



# MARKETINGOVÝ POTENCIÁL ČESKÉHO OPERNÍHO PUBLIKA

---

Studie a teze

Zpracováno s podporou  
Ministerstva kultury  
České republiky  
DD07P030UK003

---

JEDNOTA HUDEBNÍHO DIVADLA

2012

# **Marketingový potenciál českého operního publika**

***Závěrečná zpráva z grantového výzkumu Ministerstva kultury  
České republiky DD07P03OUK003***

**Jednota hudebního divadla**

**2012**

## ***Úvodem***

Josef Herman (3)

## **1. Studie**

1.1 Martin Cikánek: Evropské operní publikum z marketingové perspektivy (strana 5)

1.2 Kateřina Řeháková: Kdo je český operní divák a co s ním?, závěrečná zpráva výzkumu (strana 33)

1.3 Josef Herman: Marketingový výzkum operních diváků – výsledky, doporučení, návaznosti (strana 53)

1.4 Jana Winter: Teatro alla Scala, komunikace s diváky (strana 60)

## **2. Přílohy**

2.1 První kolo dotazníkového šetření

2.2 Druhé kolo dotazníkového šetření

2.3 Dotazník

2.4 Kateřina Řeháková: Kdo chodí v Česku na operu?, Opera Plus 23. 2. 2010

## Úvodem

**Josef Herman**

S myšlenkou výzkumu operních diváků zacíleného na marketing přišel Martin Cikánek poté, co se vrátil ze zahraniční stáže mj. v newyorské Met, a navázal kontakty také s mezinárodní asociací Opera Europa. Čerstvý absolvent katedry produkce na pražské HAMU se v předchozích letech podílel na organizaci festivalu OPERA a napsal a obhájil diplomovou práci na základě výzkumu jeho diváků vedeného s cílem zefektivnit festivalový marketing a reklamu, což se také podařilo. Odtud vyplynul úmysl podobné analýze podrobit obecnost všech deseti stálých operních domů v České republice s cílem získat poznatky využitelné v marketingové strategii, a to v rámci činnosti profesního občanského sdružení Jednota hudebního divadla.

Projekt podpořilo Ministerstvo kultury ČR grantem DD07P03OUK003 na léta 2007-2011, jehož hlavním řešitelem se stal pisatel těchto řádků s tím, že bude supervizorem výzkumu, zajistí kontakty s divadly a uzavře s nimi příslušné dohody, a také získá potřebné odborníky jako konzultanty. Vlastní výzkum pak měl stejně jako v předchozím případě vést Martin Cikánek, který však napsal pouze vstupní studii a po prvním roce projekt pro názorové neshody opustil. Výbor Jednoty hudebního divadla se přesto rozhodl v projektu pokračovat, neboť otázku marketingu považuje dlouhodobě za jednu z klíčových pro další existenci a rozvoj tuzemského operního divadla.

Až po několika neúspěšných pokusech se podařilo sestavit nový tým realizační poté, co se do projektu zapojily tehdy ještě studentky divadelní vědy na Filozofické fakultě UK Kateřina Řeháková, Barbora Dolejšová a Valerie Hendrychová. K nim přibyla absolventka oboru produkce na pražské HAMU Jana Winter (Leščáková), která přispěla především zkušenostmi z dlouhodobé stáže v milánském Teatro alla Scala. Kateřina Řeháková se rozhodujícím způsobem podílela na formulaci dílčích materiálů i závěrečné studie, spolu s Barborou Dolejšovou a Valerií Hendrychovou spolupracovaly na metodice výzkumu, promýšlely a formulovaly postupně se vyvíjející podobu dotazníku a řešily praktické otázky jeho výroby a distribuce. Organizovaly též dva pracovní semináře s marketingovými pracovníky divadel. Grafická podoba dotazníku a dalších materiálů byla dílem Roberta Rytiny, který s Jednotou hudebního divadla dlouhodobě spolupracuje mj. na vizuální podobě prezentace festivalu OPERA. S metodou dotazníkového šetření, především s formulací statisticky vyhodnotitelných otázek, významně pomohl statistik z Katedry psychologie Filozofické fakulty UK Petr Boschek. Ekonomické a smluvní záležitosti měla na starosti tajemnice projektu Lenka Šaldová.

Pro úspěšné řešení projektu bylo nezbytné získat ke spolupráci příslušné pracovníky operních divadel - výzkumu se nakonec zúčastnilo všech deset stálých operních divadel.

Hlavním cílem projektu bylo přispět k praktické marketingové strategii jednotlivých divadel, napomoci marketingovým pracovníkům formulovat cíle a metody jejich komunikace s veřejností, především s potencionálními diváky.

Praktické základní výstupy grantu jsou v tomto smyslu dva:

a. Databáze dat získaných dvěma koly dotazníkového šetření, která je publikována elektronicky k volnému využití formou grafů na internetových stránkách Jednoty hudebního divadla: <http://www.jednotahd.cz/dotaznik/statistika/stat.php>.

b. Materiály a doporučení poskytnuté jednotlivým divadlům v rámci dvou pracovních seminářů vždy na konci každého kola dotazníkového šetření v letech 2009 a 2010. Každé

divadlo obdrželo jednak souhrnná data zpracovaná do komentovaných grafů, jednak data pouze svého divadla – tato data jsme po dohodě s řediteli divadel považovali za citlivá a v průběhu výzkumu se nezveřejňovala. S časovým odstupem je za citlivá již nepovažujeme a je možné na uvedené webové adrese naformulovat libovolné sestavy grafů.

Čtyři otištěné studie soustředí základní pojednání, která byla v rámci grantového projektu zpracována. Ve vstupní, vlastně iniciační studii (kapitola 1.1) shrnul Martin Cikánek výsledky analogického výzkumu ve vybraných evropských operních domech v rámci organizace Opera Europa. Studie obsahuje též údaje využitelné ke komparaci s výsledky zjištěnými v rámci našeho marketingového výzkumu. Studie Kateřiny Řehákové (kapitola 1.2) prezentuje a komentuje celkové výsledky za obě kola dotazníkového šetření, podrobně analyzuje nejen vlastní statistická data, ale uvádí také metodologické poznatky získané v průběhu řešení projektu. Resumé výzkumu z pera Josefa Hermana (kapitola 1.3) porovnává základní výsledky evropského a našeho výzkumu, uvádí konkrétní výčet marketingových doporučení, která z výzkumu vyplynula, a naznačuje souvislosti a možné směry pokračování výzkumu diváků českých divadel. Jana Winter podává podrobnou analýzu marketingové strategie významného evropského operního domu Teatro alla Scala z pera Jany Winter (kapitola 1.4) coby inspiraci pro formulování zdejších marketingových strategií a také jako příklad ukotvení divadelní instituce v konkrétním společenském a politickém prostoru.

Přílohy obsahují dílčí výsledky výzkumu za obě kola dotazníkového šetření v podobě, v jaké je obdrželi pracovníci jednotlivých divadel na pracovních seminářích ve formě souhrnných dat (kapitoly 2.1 a 2.2). Je zde též otištěna výsledná podoba dotazníku (kapitola 2.3). Přetiskujeme také článek Kateřiny Řehákové (kapitola 2.4) publikovaný na webu Opera Plus, včetně obsáhlé a vyhrocené diskuse, která se nad textem rozvinula – text publikujeme se souhlasem redakce Opera Plus v původní necenzurované a neredigované podobě.

Kateřina Řeháková v průběhu grantového projektu a na základě zjištěných dat také napsala a obhájila bakalářskou práci s názvem Co je zač český operní divák? (Filozofická fakulta UK, 2010), jejíž text je z hlediska výzkumu dílčím výstupem a nepřetiskujeme ho.

