvolí se správná komunikace.

Je třeba mít na paměti, že **kulturní instituce obvykle hospodaří s omezenými prostředky** a že marketing často stojí až na posledním místě rozpočtu. Proto je smyslem této kapitoly ukázat, jak lze i s omezenými zdroji navrhnout produkci, která osloví nové publikum a přitáhne pozornost.

3.1. Postup tvorby hudební produkce – krok za krokem

Nejde o složitý model, ale o **jednoduchý a opakovatelný proces**, který se dá aplikovat na každý koncert.

Základní proces:

1. **Definuj cílový segment publika** – koho chci oslovit a jaké má potřeby.
2. **Navrhni dramaturgii a formát** – obsah, délka, prostředí, míra formálnosti.
3. **Stanov cenovou politiku** – přizpůsobenou možnostem a očekáváním publika.
4. **Zvol komunikační strategii** – jak a kde publikum oslovit, s co nejmenšími náklady.
5. **Plánuj distribuci** – tradiční i netradiční prostory, digitální formáty.
6. **Připrav evaluaci** – jak zjistíme, zda se podařilo oslovit cílový segment.

Tento postup je možné zpracovat i jako **interní checklist**, který manažer nebo dramaturg projde při přípravě každé akce.

3.2. Zapojení publika

Zapojení publika je jedním z pilířů metodiky – nejen proto, že naplňuje princip **Human Centered Design**, ale také proto, že pomáhá institucím šetřit prostředky. Pokud se do tvorby zapojí cílové publikum už v přípravné fázi, je menší riziko, že investujeme do formátu, o který nebude zájem.

Proč je zapojení důležité:

- Publikum získává pocit spolutvorby → roste loajalita.
- Instituce získává zpětnou vazbu → šetří se náklady na neefektivní akce.
- Umělci získávají bližší kontakt s posluchači → rozvíjejí svůj tvůrčí přístup.

Jak potenciální publikum oslovit a zapojit

Oslovení musí vycházet z toho, kde se publikum pohybuje a jak komunikuje. Nelze očekávat, že lidé sami vyhledají možnost zapojit se – instituce je musí oslovit tam, kde to pro ně je přirozené.

Kanály oslovení podle segmentů:

Segment publika	Jak je oslovit	Jak je zapojit
Zdrženliví	Lokální tisk, plakáty, doporučení od známých	Komunitní ankety, diskuse po koncertu v místním centru
Hudebníci	Sociální sítě, školní a univerzitní komunity	Workshopy, otevřené zkoušky, možnost vystoupit či diskutovat
Emotivní tradicionalisté	Rozhlas, tištěná média, místní farnosti	Dotazníky po koncertu v kostele, rozhovory s účastnicemi
Aktivní příznivci kultury	Eventy na Facebooku, Instagram, mobilní appky	Pilotní projekty v netradičních prostorech, online ankety
Antikonzumní milovníci umění	Odborná periodika, newslettery, osobní pozvání	Malé diskuze s umělci, participace na dramaturgii

3.3. Obsah a balení

Obsah koncertu (tedy dramaturgie a výběr skladeb) je jádrem, ale **sám o sobě nestačí**. To, zda publikum přijde a zda se bude cítit vítáno, významně ovlivňuje i tzv. „balení“ – tedy celková prezentace a atmosféra akce.

Častou bariérou vstupu do světa klasické hudby je pocit **přílišné formálnosti a elitářství**. Publikum se obává, že nebude znát „pravidla hry“ (kdy tleskat, co si obléct, jak se chovat). Právě proto je důležité koncert „obalit“ tak, aby působil **otevřeně, přístupně a přátelsky**.

Co všechno patří do „balení“ koncertu?

- **Délka** – kratší formát (45–60 minut) je přístupnější než tradiční dvouhodinový koncert.
- **Struktura** – jasné oddělení částí, možnost přestávky nebo neformálního setkání.
- **Atmosféra** – méně formální prostředí, přátelský tón komunikace.

- **Vizuální identita** – grafika, plakáty, programy v srozumitelném a moderním stylu.
- **Doprovodné aktivity** – krátký úvod dirigenta, možnost občerstvení, diskuse po koncertu.

Cílem není snižovat kvalitu hudby, ale odstraňovat psychologické bariéry.

Tabulka doporučení podle segmentů

Segment publika	Doporučený obsah	Doporučený formát a „balení“
Zdrženliví	Krátké a známé skladby	Lokální centra, rodinná atmosféra, minimum formálnosti
Hudebníci	Experimentální, interaktivní	Workshopy, zapojení publika, dramaturgické inovace
Emotivní tradicionalisté	Tradiční repertoár, duchovní	Kostely, historické prostory, propojení s rituály
Aktivní příznivci kultury	Cross-žánrové, inovativní	After-work koncerty, netradiční prostory, networking
Antikonzumní milovníci umění	Autentické, komorní	Malé sály, blízký kontakt s umělci, žádný marketing

Praktické tipy, jak snížit formálnost koncertu

- Krátký úvod umělce či dirigenta – vysvětlení programu v přátelském tónu (max. 3–5 minut).
- „Koncert bez kravaty“ – komunikace, že dress code není povinný.
- Možnost občerstvení – sklenka vína nebo čaj před začátkem koncertu či během přestávky.
- Zjednodušené programy – stručné texty místo odborných studií.
- Uvolněné prostředí – využití kaváren, galerií, komunitních center.

- Zapojení publika – možnost hlasovat o přídavku, položit otázku interpretovi.

Scénáře z praxe

- Koncert pro Zdrženlivé
Krátký hodinový program v místním kulturním domě. Znamé skladby (např. Mozart, Dvořák), úvodní slovo dirigenta. Po koncertu možnost setkání s interprety u kávy.
Dress code: „Přijďte, jak jste“.
- Koncert pro Aktivní příznivce kultury
After-work koncert v galerii – propojení klasiky s jazzem. Koncert začíná v 18:00, trvá 50 minut. Na místě je bar, po skončení krátká diskuse s hudebníky. Komunikace přes sociální sítě.
- Komorní koncert pro Antikonzumní milovníky umění
Malý sál s kapacitou 60 míst, program bez marketingových sloganů. Hudebníci představí osobní důvody výběru skladeb. Atmosféra autenticity, žádný důraz na „show“.

Shrnutí: „Balení“ koncertu je často stejně důležité jako samotný program. Díky malým a nenákladným úpravám (méně formálnosti, srozumitelný jazyk, přátelská atmosféra) lze výrazně snížit bariéry vstupu a přilákat publikum, které by jinak váhalo.

Dramaturgie: hledání rovnováhy mezi hodnotou a přístupností

Dramaturgie je pro instituci zásadní vizitkou. Přináší však dilema:

- Pokud je program **příliš náročný a experimentální**, může odradit méně zkušené publikum.
- Pokud je program **příliš „lehce stravitelný“**, může se zdát povrchní a ztrácí umělecký kredit.