Soubor textů z grantového projektu jsme se nakonec rozhodli publikovat elektronicky, což považujeme za flexibilnější nežli tištěnou formou – jednotlivé kapitoly i celá publikace ve formátu PDF jsou k dispozici k volnému použití na zvláštní webové stránce JHD <http://www.jednotahd.cz/dotaznik/zaverecnazprava/zaverecnazprava.php>. Distribuují se též formou CD ROM bez interaktivní databáze a grafů, které jsou z technický důvodů k dispozici pouze na výše uvedené webové adrese <http://www.jednotahd.cz/dotaznik/statistika/stat.php>.

Závěrem chci poděkovat spoluřešitelkám i všem dalším, kteří se na řešení projektu podíleli za Jednotu hudebního divadla, za jednotlivá divadla a v neposlední řadě za Ministerstvo kultury ČR.

## STUDIE

### 1.1 Evropské operní publikum z marketingové perspektivy

Výsledky průzkumu *European Opera Audience Mapping* asociace evropských operních domů Opera Europa jako východiska pro průzkum Jednoty hudebního divadla *Marketingový potenciál českého operního publika*

**Martin Cikánek**

*„Začněme poněkud znepokojujícím faktem. Za posledních 30 let se svět kolem nás radikálně změnil a je šokující, že my (profesionální operní obec) jsme se nezměnili téměř vůbec. Jsme tvrdohlaví a do sebe zahledění, jak denodenně bojujeme o přežití. Bohužel ale nebojujeme o přežití opery jakožto umělecké formy, nýbrž o přežití operní profese a jejího institucionálního rámce. Osobně mne můj profesní blahobyt vůbec nezajímá, mou prioritou je blaho a rozkvět operního umění. (...) Operní představení neznamena nic, pokud jej nesledují diváci. Komunikace mezi jevištěm a hledištěm je pro operu esenciální. U publika bychom tedy měli začít, protože představuje 50% z hodnoty představení.“<sup>1</sup>*

(Vick, 2005)

Minimálně od druhé poloviny 80. let začaly kulturní organizace z oblasti živého umění (performing arts) v západním civilizačním okruhu pozorovat dva negativní jevy, které více méně přetrvávají dodnes - úbytek a stárnutí obecnstva (Colbert, 2000). Lidem v té době vlivem hektičtějšího životního stylu a zároveň vyšších požadavků na pracovní výkony ubylo volného času a živému umění začaly s nastupujícím digitálním věkem a expanzí televizního vysílání do komerčního sektoru konkurovat nové druhy vyžití a zábavy (Kolb, 2000). Najednou bylo třeba o stávající i nové publikum bojovat, a to minimálně z ekonomických důvodů. Zejména v anglosaských zemích, kde jako v případě USA přímá státní podpora kultury buď fakticky nikdy neexistovala, či kde nástup neokonzervatismu jako dominantní ideologie, jak tomu bylo ve Velké Británii Margaret Thatcherové, vedl k významnému snižování přímé státní podpory kultury a umění, si velmi rychle začali uvědomovat ekonomický význam publika a negativní dopady poloprázdných sálů na provoz institucí. Tato

---

<sup>1</sup> „So let's start with that rather disappointing fact, particularly disappointing when we consider in the past 30 years how radically everything has changed around us. We are shockingly slow to shift. We are stubborn and self-referential, and part of the problem is the daily fight for profession. We focus not on the survival of the art form, but on the survival of the institution, of the wellbeing of opera. That's my priority. What does that mean? A performance of opera in itself is nothing without its audience. So the audience is where we need to start, because they are 50% of the operatic performance. The essential dialogue includes them.“

praktická potřeba vedla ke vzniku mnoha univerzitních i výzkumných pracovišť zaměřených na arts marketing nabízejících teoretické koncepty, jak úbytku a stárnutí obecnstva zamezit a jak přilákat obecnstvo nové. Zároveň tato potřeba vedla i ke vzniku nové specializace v oboru řízení kulturních institucí, a sice specializace marketingového manažera (Boorsma, 2006).

Trend stárnutí a úbytku obecnstva se samozřejmě nevyhnul ani žánru opery. Jak bylo naznačeno výše (viz poznámka 1), profesionální operní obec globálně nejednala v posledních 30 letech příliš proaktivně. Avšak v momentě, kdy překonala svou těžkopádnost a podařilo se jí zastavit vlastní setrvačnost, se problému začala věnovat o to intenzivněji. Opera Europa, asociace evropských operních domů, se na evropské úrovni problematice operního obecnstva seriózně věnuje od přelomu milénia. Ustavila pravidelně se scházející Fórum marketingu a komunikace, kde se marketingoví pracovníci evropských domů dělí o své zkušenosti, debatují životaschopnost plánovaných strategií, vydávají doporučení v otázkách nejlepší marketingové praxe (best practice) apod. Projev renomovaného britského operního režiséra Grahama Vicka na konferenci Opera Europa ve Valencii v roce 2005 citovány v úvodu tohoto textu, spolu s dílčími zjištěními Fóra marketingu a komunikace v synergii se stále větší nejistotou v otázce udržitelnosti stávajícího systému subvencování kultury v kontinentální Evropě přivedly asociaci Opera Europa k myšlence provést celoevropský průzkum operního publika se dvěma hlavními cíli:

1. *„Poskytnout na průzkumu participujícím operním domům možnost většího porozumění jejich stávajícímu i potenciálnímu publiku a zároveň nabídnout spolehlivé srovnávací indikátory členům asociace na průzkumu neparticipujícím“*

2. *„Vyvinout spolehlivou a jednotnou metodiku průzkumů operního publika, kterou by v budoucnosti mohly využívat další operní domy a díky které by vznikla robustní základna porovnatelných dat o evropském operním publiku“*

(Payne 2005)

Důkladnou znalost operního publika bylo plánováno využít jednak v každodenní marketingové praxi evropských operních domů, při sestavování dlouhodobějších strategických plánů a zároveň při jednání s vládami i orgány EU o státní či panevropské podpoře operního umění.

Evropský průzkum byl jednou z hlavních inspirací a pohnutek pro Jednotu hudební divadla, nezávislou neziskovou organizaci sdružující osoby a další subjekty profesně spjaté s českým operním uměním, aby se zasadila o uskutečnění podobné iniciativy v Čechách. Na základě dostupných informací o českém operním publiku (Bek, 2001; Cikánek 2002; Cikánek 2006a) bylo oprávněné se domnívat, že trend stárnutí a úbytku operního obecnstva se dotýká i České republiky. Začátkem roku 2007 tak byl zahájen víceletý výzkumný projekt *Marketingový potenciál českého operního publika* (2007–2011), uskutečňovaný díky grantové podpoře Ministerstva kultury České republiky. V souladu se zadáním MK ČR je metodika projektu *Marketingový potenciál českého operního publika* v rámci možností a s přihlédnutím k lokálním specifikům koordinována s metodikou šetření Opera Europa, aby vznikl soubor dat popisující české operní publikum, který by byl zároveň porovnatelný s výsledky průzkumu Opera Europa a který by tak vypovídal o socio-kulturním potenciálu ČR ve srovnání s ostatními státy EU. Z tohoto důvodu se také dále v tomto textu budeme zabývat konkrétními výsledky evropského projektu z roku 2006 *European Opera Audience Mapping*, neboť jsou momentálně mezi hlavními východisky pro zkoumání české. V sekci I. probereme metodiku, kterou Opera Europa, při svém šetření použila. V sekci II se budeme věnovat zjištění Opera Europa v otázkách socio-demografických ukazatelů, postojů a chování evropského operního publika a zároveň základním otázkám komunikace s operním publikem v Evropě. Sekce II bude pro větší přehlednost rozdělena do devíti kratších částí a doplněna dílčím závěrem. Jedním z vytýčených cílů průzkumu JHD je i dospět k v praxi použitelné segmentaci operního publika. Hlavním výstupem průzkumu Opera Europa je vytvoření pěti návštěvnických profilů evropského operního publika. Tyto profily lze bezesporu považovat za možná východiska pro segmentační proces, jež JHD plánuje uskutečnit, a proto se jim budeme věnovat v sekci III s názvem *Návštěvnické profily evropského operního diváctva*. V závěru tohoto textu se krátce zamyslíme nad možností využití metodiky Opera Europa a výstupů jejího zkoumání ve výzkumu Jednoty hudebního divadla.