Řešení spočívá v dramaturgické kombinaci – propojit přístupné prvky s hodnotným repertoárem. Možnosti kombinace:

1. Kotva + novinka

- Zařadit známou skladbu (např. Beethovenovu symfonii) jako „kotvu“ programu.
- Doplnit méně známým dílem (současný skladatel, experimentální forma).

Publikum přijde na „jistotu“ a současně má možnost objevovat.

2. Tématické cykly

- Propojit klasiku s aktuálním tématem (např. „Hudba a příroda“, „Hudba a film“).
- Téma usnadní přístupnost, přestože program zahrnuje i náročnější díla.

3. Cross-žánrové projekty

- Spojení klasiky s jazzem, folklorem nebo elektronikou.
- Funguje jako most mezi přístupným a objevnějším repertoárem.

4. Edukační prvky v dramaturgii

- Krátký úvod nebo komentář přímo během koncertu.
- Vysvětlení kontextu usnadní přijetí náročnějších skladeb.

Praktické návrhy dramaturgií

- **Kombinace pro Zdrženlivé**
Krátký koncert s „jistotou“ (např. Dvořákovy Slovanské tance) + jedna krátká současná skladba, kterou uvede dirigent osobně.
- **Pro Aktivní příznivce kultury**
Program „Hudba ve filmu“ – vedle známých filmových melodií zazní i moderní orchestrální skladba, která navazuje na téma.
- **Pro Antikonzumní milovníky umění**
Komorní koncert zaměřený na autenticitu – náročnější repertoár (např. Janáček, Schönberg), ale doplněný osobním komentářem umělců, proč dílo hrají.

Shrnutí pro dramaturgy

- **Začněte u publika:** ujasněte si, koho chcete oslovit.
- **Najděte rovnováhu:** kombinujte známé s neznámým.
- **Ulehčete vstup:** vysvětľujte kontext a přibližujte díla.
- **Udržujte kredit:** i přístupný program může být umělecky hodnotný, pokud se připraví s péčí.

Takto pojatá dramaturgie neznamena kompromis, ale **most** – otevírá dveře novým posluchačům, aniž by snižovala hodnotu programu.

3.4. Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování publika, zda koncert navštíví. Pro mnoho potenciálních návštěvníků představuje **hlavní bariéru vstupu** – zejména pro rodiny, studenty či seniory. Na druhé straně platí, že **příliš nízká cena** může působit dojmem nízké hodnoty nebo ohrozit ekonomickou udržitelnost akce.

Kulturní instituce proto stojí před dilematem: jak nastavit cenu tak, aby byla **přístupná pro různé segmenty publika**, a zároveň pokryla alespoň část nákladů. Řešením není jednotná cena, ale **diferencovaná cenová politika**, která reflektuje rozmanitost publika a jeho potřeby.

Dobrá zpráva je, že **úprava cen nestojí nic navíc** – vyžaduje jen promyšlenou strategii.

Typické bariéry spojené s cenou

- Studenti a mladí: vstupné je příliš drahé vzhledem k jejich možnostem.
- Rodiny: cena za několik členů domácnosti je nepřiměřená.
- Senioři: omezený rozpočet, častá závislost na slevách.
- Noví návštěvníci: váhají investovat do něčeho, co ještě neznají.

Nástroje cenové politiky

1. **Zvýhodněné balíčky**
 - Rodinné vstupné (2 dospělí + děti za zvýhodněnou cenu).
 - „Přiveď přítele zdarma“ (pro nové návštěvníky).
2. **Slevy pro specifické skupiny**
 - Studenti, senioři, držitelé průkazů ZTP.
 - Spolupráce s univerzitami nebo seniorskými kluby.
3. **Víceúrovňové vstupné**
 - Základní vstupné (přístupné).
 - Premiové vstupenky (lepší místa, setkání s umělci, pozvánka na zkoušku).
Dovolí oslovit různé segmenty bez toho, aby se snižoval příjem.
4. **Flexibilní ceny**
 - „Early bird“ vstupenky (levnější při včasném nákupu).
 - Last minute slevy (využití neobsazených míst).
5. **Volný vstup**
 - Omezený počet míst zdarma (např. pro děti, komunitní projekty).
 - Dobrovolné vstupné (funguje dobře u menších komunitních akcí).

Tabulka: Doporučené cenové modely podle segmentů

Segment publika	Bariéry	Doporučená cenová strategie
Zdrženliví	Nejistota, neznalost hodnoty	„První koncert zdarma“ nebo symbolické vstupné
Hudebníci	Nízké příjmy studentů	Studentské slevy, dobrovolné vstupné

Emotivní tradicionalisté	Omezený rozpočet, ale loajalita	Zvýhodněné předplatné, seniorské slevy
Aktivní příznivci kultury	Očekávání dostupnosti	„Early bird“ a „last minute“ nabídky
Antikonzumní milovníci umění	Cena není hlavní problém, hledají autenticitu	Prémiové vstupenky s exkluzivním obsahem

3.5. Komunikace

Komunikace je často tím rozhodujícím faktorem, který určí, zda se potenciální návštěvník skutečně odhodlá na koncert přijít. I když je program pečlivě připravený a cena nastavena přístupně, pokud se o akci publikum nedozví, nebo pokud je zpráva předaná složitě a otažitě, výsledek bude stejný: prázdný sál.

Kulturní instituce však stojí před zvláštním paradoxem. Na jedné straně dobře vědí, že komunikace je klíčová. Na druhé straně právě marketing bývá první oblastí, na které se šetří – buď z finančních důvodů, nebo kvůli pocitu, že „umění se má prosadit samo“. Proto je důležité ukázat, že komunikace nemusí být drahá, aby byla účinná. Naopak – cílená, autentická a osobní komunikace, postavená na jednoduchých zásadách a dostupných kanálech, může mít často větší dopad než nákladná reklamní kampaň.

Hlavní zásady komunikace

1. Mluvte jazykem publika.

Mnoho kulturních institucí má tendenci používat odborný nebo elitářsky působící slovník („interpretace vrcholného pozdně romantického díla“). Taková komunikace ovšem odráží ty, kteří si nejsou jisti svou znalostí klasické hudby. Publikum by nemělo mít pocit, že musí nejdřív vystudovat hudební vědu, aby mohlo přijít na koncert. Mnohem účinnější je používat srozumitelný a přátelský jazyk: například místo „vrcholné pozdně romantické dílo“ napsat „hudba, která vás strhne svou emocí a silou“.

2. Nabídka musí být jednoduchá a přehledná.

Potenciální návštěvník potřebuje okamžitě najít základní informace: „co se koná, kdy a kde to bude a kolik stojí vstupenka“. Pokud se k těmto údajům musí proklikávat složitými weby nebo luštit drobný text na plakátu, často odchází. Proto se vyplatí sázet na jednoduchou grafiku, jasné slogany a vizuálně atraktivní vizitky akce.

3. Aktivně odstraňujte bariéry.

Jednou z hlavních překážek vstupu na koncert bývá pocit, že existují nepsaná pravidla, která návštěvník nezná – například co si obléknout nebo kdy tleskat. Instituce může tuto nejistotu snadno rozptýlit, když v komunikaci jasně uvede: „Dress code není vyžadován“ nebo „Program uvedeme krátkým vysvětlením, abyste se v něm snadno zorientovali“. Taková sdělení nestojí nic, ale mají velkou moc otevřít dveře novým návštěvníkům.