## ***I. Metodika evropského zkoumání<sup>2</sup>***

Samotnému terénnímu průzkumu asociace Opera Europa předcházelo studium informací o publiku, které do té doby nashromáždilo 10 evropských operních domů, jež byly vybrány také na základě vlastní žádosti k realizaci průzkumu. Tyto informace pocházely zejména z jejich vlastních marketingových průzkumů publika, z dat, které samovolně vznikají při transakcích souvisejících s prodejem vstupenek (box office data), eventuálně z existujících návštěvnických databází operních domů. Bylo předvídatelné, že takto získané informace a data budou do velké míry nekonzistentní a že agregace takovýchto výstupů nepovede k jednoznačným závěrům. Přesto bylo možné se na základě existujících, byť velmi nejednotných dat a marketingových informací dobrat alespoň obecného povědomí o současném evropském operním publiku. Dále byl vedoucím marketingovým pracovníkům na průzkumu participujících operních domů zaslán poměrně stručný dotazník zjišťující základní informace o poměru abonentů a neabonentů mezi návštěvníky, o marketingových nákladech na jednoho návštěvníka, otázky týkající se nejružnějších výhod pro abonenty, podílu internetového prodeje na celkových tržbách apod (Payne, 2005).

Na základě studia těchto předběžných informací a stejně tak na základě závěrů Fóra marketingu a komunikace byl sestaven dotazník v anglickém a francouzském jazyce, což jsou jediné jazyky asociace Opera Europa. Dotazník byl zaslán participujícím operním domům, které byly požádány o písemný souhlas s distribucí dotazníku v podobě, v jaké jim byl zaslán. Po odsouhlasení dotazníku provedly participující operní domy v případě nutnosti překlad do jejich národních jazyků, na vlastní náklady dotazníky vytiskly a začaly distribuovat mezi svými návštěvníky.

Jak už bylo řečeno výše, operních domů participujících na průzkumu bylo celkem deset. Jednalo se o De Nederlandse Opera z Amsterdamu, Gran Teatro del Liceu v Barceloně, Teatro Comunale z italské Boloni, La Monnaie/De Munt z Bruselu, Velšskou národní operu v Cardiffu, Den Norske Opera v Oslu, Opery Garnnier a Bastille v Paříži, Opéra National du Rhin ze Štrasburku a konečně Národní litevskou operu ve Vilniusu. Dotazníky byly distribuovány ve vyjmenovaných operních domech od května do září 2006 a to buď v rámci

---

<sup>2</sup> Konkrétní informace o výsledcích šetření *Mapping European Opera Audience* jsou dále v tomto textu čerpány především z prezentace, jež na Evropských operních dnech 2007 v Paříži dne 17. února provedl vedoucího evropského šetření Gérard Doublet (2007a). Dále je čerpáno z osobní a elektronické komunikace, jež autor tohoto textu vedl během roku 2007 s Gérardem Doubletem (2007b) a sekretariátem asociace Opera Europa (2007a) jakož i z materiálů shrnujících závěry evropského šetření, jež byly v rámci Evropských operních dnů 2007 mezi účastníky pařížské konference distribuovány (Opera Europa, 2007b).



představení jedné konkrétní inscenace či v rámci několika právě probíhajících inscenací. Původní záměr průzkumu držet se při výběru inscenací, během nichž jsou dotazníky distribuovány, předem určeného klíče - jedna mozartovská opera, jedna barokní opera, jedna velká romantická opera a nejmodernější opera na repertoáru ve zkoumané sezóně (Payne, 2005) – se uskutečnit nepodařilo.

Vyplněné dotazníky byly zasílány do jednoho centrálního místa, kde proběhlo jejich třídění, kódování, digitalizace a následné zpracování. Tímto centrálním bodem byla poradenská firma zabývající se marketingem v oblasti umění Culture & Public Gérarda Doubleta, který také celý projekt *European Opera Audience Mapping* vedl. Celkem se shromáždilo 14 601 řádně vyplněných dotazníků, tedy v průměru 1460 dotazníků z jednoho operního domu. Nejméně se podařilo shromáždit ve Štrasburské opeře (pouhých 166 řádně vyplněných dotazníků), nejvíce v bruselském La Monnaie/De Munt, odkud do Culture & Public připutovalo celkem 4194 řádně vyplněných dotazníků. Byli-li návštěvníci participujících operních domů nějakým způsobem motivováni k tomu, aby dotazníky vyplňovali, dostupné materiály neuvádějí.

Při následném vážení a dalších základních statistických operacích bylo zjištěno, že zkoumaný vzorek reprezentuje přibližně 6,6% populace evropských regionů, v nichž průzkum probíhal. Toto zjištění je třeba chápat ve světle skutečnosti, že v daných regionech většinou existuje více jak jeden operní dům, který mohou obyvatelé regionu navštívit. V oblastech, kde měl participující operní dům dominantní či exklusivní postavení reprezentoval zkoumaný vzorek až 14% populace regionu či městské aglomerace.<sup>3</sup>

Výsledky zkoumání byly poprvé veřejně prezentovány Gérardem Doubletem na Evropských operních dnech v Paříži v únoru 2007 (Doublet, 2007a). Prezentace se osobně účastnil i autor tohoto textu. Účastníkům prezentace byly dále poskytnuty písemné materiály shrnující základní zjištění evropského šetření (Opera Europa, 2007b). V současné době se pracuje na ucelenější studii, která by měla být členům asociace Opera Europa k dispozici na pražské konferenci asociace, jež se uskuteční v listopadu tohoto roku. K otázce poskytnutí závěrů výzkumu profesní obci nad rámec členů asociace se Opera Europa zatím staví odmítavě

<sup>3</sup> V porovnání s dosud dostupnými informacemi o procentu populace navštěvujícím operní představení (Kotler a Scheff, 1997; Bek, 2001; Cashman, 2003) se v případě zjištění Opera Europa jedná o neskutečně vysoké procento. Tento závěr vypovídá především o tom, že operní představení nejsou navštěvována vyšším procentem populace z důvodů absolutního nezájmu o operní žánr, nýbrž z důvodů objektivních fyzických bariér bránících návštěvě operního představení, a to zejména z důvodu relativně vysoké vzdálenosti operních domů od většiny obyvatelstva.

(Opera Europa, 2007a). Autorovi tohoto textu také není známo, že by dosud byla publikována jediná odborná studie zabývající se výsledky projektu *European Opera Audience Mapping*.

## ***II. Socio-demografická analýza evropského operního publika, jeho postoje a chování a základní poznatky o komunikaci s evropským operním publikem***

V této sekci probereme konkrétní výsledky šetření asociace Opera Europa. Budeme se zabývat proměnnými jakými jsou pohlaví a věk návštěvníků operních představení; společenské postavení návštěvníků operních představení odvozené z jejich postavení v zaměstnání; sídla, v nichž návštěvníci evropských operních představení žijí a zejména jejich vzdálenost od operních domů; a konečně četnost návštěv operních představení. Dále se budeme věnovat v poslední době často diskutovanému otázce abonmá, zdali je tradiční předplatitelská série 6-10 představení za sezónu stále aktuální či zda, jak některé operní domy poukazují, si dnešní doba žádá daleko flexibilnější řešení. Dotkneme se také průměrné ceny vstupenky na operní představení v Evropě a probereme i zdroje informací, které evropské operní publikum využívá před návštěvou operního představení. Nakonec krátce pojednáme o fenoménu operního turismu a nejčastějších destinacích evropských operních turistů.

### **II.1 Pohlaví a věk evropských operních návštěvníků**

Jak vyplývá z výsledků šetření asociace Opera Europa, operní představení v Evropě navštěvují více ženy než muži.<sup>4</sup> Bylo zjištěno, že operní představení v participujících divadlech navštěvuje 58% žen a pouze 42% mužů. Podíl žen navštěvujících operní představení jasně převyšuje celkový podíl žen na populaci zkoumaných regionů, který byl v době distribuce dotazníků 51%. Vysvětlení proč operu navštěvuje více žen materiály k průzkumu Opera Europa nepodávají.

U proměnné „věk“ dospělo šetření Opera Europa k celku předvídatelným závěrům, a sice že operní představení jsou daleko více navštěvována vyššími věkovými kategoriemi. Nejsilnější zastoupení (30%) měla věková kategorie 55 – 64 let s tím, že všechny věkové kategorie pod 55 let dohromady měly pouze 47% zastoupení v publiku zkoumaných operních domů. Věková kategorie do 35 let dosáhla pouhých 17%, kdy 7% z těchto 17% připadlo na

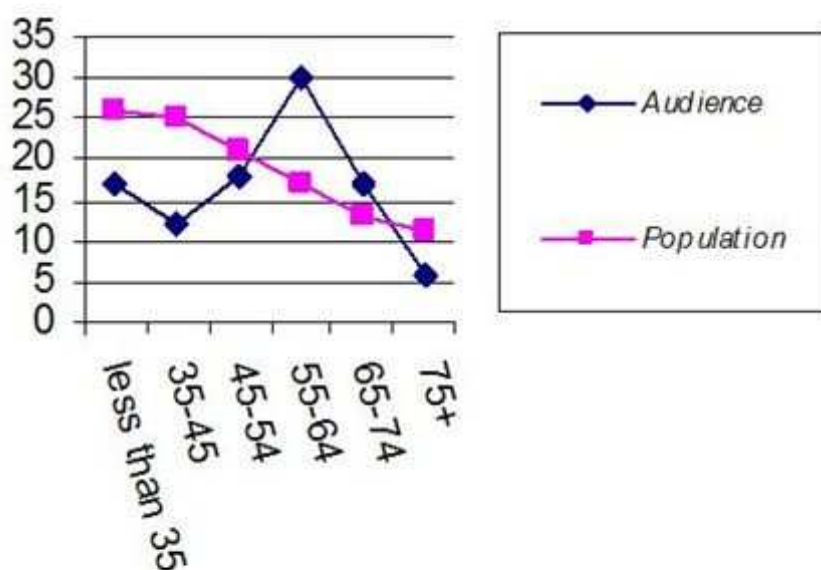
---

<sup>4</sup> Tento závěr koresponduje se závěry Beka (2001) i Cikánka (2002, 2006a), jež jsou vyvozené z dílčího i celonárodního zkoumání operního publika v České republice. Takto by bylo možné nalézt daleko více podobností mezi českými šetřeními a závěry zkoumání Opera Europa.

návštěvníky mladší 25 let. Průzkum zároveň odhalil jasnou disproporci mezi procentuálním podílem jednotlivých věkových kategorií na celkové populaci ve zkoumaných regionech a procentuálními podíly návštěvníků operních představení v jednotlivých věkových kategoriích. Věkové kategorie do 54 let a zejména věkové kategorie do 35 let a do 25 let byly mezi návštěvníky operních představení evidentně podprezentovány v porovnání s jejich procentuálním zastoupením v celkové populaci zkoumaných regionů. U věkových kategorií z rozmezí 55 – 75+ let byl pozorován opačný trend. Nejmarkantnější byl u věkové kategorie 55 – 64 let, která představovala, jak už bylo řečeno, celých 30% ze všech návštěvníků operních představení ve zkoumaných operních domech, a v populaci zkoumaných regionů byla tato věková kategorie zastoupena pouhými 17% - viz graf:

OPERA EUROPA- European survey 2006

### Comparison between survey sample and regional demography



Culture & Publics- Gérard Doublet

9

Z těchto výsledků jasně vyplývá, že opera není oblíbená u obecnstva nižšího věku. Dále v tomto textu (viz II.4) však bude prezentováno jiné zjištění evropského šetření, které jasně hovoří o tom, že věková kategorie operních návštěvníků do 35 let je kritická pro existenci operního publika budoucnosti.

## II.2 Společenské postavení

Evropského zkoumání v souvislosti se zjišťováním společenského postavení operního návštěvnictva, které bylo odvozováno od zařazení a postavení operních diváků v zaměstnání, zavedlo pět různých kategorií: kategorie A - nejvyšší společenské postavení - do které spadaly osoby s pracovním zařazením na pozicích jako ředitel společnosti, člen senior managementu, tzv. vyšší a vysocí odborní pracovníci (high professionals) a podnikatelé a osoby samostatně výdělečně činné především v oblasti služeb s vysokou přidanou hodnotou. V kategorii B – středním společenském postavení – jsou zahrnuti manažeři na středních řídicích pozicích, osoby pracující ve veřejné správě, ve vzdělávacím sektoru a osoby samostatně výdělečně činné v řemeslných a prodejních oborech. Kategorie C – nižší střední třída – zahrnuje osoby na pozici zaměstnanců a manuálně pracujících. Kategorie D – u níž se společenské postavení neurčuje – jsou studenti středních a vysokých škol a konečně kategorií E – opět bez explicitního určení společenského postavení – představují osoby se statutem důchodce. V seniorské kategorii E bylo identifikováno rovnoměrné rozložení preferencí napříč cenovými pásmy (viz II.7), z čehož je možné vyvodit, že skutečnost známou z České republiky, kdy senioři patří ke skupinám společnosti s nejnižší nákupní silou,<sup>5</sup> na celoevropské úrovni nelze pozorovat.

Závěry šetření Opera Europa v otázce společenského postavení operních návštěvníků jasně prokazují, že opera není pouze záležitostí společenské smetánky. Naopak podíl vyšších společenských vrstev (kategorie A – 32% návštěvníků zkoumaných operních domů) je rovnoměrně vyvážen středními společenskými vrstvami mezi návštěvníky evropských operních představení (kategorie B 22% a kategorie C 9%). Nařčení z elitismu tedy v případě operního umění nejsou v celoevropském kontextu příliš na místě.

## II.3 Sídlo

Již bylo výše naznačeno (poznámka 3), že fyzická blízkost operního domu je faktorem významně determinujícím návštěvnost, respektive nenávštěvování operních představení u vysokého procenta evropské populace. Výsledky šetření Opera Europa týkající se vzdálenosti sídla operních návštěvníků od operního domu v jejich regionu proto nejsou příliš překvapivé. Celých 78% návštěvníků zkoumaných divadel žije ve vzdálenosti odpovídající maximálně jedné hodině cestování na operní představení. 41% evropských operních návštěvníků žije

<sup>5</sup> Podle informací Českého statistického úřadu z dubna 2007 je v České republice průměrný důchod cca 9000 Kč měsíčně ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

dokonce ve vzdálenosti méně než 30 minut času, který musí věnovat cestování, aby se na operní představení dostali. Jak se dá také předpokládat, jedná se o z větší části návštěvnictvo městské, kdy jeho 67% žije ve městech či aglomeracích, ve kterých jsou zároveň i operní domy, které navštěvují. 25% návštěvníků žije mimo takovou oblast a 4% evropských operních návštěvníků dojíždí za představeními výhradně do zahraničí.