4. Komunikace je proces, ne jednorázová akce.

Pozvánka na koncert není jediné místo, kde instituce s publikem mluví. Komunikace by měla být kontinuální – budovat vztah s publikem i mezi jednotlivými koncerty. To může mít podobu newsletteru, pravidelných příspěvků na sociálních sítích nebo osobních pozvánek. Díky tomu má publikum pocit, že je součástí komunity, nikoliv jen jednorázovým „kupujícím“.

Nízkonákladové komunikační kanály

Kulturní instituce často předpokládají, že bez velkého marketingového rozpočtu nemohou oslovit širší publikum. Opak je pravdou – mnoho účinných komunikačních cest je buď zcela zdarma, nebo vyžaduje jen minimální investici času.

Sociální síť

Facebook, Instagram, YouTube nebo TikTok nabízejí možnost oslovit tisíce lidí prakticky bezplatně. Zvláště dobře fungují krátká videa: ukázky ze zkoušek, rozhovory s hudebníky, momentky ze zákulisí. Lidé mají rádi, když vidí, že za koncertem stojí konkrétní osobnosti a že mohou nahlédnout „do kuchyně“. Důležitější než profesionální kvalita je autentičnost – i video natočené mobilem může působit blízkým dojmem a mít velký dosah.

Newslettery a e-mail

Pravidelný e-mailový kontakt je jedním z nejlevnějších a zároveň nejúčinnějších nástrojů. Přitom ho mnoho institucí stále podceňuje. Newslettery by měly být osobní a krátké – místo strohého „Vážení, dovolujeme si vás pozvat...“ raději použít přátelský tón: „Milí přátelé, děkujeme, že jste s námi. Už příští týden pro vás chystáme koncert, který bude jiný než obvykle...“. Tento způsob komunikace posiluje vztah a věrnost publika.

Komunitní partneři

Spolupráce se školami, univerzitami, seniorskými kluby, farnostmi nebo knihovnami je velmi účinná – instituce totiž může oslovit cílové skupiny prostřednictvím kanálů, které jsou jim blízké a důvěryhodné. Plakát na nástěnce v komunitním centru nebo doporučení od místního učitele hudby má často větší váhu než drahá reklama na billboardu.

Místní média

Lokální tisk a rozhlas bývají otevřené spolupráci a často rády zveřejní pozvánku na kulturní akci zdarma, protože vnímají svou roli v podpoře regionální kultury. Zajímavou formou může být krátký rozhovor s hudebníkem, který publikum vtáhne více než suchý text programu.

Osobní doporučení

„Word of mouth“ – tedy osobní doporučení – je jedním z nejsilnějších a přitom nejlevnějších nástrojů. Instituce může tento efekt posílit tím, že publiku poskytne důvod, proč pozvat někoho dalšího. Například nabídne akci „Přiveď přítele a oba získáte slevu“ nebo připraví malý dárek pro ty, kteří doporučí koncert dalšímu návštěvníkovi.

Komunikace podle segmentů

Segment publika	Vhodné kanály	Styl komunikace
-----------------	---------------	-----------------

Zdrženliví	Plakáty v obci, obecní web, lokální tisk	Přátelský, komunitní tón, důraz na dostupnost
Hudebníci	Instagram, YouTube, školní nástěnky	Odbornější jazyk, ukázky zkoušek, zákulisí
Emotivní tradicionalisté	Regionální rozhlas, plakáty v kostele	Emotivní jazyk, důraz na tradici a duchovní hodnoty
Aktivní příznivci kultury	Eventy na Facebooku, Instagram Stories	Dynamická, hravá komunikace, důraz na originalitu
Antikonzumní milovníci umění	Newslettery, osobní pozvánky, odborné časopisy	Autentický a intelektuální tón, zdůraznění umělecké hodnoty

Praktické scénáře komunikace

- **Studentská kampaň (Hudebníci)**
Krátké video na Instagramu: student houslí vypráví, proč se těší na koncert, a přidává 20sekundovou ukázkou ze zkoušky. Sdíleno přes univerzitní profily.
- **Komunitní akce (Zdrženliví)**
Pozvánka otištěná v obecním zpravodaji, plakát na nástěnce v kulturním domě, osobní doporučení od místního učitele hudby.
- **Kostelní koncert (Emotivní tradicionalisté)**
Rozhlasový spot se čteným textem: „Přijďte si odpočinout při duchovní hudbě v krásném prostředí kostela sv. Anny.“

Shrnutí: Komunikace nemusí být drahá – často je účinnější cílený osobní kontakt, přátelský jazyk a spolupráce s komunitními partnery než plošná reklama. Klíčové je ukázat, že **koncert je otevřený a publikum je vítáno.**

3.6. Místo konání – distribuce živé hudební produkce

Distribuce v kontextu živé hudební produkce znamená způsob, **jak a kde hudbu publiku předložíme.** Tradičně si většina institucí představí koncertní síň, divadlo nebo jiný formální prostor. Tyto prostory mají svou prestiž a tradici, ale také vysoké náklady a řadu bariér (geografická vzdálenost, cena pronájmu, pocit elitářství).

Současné publikum však očekává, že kultura se bude přibližovat jeho životnímu stylu – a to nejen obsahem, ale i formou distribuce. Pokud mají instituce získat nové návštěvníky, je třeba **kombinovat tradiční prostory s netradičními místy** a zároveň využít i **digitální distribuci.** Dobrá zpráva je, že mnoho takových řešení nevyžaduje velké investice – stačí využít partnerské spolupráce nebo kreativní přístupy.

Tradiční prostory

Koncertní síně a divadla zůstávají důležitými centry klasické hudby. Jejich výhodou je kvalitní akustika, technické zázemí a prestiž. Na druhou stranu působí na mnoho nových posluchačů příliš formálně a vzdáleně.

Řešení:

- pořádat zde slavnostnější akce nebo programy pro loajální publikum,
- ale pro oslovování nových skupin využívat i jiná místa.

Netradiční prostory

Koncert v galerii, knihovně, klubu, industriální hale nebo venkovním parku může být atraktivnější než tradiční sál – a často i levnější. Netradiční prostředí má navíc tu výhodu, že ruší formální bariéry a dává lidem pocit, že „hudba je i pro ně“.

Příklady:

- **Galerie** – propojení hudby s vizuálním uměním, možnost komorních koncertů.
- **Knihovna** – koncert doplněný diskusí, přístupný pro komunitu.
- **Park nebo veřejný prostor** – venkovní koncerty, pikniky s hudbou.
- **Kavárny a kluby** – kratší, uvolněné formáty, vhodné pro mladší publikum.
- **Industriální prostory** – atraktivní kulisa pro experimentální program.

Ekonomické hledisko: Netradiční prostory často poskytnou partnerští organizátoři zdarma nebo za symbolickou částku, pokud koncert obohacuje jejich vlastní program a přivádí publikum do jejich prostor.