## **II.4 Poprvé na operním představení**

Se záměrem získat nové poznatky pro plánování strategií, jak oslovovat a na operní představení přivést nové obecnstvo zejména z nižších věkových kategorií, se šetření Opera Europa soustředilo i na návštěvníky, kteří přišli do opery poprvé. Jak při své řeči na závěr Evropských operních dnů 2007 v Paříži pronesl Bernard Foccroulle, vicechairmen asociace Opera Europa a zároveň ředitel bruselského operního domu La Monnaie/De Munt, zjištění týkající se okolností prvních návštěv operních představení a zejména jejich důsledků pro navštěvování operních představení v pozdějším věku, jsou pravděpodobně nejobjevnější a zároveň nejdůležitější z celého projektu *European Opera Audience Mapping*.

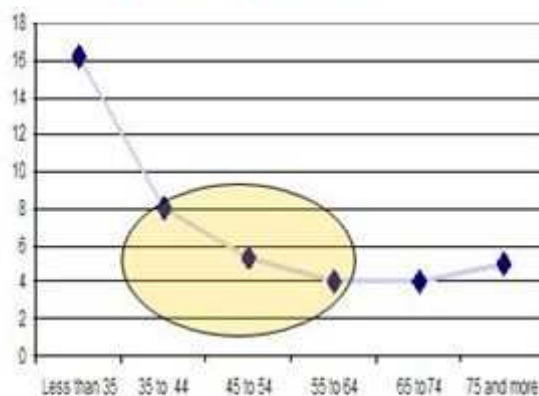
Jak se předpokládalo a jak průzkum také potvrdil, nejvíce nováčků bylo v kategorii do 35 let a to 16% ze všech návštěvníků spadajících do této věkové kategorie. Ve věkové kategorii 35 až 44 let představovali nováčci pouze 8% z celkového počtu návštěvníků v kategorii a ve věkových kategoriích mezi 55 a 74 lety života se objevilo pouze 5% poprvé příchozích na operní představení - viz graf:

## OPERA EUROPA- European survey 2006

### The first time at the opera

One of the conclusions that we may draw is :

**it is difficult to attract new audiences from among the population of young working adults.**



Culture & Publics- Gérard Doublet

19

Z toho vyplývají dva závěry. Je velice obtížné přesvědčit kariérou a rodinami zaměstnané osoby středního věku (rozmezí 35 až 54 let), aby do opery přišly, pokud do ní už nechodí. To zároveň implikuje právě ono nejzásadnější zjištění celého šetření, jak jej označil Bernard Foccroulle (viz výše), a sice že pokud osoba nenavštíví operní představení do 35 let svého věku, dramaticky se snižuje pravděpodobnost, že by na operu do konce svého života ještě vůbec přišla.<sup>6</sup>

## II.5 Četnost návštěv

Základními marketingovými technikami používanými v oblasti živého umění včetně opery jsou dnes už poněkud zastaralý žebřík loajality (loyalty ladder) a novější koncept CRM (customer relationship marketing). Pro aplikaci obou těchto technik je nutné znát zejména četnost, s níž jednotliví návštěvníci přicházejí na v našem případě operní představení.

Výzkum Opera Europa identifikoval podle četnosti návštěv operních představení v posledních

<sup>6</sup> Toto zjištění koresponduje se zjištěním už v osmdesátých letech provedené studie ve Spojených státech amerických, která odhalila, že nejspolehlivějšími predikátory pro konzumaci uměleckého žánru ve vyšším věku je setkání s daným žánrem v dětství.

12 měsíců před distribucí dotazníku čtyři návštěvnické skupiny. První je skupina osob, která přišla v době zkoumání na operní představení poprvé v životě nebo ve 12 měsících předcházejících průzkumu žádné operní představení nenavštívila. Tato skupina představuje 13% všech návštěvníků v divadlech na průzkumu participujících. 28% návštěvníků spadá do skupiny s nízkou četností návštěv, kteří ve 12 měsících před průzkumem navštívili maximálně 3 operní představení. Procento *pravidelných* návštěvníků, jak je průzkum označuje, se vyšplhalo až k číslu 48 a rozhodné pro zařazení do této kategorie byl počet 4 až 9 představení navštívených ve 12 měsících před průzkumem. Nakonec ještě průzkum definuje kategorii tzv. *neúnavných* (assiduous), kteří v roce před průzkumem navštívili 10 a více představení, kterých bylo mezi návštěvníky zkoumaných operních domů 15%.

Zajímavé jsou také výsledky cross-tabulace mezi věkovými kategoriemi a četnostními návštěvnickými skupinami, které potvrzují význam 35. roku života jako zlomového roku pro celoživotní návštěvnost opery (viz II.4). Procento *neúnavných* návštěvníků operních představení je od 35. roku dále téměř konstantní - viz graf:

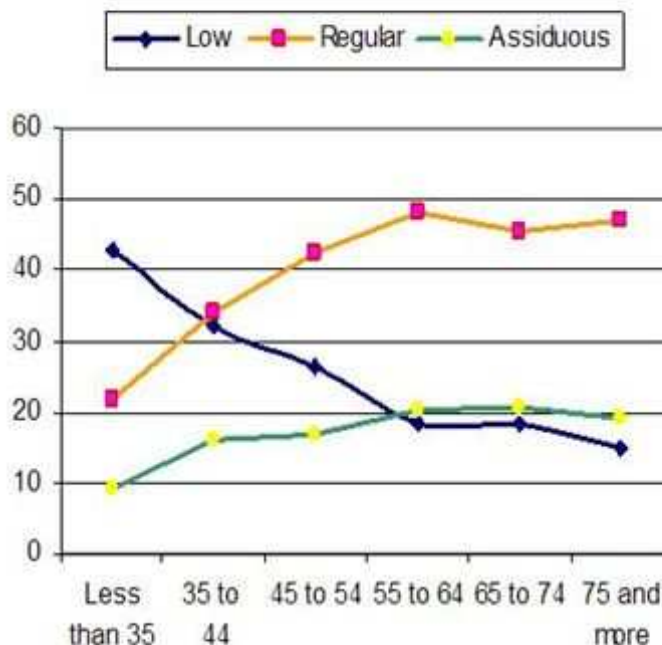
#### OPERA EUROPA- European survey 2006

##### Attendance and age

**The curve of regular attendance, which corresponds to the behaviour of the majority of opera audiences, goes up after the age of 40.**

**It coincides with the drop in the curve of low frequency users.**

**The curve of high frequency users (assiduous) is relatively less affected by the age factor and designates a different type of consumer, expert opera-lovers starting to attend much earlier.**



Pokud se tedy nejpozději v 35 letech nestanete skutečným operním nadšencem, nestanete se jím s největší pravděpodobností už nikdy. Navíc, jak Graf 3 dále ukazuje, rostoucí křivka *pravidelných* návštěvníků se střetává s klesající křivkou návštěvníků s nízkou četností opět ve 35. roce života, což znovu potvrzuje klíčový význam tohoto věku pro minimálně z návštěvnického hlediska budoucnost operního žánru v Evropě. Obecně vypovídá vysoké procento *pravidelných* a *neúnavných* návštěvníků ve zkoumaných operních domech také o tom, že opera díky tomu, že je svým způsobem raritní a relativně nedostupná (viz poznámka 3), přitahuje zejména vysoce motivované a odhodlané obecnstvo pravidelně navštěvující 4 a více představení v sezóně.

## II.6 Abonmá

Otázka abonmá je v posledních letech velice diskutovanou a narážejí v ní na sebe dva protichůdné názory. Jednak přesvědčení, že lidé v dnešní době už nedokáží plánovat na celý rok dopředu, potřebují do opery či na jiné umělecké žánry chodit daleko spontánněji podle jejich momentálních časových dispozic a od kulturních organizací vyžadují nejružnější flexi pasy, kdy si sami určují na co a kdy půjdou, či předplatitelské řady s maximálně třemi nebo čtyřmi představeními (Colborne, 2005; Scheff Berstein, 2007). S tím na druhou stranu nesouhlasí spousta marketingových manažerů v kulturních organizacích, kteří zastávají názor, a jejich každodenní praxe jej potvrzuje, že stále existuje významné procento návštěvníků, kteří jsou ochotni si tradiční abonmá koupit a že za výhody v podobě nižších cen, garance konkrétního místa apod. jsou ochotni zaplatit v podobě upsání svého času na dlouhou dobu dopředu (Kitto, 2007).

Výsledky šetření Opera Europa potvrdily relevanci obou výše uvedených názorů. Ukázalo se, že 53% návštěvníků ve zkoumaných operních domech spadalo do kategorie abonenta. Abonenti tedy představují mírnou většinu a abonmá zůstává hlavním způsobem nákupu vstupenek na operní představení. Zároveň ale šetření ukázalo, že abonmá volí v drtivé většině případů osoby z okruhu tradičních návštěvníků operních představení (viz III. Návštěvnické profily evropského operního diváctva). Takzvané nové publikum, tedy ti, co operu teprve objevují a pro něž je opera většinou pouze jedním z mnoha způsobů trávení volného času, jsou k nabídkám abonmá inertní. Abonmá pro ně představuje buď ekonomickou bariéru či příliš velké omezování při spontánní volbě z množství možností, kterak vyplnit čas určený pro zábavu.



Šetření evropské operní asociace také odhalilo, že zejména v kategorii nízké četnosti návštěv operních představení je abonmá minoritním vzorcem chování. Na druhou stranu ale také potvrdilo, že po 6 až 7 letech standardního předplatného začíná předplatitel navštěvovat významný počet operních představení nad rámec svého předplatného. To implikuje, že abonmá je stále nejúčinnějším nástrojem CRM (viz II.5) a budování loajality a celoživotního vztahu mezi návštěvníkem a operním domem. Zároveň výsledky přinášejí zjištění, že 47% ze stávajících návštěvníků zkoumaných operních domů si v nadcházející sezóně rozhodně pořídí abonmá a 16% návštěvníků o tom seriózně uvažuje. Tato dvě čísla dohromady o 12 procentních bodů převyšují stávající procento (53) operních abonentů ve zkoumaných divadlech, což odkazuje na fakt, že abonmá je i v dnešní uspěchané době mezi operním publikem stále oblíbené.

## II.7 Cena vstupenky

Průměrná cena vstupenky ve zkoumaných operních domech se pohybuje v cenovém rozmezí 60 – 64 eur za představení. To je v přepočtu přibližně 1500 – 1600 Kč,<sup>7</sup> což je rozhodně vysoce nad běžnou průměrnou cenou vstupenky na operní představení v České republice<sup>8</sup>. Nutno ovšem vytknout před závorku, že devět z deseti operních domů participujících na evropském šetření bylo ze starých států Evropské unie, kde je hladina cen i příjmů obecně vyšší než snad s výjimkou hlavního města Prahy v České republice. Na druhou stranu z evropských operních domů opravdu globálního významu se průzkumu zúčastnila pouze pařížská Opera Bastille. Její ceny vstupenek také zvedají průměrný výsledek šetření na oněch 64 euro. Pokud Bastille z počítání průměrné ceny vstupenky vyřadíme, vyjde 60 euro. Je tedy evidentní, že i ve starých zemích Evropské unie existuje několik cenových hladin pro vstupné v závislosti na věhlasu toho kterého operního domu.

Vcelku jasná je i souvislost mezi společenským postavením (viz II.2) a preferovanou cenou vstupenky. Osoby z kategorie A přirozeně dávali za vstupenky v průměru více než osoby z kategorie B a dalších. V kategorii B byl navíc zřetelně pozorován zlom, kdy více než 50% návštěvníků z této kategorie preferovalo vstupenky s cenou méně než 50 eur, což kategorie A téměř zrcadlově kopírovala. Téměř dvě třetiny studentů vysokých a středních škol, tedy osob z kategorie D, platily za vstupenky 25 a méně eur. U osob se statutem důchodce zařazených

<sup>7</sup> Pokud zvolíme pro zjednodušení modelu směnný kurs 1 E = 25 Kč.

<sup>8</sup> Výjimkou jsou do jisté míry jen oba pražské operní domy.

v kategorii E bylo naopak pozorováno rovnoměrné rozložení preferovaných cenových kategorií jdoucích v rozmezí od méně než 25 eur až po kategorii 200 a více eur.

## **II.8 Zdroje informací používané evropským operním publikem před návštěvou operního představení**

Evropské šetření ukázalo, že 82% návštěvníků operních představení se nějakým způsobem na návštěvu opery předem připravuje. Toto procento konstantně probíhá všemi kategoriemi odvozenými od společenského postavení operních návštěvníků s výjimkou skupiny D (studenti středních a vysokých škol), kde padá k 71 procentní bodům, což může vysvětlovat častá zklamání operních nováčků způsobená nepochopením děje, režijních záměrů a podobně, jež jsou samozřejmě dána nedostatečnou zkušeností s operním žánrem obecně a zároveň i absencí důkladnější přípravy, kdy až 30% do opery poprvé příchozích nemá žádné předběžné informace či žádnou předběžnou znalost díla, které se chystá shlédnout.

Velice užitečné je také zjištění, že většina předběžných informací, se kterými návštěvníci operních představení pracují, pochází z operních domů samotných. Jedná se především o pravidelné magazíny vydávané operními domy, sezónní brožury, webové stránky operních domů a programy ke konkrétním inscenacím. U prvně příchozích a operních nováčků dramaticky nabývají na významu informace, které lze získat z webových stránek operního domu. V tomto světle bylo vřele doporučeno následovat příklad Královského baletu Covent Garden v Londýně, který ke svým inscenacím začal v poslední době budovat rozsáhle vzdělávací a v podstatě samostatné webové stránky, na nichž se lze dovědět o historii díla, jeho formální struktuře, všech aspektech přípravy od nákresů scény až po foto blogy umělců ze zkoušek, a to vše s dostatečným časovým předstihem před premiérou inscenace ([www.roh.org.uk](http://www.roh.org.uk)). Zároveň bylo při Evropských operních dnech 2007 v Paříži v tomto kontextu také upozorněno na osvědčenou praxi Washington National Opera, která připravuje vzdělávací CD, která opět s předstihem rozesílá svým abonentům, kteří CD poslouchají například v automobilech při cestách do práce a připravují se tak na nadcházející premiéry<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Před koncem sezóny 2006/2007 přišla Washington National Opera s novinkou v podobě podcastingů, kdy si lze vzdělávací a popularizační audio programy stáhnout z Internetu přímo do mp3 přehrávačů.

## II.9 Operní turistika

Jak už bylo řečeno, průzkumu asociace Opera Europa se z globálně věhlasných operních domů, u nichž lze předpokládat potenciál přitahovat ve významné míře operní turisty, zúčastnila pouze pařížská Opera Bastille. Z výsledku proměnných zaměřených na fenomén operní turistiky jasně vyplývá, že větší část (44%) návštěvníků zkoumaných operních domů chodí na představení pouze v regionu nebo státě, kde mají sídlo. 31% návštěvníků připustilo, že operní představení v zahraničí navštívilo, avšak spíše náhodně a rozhodně tak nečiní na nějaké pravidelnější bázi. Pouze 7% návštěvníku prohlásilo, že na operu do zahraničí vyjíždí pravidelně. Na základě těchto výsledků byla také sestavena mapa znázorňující migraci evropských operních turistů. Výrazné vzorce migračního chování evropských operních turistů z ní však příliš vysledovat nejde. Jako cílové destinace z mapy viditelněji vystupují evropské operní metropole jako Londýn nebo Milán, jinak však operní turisté migrují v regionu západní Evropy v podstatě odevšad všude. Překvapivá je jakákoliv absence cílových destinací ve Skandinávii, kde by bylo možné za významnější evropskou destinaci považovat minimálně letní operní festival ve finské Savonlinně.