Digitální distribuce

Pandemie ukázala, že hudbu lze účinně distribuovat i digitálně – streamy, záznamy nebo krátká videa. I když online zážitek nenahradí živý koncert, má tři zásadní výhody:

1. **Rozšíření publika** – lidé, kteří by nepřišli fyzicky, mohou sledovat online.
2. **Archiv a propagace** – záznam koncertu slouží jako obsah pro sociální sítě a PR.
3. **Nízké dodatečné náklady** – jednorázová investice do techniky umožní dlouhodobé využití.

Formy digitální distribuce:

- Živý stream (např. přes YouTube nebo Facebook).
- Krátké záznamy (1–3 minuty) jako upoutávky.
- Celovečerní záznam dostupný online (placený nebo zdarma).
- Podcasty s hudebníky a dramaturgy jako doprovodný obsah.

Praktický tip: není nutné mít profesionální přenosový tým. I jednoduchý záznam z mobilu může dobře fungovat, pokud se využije autenticky jako „nahlédnutí do zákulisí“.

Kombinace forem

Nejúčinnější strategií bývá kombinace – koncert může probíhat naživo v netradičním prostoru, současně být streamován a následně nabídnut ve zkrácené podobě online. Tím instituce získá publikum na třech úrovních: přítomné, vzdálené a budoucí (díky záznamu).

Scénáře z praxe

- **After-work koncert v galerii**

Koncert začíná v 18:00, trvá 50 minut, návštěvníci mohou mít sklenku vína. Současně probíhá živý stream na sociálních sítích. Galerie poskytla prostor zdarma – přínosem pro ně je nová návštěvnická skupina.

- **Komunitní koncert v knihovně**

Malý koncert smyčcového kvarteta, zdarma pro držitele čtenářského průkazu. Akce je propagována přes knihovní newsletter. Náklady minimální, protože knihovna poskytuje prostor a propagaci.

- **Festival v industriálním prostoru**

Orchestrální koncert v bývalé tovární hale, propojený s vizuální projekcí. Atmosféra přitahuje mladší publikum. Akci podporuje město, protože využívá opuštěný prostor a oživuje ho kulturou.

Shrnutí: Distribuce není jen technická otázka, ale strategický nástroj budování publika. Otevření se netradičním prostorům a digitálním formátům umožňuje oslovit nové skupiny, snížit bariéry a zároveň často snížit náklady díky partnerstvím.

Shrnutí kapitoly 3: Tvorba živé hudební produkce

Tvorba koncertní produkce není jen umělecký proces, ale komplexní navrhování celkového zážitku. Zásadní je, že **vše začíná a končí u publika** – jeho potřeb, očekávání i bariér.

1. **Dramaturgie** musí hledat rovnováhu mezi uměleckou hodnotou a přístupností. Nejlépe funguje kombinace známých skladeb jako „kotvy“ a méně známých či náročnějších děl jako „novinky“. Kontext a vysvětlení pomáhají snižovat bariéry.
2. **Zapojení publika** do tvorby není drahé, naopak šetří prostředky tím, že testuje formáty a posiluje loajalitu. Oslovit publikum lze prostřednictvím komunit, škol, klubů či sociálních sítí. Motivací je pocit spolupráce, drobná odměna a zpětná vazba.
3. **Obsah a balení** koncertu tvoří celek: délka, prostředí, míra formálnosti, vizuální identita. Bariéry formálnosti (dress code, složitost programů, rigidní pravidla) lze odstranit malými a nenákladnými kroky – přátelským úvodem, možností občerstvení, netradičním prostředím.
4. **Cena** je častou překážkou. Řešením je diferencovaná cenová politika – rodinné balíčky, studentské slevy, prémiové vstupenky, dobrovolné vstupné. Cena se tak stává strategickým nástrojem budování publika, nikoli pouhým výběrem vstupného.

5. **Komunikace** je mostem k publiku. Účinná komunikace nemusí být drahá – stačí jasný, přátelský jazyk, důraz na odstraňování bariér a využití nízkonákladových kanálů (sociální sítě, newslettery, komunitní partneři, místní média, osobní doporučení).
6. **Distribuce** není jen o koncertní síni. Netradiční prostory (galerie, knihovny, parky, kavárny) ruší bariéry a jsou často levnější. Digitální distribuce (streamy, záznamy, podcasty) rozšiřuje publikum a posiluje vztah s institucí. Kombinace forem přináší největší efekt.

Úspěšná hudební produkce je výsledkem promyšleného designu, který staví na potřebách publika a zároveň respektuje ekonomické možnosti instituce.

4. Implementace v praxi

Implementace znamená převést principy metodiky do reálné praxe. Nestačí mít dobrý dramaturgický plán – úspěch závisí na tom, jak dobře jsou nastavené procesy, role a odpovědnosti, jak se pracuje s financemi a jak se vyhodnocuje zpětná vazba. Cílem této kapitoly je nabídnout kulturním institucím praktický návod, jak z teorie učinit funkční a ekonomicky udržitelnou praxi.

Úvodní otázky pro dramaturgy a manažery

Než přejdete k realizaci, položte si tyto otázky:

Otázky pro dramaturgy:

1. Koho chceme oslovit – který segment publika je naším cílem?
2. Jaký známý prvek („kotva“) program obsahuje, aby přitáhl publikum?
3. Jaká náročnější či objevná skladba („novinka“) program obohatí?
4. Jak vysvětlíme kontext programu, aby byl přístupnější?
5. Jak můžeme snížit pocit formálnosti (jazyk, dress code, prostředí)?
6. Odpovídá dramaturgie dlouhodobému profilu instituce?
7. Jak zapojíme publikum do zážitku během koncertu či po něm?
8. Jak budeme hodnotit úspěšnost dramaturgie (návštěvnost, zpětná vazba, opakovaná účast)?

Otázky pro manažery:

1. Máme jasno, kolik chceme do akce investovat a jaké jsou realistické náklady?
2. Jaká je naše cenová politika – odpovídá potřebám cílového publika?
3. Jaké nízkonákladové komunikační kanály využijeme (sociální sítě, komunitní partneři)?
4. Kdo bude ambasadorem akce – kdo publiku doporučí koncert?
5. Jaký prostor zvolíme – tradiční, netradiční, nebo kombinaci s digitální distribucí?
6. Můžeme navázat partnerství (s knihovnou, galerií, univerzitou), která sníží náklady?
7. Jak budeme měřit efekt akce – jen finančně, nebo i z hlediska budování publika?
8. Co chceme, aby si účastníci odnesli – a jak je přimějeme, aby přišli znovu?

4.1. Role a odpovědnosti

- **Dramaturg** – navrhuje obsah, hledá rovnováhu mezi hodnotou a přístupností, komunikuje s umělci.
- **Manažer produkce** – zajišťuje logistiku, finance, partnery, vyjednává prostory a sponzory.
- **Marketingový/PR pracovník** – odpovídá za komunikaci a budování vztahu s publikem (může být i částečná role manažera, pokud instituce nemá dedikovanou pozici).
- **Umělci** – jsou nejen interprety, ale i komunikačními partnery – jejich osobní příběh může být součástí propagace.
- **Publikum** – není jen pasivní příjemce, ale spolutvůrce – jeho role se promítá do tvorby i evaluace.