## II.10 Shrnutí sekce II

- Operní představení ve zkoumaných operních domech navštěvují více ženy (58%) než muži (42%).
- Nejsilnější zastoupení (30%) má mezi návštěvníky zkoumaných operních domů věková kategorie 55 – 64 let.
- Pokud osoba nenavštíví operní představení do 35. roku věku, dramaticky se snižuje pravděpodobnost, že by na operu do konce svého života vůbec přišla.
- Vyrovnaný procentuální podíl operních návštěvníků z vyšších společenských vrstev (32%) a ze středních společenských vrstev (31%) odkazuje na fakt, že opera není žánrem pouze pro elity.
- Celých 78% návštěvníků zkoumaných operních domů žije ve vzdálenosti odpovídající maximálně jedné hodině cestování na operní představení
- Opera přitahuje zejména vysoce motivované a odhodlané obecnstvo pravidelně navštěvující 4 a více představení v sezóně.
- Abonmá je mezi publikem zkoumaných operních domů stále oblíbené.
- Průměrná cena vstupenky se ve zkoumaných operních domech pohybuje v cenovém

rozmezí 60 – 64 eur.

- U návštěvníků se statusem důchodce bylo pozorováno rovnoměrné rozložení preferovaných cenových kategorií jdoucích v rozmezí méně než 25 eur až po kategorie 200 eur a výše.
- 82% návštěvníků zkoumaných operních divadel se nějakým způsobem na návštěvu opery předem připravuje.
- Většina předběžných informací, které se návštěvníkům operních představení dostanou do rukou, pochází od samotných operních domů.
- 7% návštěvníků ve zkoumaných operních domech cestuje pravidelně za operou do zahraničí.

### **III. Návštěvnické profily evropského operního diváctva**

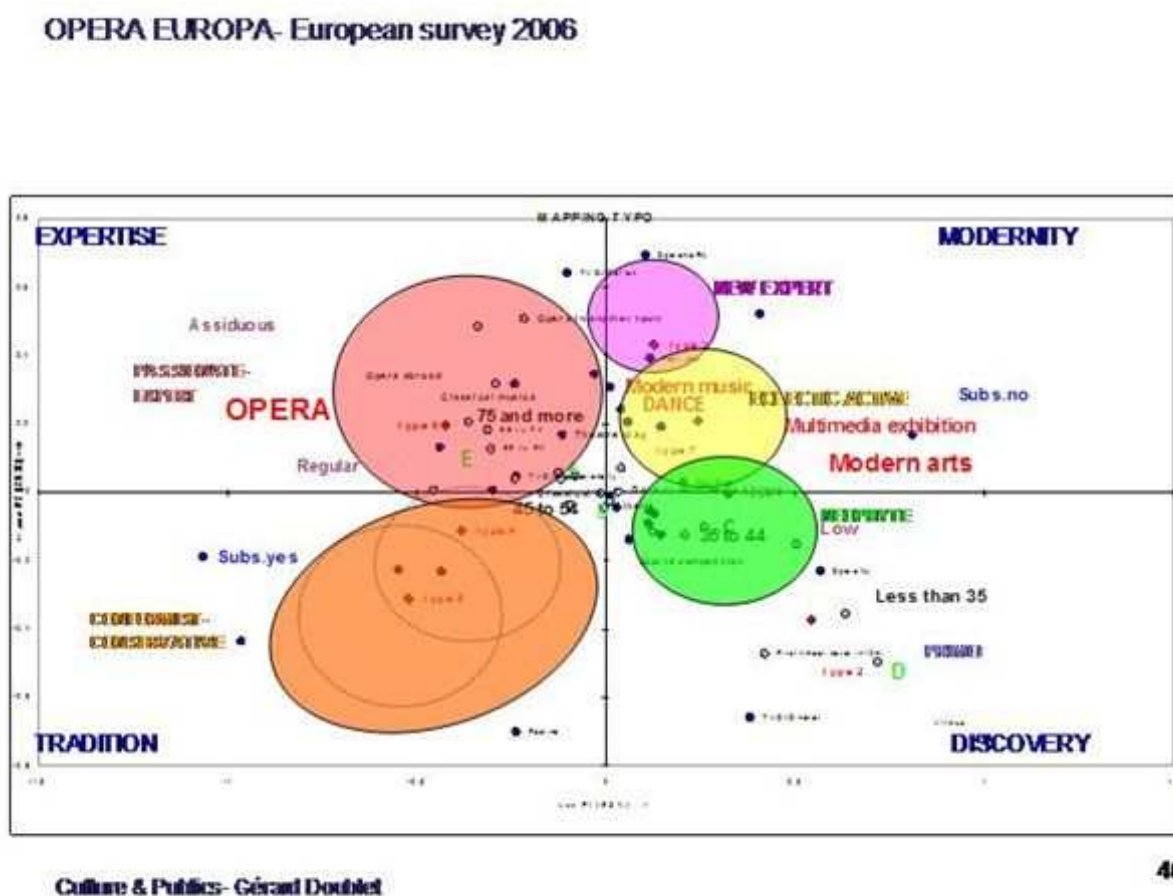
Analýza socio-demografických ukazatelů operního publika ve zkoumaných operních domech, prezentovaná v předchozí sekci, přinesla řadu konkrétních a užitečných informací, které jistě pomohou všem evropským operním domům v jejich každodenní marketingové praxi. Jak však bylo naznačeno v úvodu tohoto textu, šetření *European Opera Audience Mapping* bylo zahájeno především ze strategických důvodů jako reakce na dlouhodobé negativní trendy ubývání a stárnutí obecnstva, neefektivní marketingovou situaci v evropské opeře obecně a zároveň do budoucna evidentní neudržitelnost současného způsobu financování operního umění v Evropě. Návštěvnické profily evropského operního diváctva, jež jsou po socio-demografické analýze druhým výstupem evropského šetření, je možné považovat za marketingovou rukavici hozenou současným a budoucím výzvám operního žánru. Je možné z nich vycházet při plánování dlouhodobých strategií, jak získávat nové obecnstvo a zároveň neztrácet stávající. Marketingové plánování v dlouhodobém strategickém rámci pak musí zákonitě zvýšit efektivitu marketingových operací evropských operních domů. Vyšší efektivita, dlouhodobé plány a důkladná znalost vlastního publika zase vybaví evropské operní domy účinnými nástroji umožňujícími mít při jednáních o subvencování operního umění z veřejných rozpočtů na všech úrovních iniciativu vždy na své straně. Zároveň budou evropské operní domy vybaveny účinnými nástroji pro implementaci alternativních metod financování umění, kterými mohou být například americké metody fundraisingu v umění postavené především na práci s individuálními dárci a důsledné aplikaci principů CRM (viz II.5).