Úspěšná realizace koncertu není jen výsledkem inspirativní dramaturgie, ale také **dobře nastavených rolí a odpovědností**. Kulturní instituce se často potýkají s tím, že jeden člověk zastává několik funkcí najednou – dramaturg je zároveň produkčním manažerem, PR pracovníkem a někdy i administrátorem grantů. To je realita menších organizací, kde nejsou kapacity na velké týmy. Právě proto je důležité, aby byly role jasně pojmenované, i když je v praxi vykonává jedna osoba.

Rozdělení rolí pomáhá vyhnout se zmatkům, odpovědnostem, které „spadnou mezi židle“, nebo naopak činnostem, které dělají dva lidé současně. Je dobré mít od začátku jasno: kdo

rozhoduje o dramaturgii, kdo nese zodpovědnost za finance, kdo komunikuje s publikem a kdo má na starosti evaluaci.

Dramaturg

Dramaturg je ten, kdo vytváří **uměleckou vizi koncertu**. Rozhoduje, jaký bude program, jak se vyváží známé a přístupné skladby s objevnými nebo náročnějšími díly, a jak se dramaturgie promítne do dlouhodobého profilu instituce. Dramaturg musí uvažovat nejen o umělecké kvalitě, ale i o tom, jak program osloví konkrétní cílové publikum. Je proto důležité, aby dramaturg měl k dispozici data o potřebách a bariérách publika, a aby s nimi aktivně pracoval. Dramaturg dnes není jen „kurátor programu“, ale i **tvůrce zážitku**.

Manažer produkce

Manažer je „motor“ celé akce. Jeho úkolem je převést dramaturgický záměr do reality – zajistit prostor, technické vybavení, smlouvy s umělci, ale také rozpočet a financování. Manažer musí hledat úspory, vyjednávat partnery a sponzory, domlouvat barterové spolupráce. V kontextu omezených zdrojů je role manažera klíčová pro ekonomickou udržitelnost. Kromě toho má manažer také funkci koordinátora – propojuje dramaturga, umělce, techniky i marketingový tým a dbá na to, aby všichni pracovali se stejným cílem.

Marketingový / PR pracovník

I když kulturní instituce často nemají samostatného pracovníka na marketing, tato funkce je nezbytná. Pokud není vyčleněná osoba, pak tuto roli obvykle přebírá manažer nebo dramaturg. Marketingová role zahrnuje komunikaci s publikem – od tvorby vizuálů a textů přes správu sociálních sítí až po kontakt s médii a komunitními partnery. V dnešní době se přitom klade důraz na **osobní a autentickou komunikaci** – publikum nechce číst strohé tiskové zprávy, ale slyšet skutečný příběh hudebníků nebo zajímavost ze zákulisí. PR pracovník je tedy ten, kdo vytváří most mezi institucí a veřejností.

Umělci

Umělci nejsou pouze interprety, kteří „přijdou a zahrají“. V současném pojetí jsou také součástí komunikace a spolutvůrci zážitku. Krátké úvodní slovo před skladbou, osobní příběh sdílený na sociálních sítích, ochota zůstat po koncertu na diskusi – to vše může mít na publikum obrovský vliv. Umělci tak nejsou jen tvůrci hudebního obsahu, ale také **ambasadori koncertu**.

Publikum

V tradičním modelu bylo publikum chápáno jako pasivní příjemce – někdo, kdo si koupí vstupenku a sedí v hledišti. V metodice založené na *Human Centered Design* má však publikum aktivní roli. Už ve fázi přípravy může být zapojeno do tvorby (ankety, workshopy, focus groups). Během akce může interagovat (diskuse, hlasování o přídavku). Po akci poskytuje zpětnou vazbu, která se stává cenným podkladem pro budoucí dramaturgii. Publikum je tedy v určitém smyslu **spolutvůrcem hudební produkce**.

Shrnutí: Přehled rolí a odpovědností je základním předpokladem úspěchu. Nejde o to, mít velký tým – jde o to, aby i v malé instituci bylo jasné, kdo se stará o dramaturgii, finance,

komunikaci, realizaci a evaluaci. A aby si instituce uvědomila, že i publikum má v tomto procesu svou aktivní roli.

4.2. Postup implementace

Realizace koncertní produkce je cesta od **plánu k zážitku**. Kapitola 2 popsala základní principy – dramaturgii, cenu, komunikaci, distribuci. Nyní je třeba ukázat, **jak tyto prvky uvést do praxe**. Implementace není jen technickým provedením, ale komplexním procesem, ve kterém se propojuje umělecká vize s ekonomickou realitou a potřebami publika.

Je důležité mít na paměti, že i v malých institucích s omezenými zdroji je možné implementovat produkci profesionálně. Klíčem je přehledný **plán krok za krokem**, jasné role a průběžná kontrola. Není třeba složitých procesních manuálů – stačí jednoduchý harmonogram a vědomí, že každý krok má svůj cíl a smysl.

Fáze implementace

1. Plánování

Plánování je nejdůležitější část implementace – dobrá příprava ušetří náklady i energii. Zahrnuje několik úrovní:

- **Definice cílového publika:** komu je akce určena, jaké má potřeby, co očekává.
- **Dramaturgie a formát:** volba programu, délka koncertu, prostor, doprovodné aktivity.
- **Rozpočet a financování:** odhad nákladů (umělci, technika, pronájem, propagace) a možných zdrojů příjmů (vstupné, sponzoři, granty).
- **Komunikační strategie:** výběr kanálů, příprava vizuálů, harmonogram komunikace.
- **Časový plán:** rozvržení příprav od prvního nápadu až po den koncertu.

Praktický tip: i malá instituce si může připravit jednoduchý **checklist**: Co musíme mít hotové měsíc před akcí? Týden před akcí? Den před akcí?

2. Realizace

V této fázi se myšlenky proměňují v realitu. Jde o organizačně nejnáročnější část, která zahrnuje:

- **Technickou přípravu:** zajištění prostoru, akustiky, židlí, světel, ozvučení.
- **Koordinaci umělců:** smlouvy, zkoušky, časový harmonogram dne koncertu.
- **Komunikaci s publikem:** průběžné připomínání akce (např. e-mail den předem), jasné informace (mapa, parkování, délka koncertu).
- **Atmosféru akce:** od uvítání publika u vstupu až po závěrečnou diskusi – první dojem je stejně důležitý jako hudební obsah.

Praktický tip: Je dobré mít připraveného jednoho člověka (koordinátora večera), který řeší drobné problémy a zajišťuje hladký průběh.

3. Zapojení publika

Na rozdíl od tradičního modelu, kde je publikum pasivním posluchačem, metodika staví na principu **aktivní účasti**. Publikum lze zapojit v několika rovinách:

- **Před akcí:** prostřednictvím dotazníků, anket či focus groups, kde se testuje dramaturgie nebo formát.
- **Během akce:** krátkým úvodem dirigenta, možností hlasovat o přídavku, interaktivní částí (např. ukázka nástroje, krátký rozhovor s umělcem).
- **Po akci:** sbírání zpětné vazby – jednoduchý dotazník na papíře nebo online, případně krátká diskuse po koncertu.

Praktický tip: I malá gesta, jako osobní poděkování za účast nebo sdílení výsledků ankety („Na základě vaší zpětné vazby připravujeme nový formát koncertů“), výrazně posilují vztah s publikem.

Shrnutí

Postup implementace lze chápat jako **třífázový cyklus**:

- **Naplánuj → Realizuj → Vyhodnot' a zapoj publikum.**

Pokud instituce zvládne dobře plánování, průběh akce je mnohem plynulejší a šetří zdroje. Pokud zapojí publikum, nejenže získá cenná data, ale také buduje loajalitu a zvyšuje pravděpodobnost, že návštěvníci přijdou znovu.

Hlavní poselství: Implementace není jen technická stránka organizace koncertu, ale strategický proces, který propojuje dramaturgii, ekonomiku a publikum do jednoho celku.

4.3. Ekonomický rámec

Každá kulturní instituce, ať malá nebo velká, stojí při realizaci koncertu před stejnou otázkou: **Jak zajistit, aby akce byla finančně udržitelná?** V prostředí, kde marketing bývá poslední položkou rozpočtu a kde granty či sponzorské příspěvky nejsou jisté, je nutné plánovat ekonomickou stránku produkce realisticky a pragmaticky.

- **Rozpočet akce** – jak plánovat náklady (umělci, pronájem, technika, propagace) a příjmy (vstupné, sponzoři, partneři, granty).
- **Nízkonákladová opatření** – spolupráce s komunitními partnery, barterové dohody, dobrovolníci.
- **Model diferencovaného vstupného** – jak zapojit různé cenové kategorie, aniž by instituce přišla o příjmy.
- **Dlouhodobá návratnost** – publikum jako investice: první koncert nemusí být ziskový, ale pokud přivede nové loajální návštěvníky, vyplatí se.

Ekonomický rámec koncertu není jen tabulka nákladů a příjmů – je to **strategický nástroj**, který pomáhá rozhodnout, jaký formát je reálně uskutečnitelný, jaké partnery je třeba oslovit a jakým způsobem diferencovat cenu vstupného. Dobře sestavený rozpočet není svěřací kazajka, ale **nástroj kreativity a stability** – ukazuje, co si můžeme dovolit a kde můžeme hledat alternativní řešení.

Struktura rozpočtu

Ekonomický rámec akce lze rozdělit na dvě části:

1. Náklady

- Honoráře umělců (solisté, orchestr, dirigent).
- Technické zabezpečení (ozvučení, osvětlení, pronájem nástrojů).
- Prostor (pronájem sálu či netradičního místa, energie).
- Propagace a komunikace (plakáty, grafika, online reklama).
- Administrativa a produkce (cestovné, drobné provozní náklady).

2. Příjmy

- Vstupné (různé kategorie, slevy, prémiové vstupenky).
- Sponzoři a partneři (finanční příspěvky, barterové služby).
- Granty a veřejná podpora (město, kraj, ministerstvo).
- Dobrovolné příspěvky (např. po komunitních akcích).

Praktické tipy pro ekonomickou udržitelnost

- **Partnerství a barter:** mnoho prostor (galerie, knihovny, kluby) poskytne prostor zdarma nebo za symbolický poplatek, pokud koncert obohatí jejich vlastní program. Firmy mohou místo peněz nabídnout služby – tisk, techniku, catering.
- **Diferencovaná cena vstupenek:** nabídněte základní, studentské a seniorské vstupné, ale také prémiové vstupenky s přidanou hodnotou (setkání s umělci, rezervace nejlepšího místa). Vyšší příjmy od malé části publika umožní držet dostupné ceny pro ostatní.
- **Dobrovolné příspěvky:** u komunitních a netradičních akcí se vyplatí zkusit model dobrovolného vstupného. Mnohdy lidé zaplatí více, než by byla běžná cena.
- **Vícezdrojové financování:** nespolehejte na jediný zdroj. Ideální je kombinovat vstupné, granty, sponzory a dobrovolné příspěvky.
- **Efektivní propagace:** namísto drahé plošné reklamy je často účinnější osobní doporučení, spolupráce s komunitními partnery nebo levná propagace na sociálních sítích.
- **Dlouhodobý pohled:** ne každý koncert musí být okamžitě ziskový. Pokud akce přivede nové publikum, které se stane loajálním a bude se vracet, je to investice do budoucí udržitelnosti instituce.

Shrnutí: Ekonomický rámec koncertu není překážkou umělecké kreativity, ale jejím nezbytným doprovodem. Promyšlený rozpočet a chytré využití partnerství, diferencovaného vstupného a dobrovolných příspěvků umožňují realizovat kvalitní koncertní produkci i s omezenými prostředky.

4.4. Evaluace a zpětná vazba

Evaluace je pro kulturní instituce klíčovým nástrojem: ukazuje, **co funguje, co je třeba zlepšit a jaké má produkce skutečné dopady**. Nestačí sledovat pouze počet prodaných vstupenek – evaluace by měla zahrnovat i **kvalitativní dimenze**, tedy spokojenost publika, bariéry účasti nebo motivace k návratu. I když sál působí plně, může být složení publika jiné, než jsme plánovali, a návštěvníci mohou mít smíšené pocity.

Evaluace navíc není jen kontrolní mechanismus. Díky evaluaci lze nejen obhájit efektivitu projektu u zřizovatelů či donorů, ale především získat **praktická data pro dramaturgy a manažery** – ta pomohou tvořit budoucí produkce na míru publiku a přesto v souladu s misí organizace. Evaluace má smysl pouze tehdy, pokud se její výsledky aktivně využívají k dalšímu plánování.

Jaká data sbírat

1. Kvantitativní data

- Počet prodaných vstupenek (a jejich struktura – základní, zlevněné, prémiové).
- Struktura publika (věk, vzdělání, bydliště, návštěvnost v minulosti).
- Finanční data (celkové náklady, příjmy, průměrná cena vstupenky).

2. Kvalitativní data

- Spokojenost návštěvníků s dramaturgií, atmosférou, cenou, komunikací.
- Bariéry (co by mohlo návštěvníky odradit).
- Motivace (proč přišli, co je nejvíce zaujalo).
- Ochota přijít znovu a doporučit akci ostatním.
- Očekávání do budoucna (o jaký program nebo formát by měli zájem).

3. Data z dalších zdrojů

- Analytika sociálních sítí (dosah, zapojení publika, komentáře).
- Mediální ohlas (recenze, zmínky v tisku, online diskuse).
- Pozorování týmu (co fungovalo organizačně, co bylo problematické).
-

4. Data v čase

- Počet nových návštěvníků vs. opakovaných.
- Změny ve složení publika v průběhu sezón.
- Vývoj spokojenosti a návštěvnosti mezi jednotlivými roky.

Důležité je **kombinovat data** – jen návštěvnost nestačí, protože neříká nic o spokojenosti nebo budoucím potenciálu.

Jak efektivně distribuovat dotazníky

Správná distribuce dotazníků je klíčová, protože jen tak se získá dostatečný počet odpovědí.

- **Papírové dotazníky:** rozdávají se při vstupu nebo výstupu, lze připojit malou odměnu (např. losování o volné vstupenky). Funguje dobře u staršího publika.

- **Online dotazníky (QR kód):** jednoduchý odkaz nebo QR kód na letáčku či plakátě. Lze vyplnit ihned po koncertu v mobilu.
- **Newsletter:** zaslání odkazu na dotazník druhý den po akci, s poděkováním za účast.
- **Sociální sítě:** krátké ankety (např. na Instagram Stories) – rychlá forma zpětné vazby.
- **Osobní rozhovory:** po koncertu lze oslovit několik návštěvníků k neformální diskusi, ta poskytne hlubší vhled než anonymní dotazník.

Nejefektivnější je **kombinace více způsobů**: např. papírový dotazník pro starší publikum + online dotazník přes QR kód + krátká anketa na sociálních sítích.

Ukázkový dotazník (5 otázek)

1. *Jak byste celkově hodnotili dnešní koncert? (škála 1–5)*
2. *Co se vám nejvíce líbilo? (otevřená otázka)*
3. *Co byste doporučili zlepšit do budoucna? (otevřená otázka)*
4. *Jak jste se o koncertu dozvěděli? (možnost výběru: sociální sítě, plakát, doporučení, jinak)*
5. *Jaká témata nebo formáty koncertů by vás zajímaly příště? (otevřená otázka)*
6. *Přijali byste pozvání na podobný koncert v budoucnu? (Ano / Ne / Možná)*

Dotazník je krátký, aby neodrazoval, a přitom poskytuje data o spokojenosti, zdrojích informací a ochotě přijít znovu.

Jak data vyhodnocovat

- **Kvantitativní data** (počty, škálové otázky) se dají snadno zpracovat do grafů a tabulek. Následně lze spočítat průměrné hodnocení, sledovat podíl spokojených vs. nespokojených, vyhodnotit strukturu publika (např. kolik % tvoří studenti).
- **Kvalitativní data** (otevřené odpovědi) je vhodné kódovat do kategorií (např. „pochvala dramaturgie“, „kritika akustiky“, „problém s cenou“). Následně lze identifikovat opakující se témata v otevřených odpovědích („chceme kratší koncerty“, „chyběla možnost občerstvení“).
- **Porovnávání v čase:** evaluace má největší smysl, když se data sbírají systematicky a srovnávají se napříč sezónami. Např.:
 - Změnil se průměrný věk publika?
 - Přichází více „nových návštěvníků“?
 - Zvyšuje se ochota přijít znovu?
 - Jak se mění preference komunikačních kanálů?

Je třeba porovnávat data z více akcí – sledujte, zda roste spokojenost, zda se mění složení publika a zda se daří oslovovat nové návštěvníky.

Tímto způsobem se evaluace stává **nástrojem kontinuálního učení**, ne jen jednorázovým vyplněním dotazníků.

Jak výsledky využít

- **Zpětná vazba do dramaturgie:** pokud lidé pravidelně žádají kratší koncerty nebo populárnější program, je to signál pro úpravu dramaturgie.
- **Zlepšení organizace:** připomínky k prostoru, časování nebo občerstvení lze snadno zapracovat.
- **Marketingová strategie:** pokud se většina návštěvníků o koncertu dozví přes doporučení, vyplatí se více investovat do „word of mouth“ než do drahé reklamy.
- **Dlouhodobé plánování:** sledujte, zda nově získané publikum přichází opakovaně. Pokud ano, investice do jeho oslovení se vyplácí.

Shrnutí

Evaluace není formalita, ale investice do budoucnosti. Pomáhá porozumět publiku, posiluje loajalitu a poskytuje argumenty vůči zřizovatelům a sponzorům. Pokud instituce sbírá data systematicky a srovnává je v čase, získává klíčový nástroj pro růst a udržitelnost, který ukazuje, jak se vyvíjí publikum, co funguje a co je třeba změnit.

4.5. Dlouhodobá udržitelnost

- **Budování publika jako proces** – každý koncert je krokem k dlouhodobému vztahu.
- **Práce s komunitou** – kontinuální komunikace mezi akcemi, newsletter, sociální sítě.
- **Iterace a zlepšování** – jak zapracovávat zpětnou vazbu do dramaturgie i organizace.
- **Strategické partnerství** – jak se spojovat s institucemi (galerie, školy, knihovny) pro sdílení nákladů i publika.

Hudební produkce není jednorázová událost, ale **proces budování vztahu s publikem**. Úspěšný koncert má vždy dvojí dopad: okamžitý, který se projeví v přímém zážitku posluchačů, a dlouhodobý, jenž se odráží v postupném vytváření stabilní komunity kolem instituce. Dlouhodobá udržitelnost proto znamená nejen ekonomickou životaschopnost jednotlivých akcí, ale především schopnost **systematicky pečovat o publikum a navazovat na jeho potřeby i mezi koncerty**.

Zásadní roli v tomto procesu hraje komunikace. Publikum by nemělo být vnímáno pouze v okamžiku, kdy si kupuje vstupenku nebo usedá do sálu. Instituce, která se svým

návštěvníkům pravidelně připomíná prostřednictvím newsletteru, sociálních sítí nebo krátkých videí ze zákulisí, si vytváří pouto, jež přesahuje samotnou akci. Taková komunikace nemusí být finančně náročná – podstatná je spíše její autenticita a pravidelnost. Pokud publikum cítí, že je „součástí příběhu“ instituce, je ochotnější vracet se, přivádět přátele a podporovat organizaci i v době, kdy se potýká s omezenými zdroji.

Dlouhodobá udržitelnost se však neodvíjí jen od komunikace, ale i od **způsobu, jakým instituce využívá zpětnou vazbu**. Každý koncert přináší data a zkušenosti, které mohou obohatit dramaturgii, marketing i organizaci. Pokud se tato data sbírají systematicky a vyhodnocují v čase, vzniká **proces kontinuálního učení** – dramaturgové lépe chápou preference publika, manažeři mohou realističtěji plánovat rozpočty a komunikátoři přesněji volit kanály a jazyk. Každý nový koncert tak není začátkem od nuly, ale krokem na cestě, která má svou logiku a směřování.

Významným prvkem dlouhodobé stability je také partnerství. Kulturní instituce málokdy uspěje v izolaci – mnohem větší šanci má tehdy, pokud se propojuje s dalšími organizacemi ve svém okolí. **Společné projekty s galeriemi, školami, knihovnami nebo místními komunitními centry** nejen snižují náklady, ale zároveň rozšiřují publikum a přinášejí nové impulzy do dramaturgie. Partnerství jsou tak nejen ekonomickým řešením, ale i zdrojem inovací.

Dlouhodobá udržitelnost proto neznamená udržovat „status quo“, ale neustále hledat rovnováhu mezi uměleckými ambicemi a potřebami publika, mezi ekonomickými limity a tvůrčí kreativitou, mezi tradicí a experimentem. Pokud instituce dokáže systematicky komunikovat, zapojovat publikum do tvorby, učit se ze získaných dat a budovat síť partnerství, vytváří podmínky pro stabilní a životaschopný model živé hudební produkce. Takový model není jen odpovědí na krátkodobé finanční tlaky, ale především investicí do budoucnosti klasické hudby jako živého a otevřeného umění.

5. Závěrečné shrnutí

Metodika kreativních technologií tvorby živé hudební produkce ukazuje, že úspěšná kulturní praxe dnes nespočívá pouze v umělecké kvalitě programu, ale především v jeho schopnosti navázat **živý a smysluplný vztah s publikem**. Budoucnost klasické hudby bude záviset na tom, zda dokážeme bourat bariéry, zpřístupňovat hudbu novým posluchačům a zároveň si uchovat její uměleckou hloubku.

Hlavním přínosem tohoto materiálu je, že nabízí **praktický rámec** pro kulturní instituce – od identifikace potřeb publika, přes tvorbu dramaturgie a komunikaci, až po implementaci, evaluaci a dlouhodobou udržitelnost. Důraz na **Human Centered Design** umožňuje chápat publikum jako partnera, nikoli jako pouhého příjemce.

Pokud instituce přijmou principy této metodiky a budou je systematicky uplatňovat, získají nástroj, který jim umožní:

- stabilněji hospodařit,
- efektivněji využívat omezené zdroje,
- inovovat dramaturgii a formáty koncertů,
- a především – **budovat nové generace publika pro klasickou hudbu.**

Tento text nechce uzavírat debatu, ale naopak ji otevírá. Metodika je výzvou ke spolupráci, k dalšímu experimentování a k neustálému učení se od publika. Jen tak lze zajistit, aby klasická hudba zůstala nejen uměleckým dědictvím, ale i živou a aktuální součástí naší společnosti.

Seznam zdrojů

- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*.
- Bennett, T., et al. (2009). *Culture, Class, Distinction*.
- Bradley, D. (2017). *Classical Music Audiences in Transition*.
- Colbert, F. (2014). *Marketing Culture and the Arts*.
- Dobson, M., & Pitts, S. (2011). *Classical Concerts: Aesthetic Experience and Cultural Participation*.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders*.
- McAndrew, S., & Widdop, P. (2021). *Gender Inequalities in Cultural Consumption*.
- O'Sullivan, T. (2009). *All About the Audience*.
- Peterson, R. (1992). *Understanding Audience Omnivorousness*.
- Pitts, S., & Spencer, C. (2008). *Understanding Audience Motivation*.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*.
- Savage, M., & Gayo, M. (2011). *Cultural Participation in Europe*.
- Tröndle, M. et al. (2025). *Studies on Audience Development*.
- Institut MML–TGI (2021). Data o kulturní spotřebě v ČR.
- Studie: *Potenciální návštěvníci klasické hudby a rodové role v datech MML–TGI* (2021).
- Studie: *Segmentace potenciálních návštěvníků klasické hudby v české populaci* (2021).

Příloha A – Vzorový dotazník pro první návštěvníky

Koncert klasické hudby – Vaše zkušenost






(vyplnění zabere méně než 2 minuty)

1. Jak jste se o koncertu dozvěděl(a)?
 - ☐ Internet / sociální síť
 - ☐ Od známých / doporučení
 - ☐ Plakát / leták
 - ☐ Jinde:
2. Co Vás přimělo přijít?
 - ☐ Program
 - ☐ Cena
 - ☐ Blízkost místa
 - ☐ Doporučení
 - ☐ Jiné:
3. Co Vám při návštěvě vadilo nebo komplikovalo účast?
 - ☐ Cena
 - ☐ Čas
 - ☐ Doprava / parkování
 - ☐ Nebylo jasné, co čekat
 - ☐ Jiné:
4. Co by Vám pomohlo přijít znovu?
 - ☐ Lepší čas začátku
 - ☐ Kratší koncert
 - ☐ Levnější vstupné
 - ☐ Více informací předem
 - ☐ Doprovodný program
 - ☐ Jiné:
5. Doporučil(a) byste koncert známým?
 - ☐ Určitě ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Určitě ne

(Děkujeme za vyplnění! Vaše odpovědi nám pomohou zlepšit budoucí koncerty.)

Příloha B – Storyboard „Co se bude dít“ (pro nové návštěvníky)

Váš první koncert – jednoduchý průvodce

-  Příchod – dveře otevřeny od 18:30. Personál vám pomůže najít místo.
-  Občerstvení – kavárna otevřena před koncertem i o přestávce.
-  Začátek koncertu – 19:00. Trvá cca 75 minut, končí kolem 20:15.
-  Potlesk – po každé skladbě, pokud si nejste jistí, tleskejte s ostatními.
-  Odchod – můžete odejít kdykoli, pokud budete potřebovat.

(Hudba je tu pro Vás. Užijte si večer bez starostí!)

Příloha C – Checklist pro „Relaxed“ koncert

- ☐ Jasně sděleno, že odchod kdykoli je v pořádku
- ☐ Přizpůsobené světlo a zvuk (měkčí, ne příliš hlasité)
- ☐ Dostupné toalety a odpočinková zóna poblíž sálu
- ☐ Kratší délka programu (60–75 min)
- ☐ Přítomný moderátor / průvodce koncertem
- ☐ Možnost zakoupit rodinné vstupenky
- ☐ Informace na webu i plakátu: „Koncert je otevřený všem, včetně rodin s dětmi, seniorů i lidí s odlišnými potřebami.“

Příloha D – Vzorový plán A/B testu

Cíl: otestovat, jaký způsob komunikace přitáhne více nových návštěvníků.

Varianta A (tradiční)

Plakát: „*Koncert Dvořáka – Symfonie č. 9*“

Popis: klasický vizuál, formální text.

Varianta B (přístupná)

Plakát: „*Zažijte hudbu, která chytí za srdce – Dvořák v 75 minutách*“

Popis: neformální jazyk, emotivní vizuál.

Měření:

- počet prokliků na web,
- počet prodaných vstupenek,
- podíl prvonávštěvníků.

Vyhodnocení:

- po skončení kampaně zjistit, která varianta přilákala více nových návštěvníků.

Příloha E – KPI tabulka pro manažery

Ukazatel	Zdroj dat	Cílová hodnota (ročně)
Podíl nových návštěvníků (%)	CRM / prodejní systém	+10 %
Opakovaná návštěvnost (%)	CRM / prodejní systém	+15 %
NPS (doporučení, 0–100)	Dotazník	>50
Nejčastější bariéry	Dotazník / focus group	2–3 jasně definovány
Vyhodnocené A/B testy (počet)	Marketingová data	min. 2 za rok