Na tomto místě je třeba podotknout, že typologie profilů evropských operních návštěvníků, jež z *European Audience Mapping* vzešla, byla na Evropských operních dnech 2007 v Paříži přijata spíše vlažně a jako daleko závažnější výstup šetření bylo obecně považováno zjištění o 35. roku života jakožto nejzazší věkové hranici pro první návštěvu operního představení (viz II.4). Autor tohoto textu má za to, že marketingoví pracovníci evropských operních domů, kteří se účastnili diskuze následující prezentaci návštěvnických profilů, se nedokázali oprostít od problémů, které řeší na úrovni toho kterého operního domu, a podívat se na věc ze širší perspektivy. Marketing každé kulturní organizace totiž pracuje s publikem (trhem), jež je do velké míry specifické a v porovnání s publiky jiných kulturních organizací výjimečné. Tak obecné arts marketingové principy nelze automaticky aplikovat za všech okolností a v jistém procentu případů může empiricky zjištěná či pouze tušená skutečnost dokonce odporovat obecně platným teoriím. Přesto má autor tohoto textu za to, že navržená typologie návštěvnických profilů je pro budoucnost operního marketingu v Evropě relevantní (viz předchozí odstavec) a zároveň ji považuje za důležité východisko pro zkoumání Jednoty hudebního divadla *Marketingový potenciál českého operního diváctva*, v jehož rámci má být české operní diváctvo také segmentováno. Do jaké míry bude při této segmentaci vhodné přejmout či modifikovat metodiku Opera Europa, ukáže další zkoumání. Návštěvnické profily evropského šetření jsou však v současné době nejsložitěji provedenou segmentací operního diváctva na světě a zároveň nejsložitější aplikací obecných principů CRM, a proto se jim budeme v následující sekci věnovat. Nejprve stručně probereme způsob, jakým byly profily sestaveny (III.1) a potom se budeme jednotlivě věnovat každému z pěti definovaných návštěvnických profilů, kterým jsou: Eklektik (III.2), Novic (III.3), Nový expert (III.4), Vášnivý expert (III.5) a Konformní konzervativce (III.6) a nakonec ještě shrneme význam návštěvnických profilů pro marketingová a dramaturgická plánování operních domů (III.7).

### **III.1 Metodika sestavení návštěvnických profilů**

Zásadní pro sestavení návštěvnických profilů byla znalost socio-demografických ukazatelů publika v šetřených operních domech (viz sekce II). Nad rámec zjištění prezentovaných v předchozí sekci tohoto textu obsahoval dotazník Opera Europa distribuovaný během šetření *European Opera Audience Mapping* ještě další otázky sledující postoje, očekávání, vzorce chování, estetické preference a podobně. Pokročilé statistické operace a zejména aplikace kovariantních logaritmu potom umožnily jednotlivé indikátory agregovat a na základě této

agregace definovat pět návštěvnických profilů ve zkoumaných operních domech. Definování návštěvnických profilů bylo provedeno na bázi pnutí mezi dvěma páry navzájem protikladných tendencí, k nimž zkoumané publikum tíhlo. Protikladnými páry jsou: Objevování versus Expertíza a Tradice versus Modernita a reprezentují základní názorová štěpení pozorované mezi publikem ve zkoumaných operních domech. Tyto dvojice byly umístěny na matici, kdy v prvním kvadrantu bylo Objevování, ve druhém Modernita, ve třetím Expertíza a ve čtvrtém Tradice (viz schéma)



Do těchto kvadrantů pak byly podle předem určeného klíče umísťovány jednotlivé zkoumané indikátory, jež se v kvadrantech shlukovaly, díky čemuž bylo možné návštěvnické profily definovat.

Tato syntéza byla provedena se záměrem soustředit se především na zvyky nového obecnstva operních domů či na nové zvyky, jež si osvojuje obecnstvo stávající. Jedním z doporučení šetření v tomto kontextu také bylo, že by se marketingová oddělení evropských operních domů měla soustředit především na profily Novic, Eklektik a Nový expert, definované hlavně konstantním zájmem o modernitu v nejširším slova smyslu, jež se pak také projevuje zájmem o konzumaci kvalitních kulturních produktů. Novic a Eklektik jsou navíc

profily, u nichž je velice podstatný moment Objevování nového dosud nepoznaného, což může být například operní umění. Tyto tři profily dohromady reprezentují 40% publika ve zkoumaných operních domech. A bylo to právě doporučení marketingově se soustředit na tyto tři profily, které vyvolalo obecný nesouhlas pracovníků marketingových oddělení evropských operních domů při diskuzi po prezentaci profilů na Evropských operních dnech 2007 v Paříži a které vedlo ke vlažnému přijetí profilů profesní obcí (viz výše). Tyto tři profily jsou totiž v porovnání s profily tradičních návštěvníků operních domů (Vášnivý expert, Konformní konzervativce) stále skupinou minoritní. To by v případě, pokud by se staly z marketingového hlediska strategickou prioritou, s největší pravděpodobností vedlo k odlivu tradičních návštěvníků a v konečném důsledku k úbytku obecnstva.

Ještě než se začneme zabývat jednotlivými návštěvnickými profily, je třeba konstatovat, že žádný z profilů nepředstavuje konkrétní skupinu operních návštěvníků. Profily jsou pouze souhrnem vzorců chování a zároveň nejružnějších postojů, jež byly určitým způsobem seskupeny. Každý operní návštěvník se pak ve větší či menší míře pouze přibližuje ideálu toho kterého návštěvnického profilu, jak jej definovalo šetření Opera Europa.

### III.2 Eklektik

Eklektik<sup>10</sup> je dle závěrů šetření asociace Opera Europa považován za ústřední mezi profily s dominantní převahou nových vzorců chování a postojů mezi operními návštěvníky. Nachází se ve druhém kvadrantu blízko středu matice a je pro něj charakteristické především velké a rozmanité množství způsobů, jak tráví svůj volný čas. Z toho vyplývá, že u Eklektika se z hlediska konzumace kulturních produktů těžko hledá nějaký zažitý vzorec chování. Ve vztahu k opeře Eklektik nemá abonmá a řadí se do kategorie s nízkou četností návštěv operních představení. Příležitostně také sleduje operní představení v televizi a na DVD. Na druhou stranu navštěvuje operní domy i jinde než v regionu svého bydliště. Eklektik navštěvuje také operní festivaly a za operou cestuje do zahraničí.

Jak už bylo řečeno, Eklektik se zajímá o velké množství uměleckých druhů a žánrů jdoucích od varieté, přes popové a rockové koncerty, moderní tanec, klasický balet, divadlo, jazz a operu až k velmi častým návštěvám kina a pravidelným návštěvám výstav moderního i tradičního umění a umělecké fotografie. Eklektik se také hojně angažuje jak pasivně tak aktivně v nejružnějších sportovních aktivitách. Nejčastěji lze Eklektiky nalézt ve věkovém

---

<sup>10</sup> V anglickém originále Eclectic

rozmezí 35-64 let a z hlediska společenského postavení spadají povětšinou do kategorií A a B (viz II.2). Loajalita Eklektika k příslušnému opernímu domu závisí především na tom, zdali dramaturgie uspokojuje jeho vkus a očekávání. Největší překážkou častějšího navštěvování operních představení jsou pro Eklektika především nedostatek času, který je v určitých případech zapříčiněn abonmá na jiné umělecké druhy a žánry především činoherní divadlo. V menším procentu případů může bariéru častější návštěvnosti pro Eklektika představovat i cena vstupného na operní představení. Na hranici prvního a druhého kvadrantu dochází k průniku Eklektika s dalším profilem, kterým je Novic.

### III.3 Novic

Novic<sup>11</sup> je profilem nacházejícím se především v prvním kvadrantu s mírným přesahem do kvadrantu druhého. Nejcharakterističtější je pro Novice moment objevování. Je ve fázi získávání prvních zkušeností z návštěv operních představení a teprve se seznamuje s operním repertoárem, jehož znalost je u Novice velmi limitovaná, avšak na druhou stranu vyvážená zájmem dozvědět se o opeře víc. Četnost návštěv operních představení je u Novice střední až nízká, velmi příležitostně sleduje operu v televizi, nikdy však na DVD. Novic nemá operní ani žádné jiné abonmá a příliš nenavštěvuje ani ostatní formy takzvaného vysokého umění (vážná hudba, balet, drama). Na druhou stranu je pravidelným návštěvníkem kin, nejrůznějších sportovních akcí (aktivně i pasivně), varietních show a popových koncertů. Významnou část svého volného času tráví Novic četbou či hrou nebo vzděláváním s multimediálními platformami. Novic se nejčastěji vyskytuje ve věkové kategorii 35 – 45 let a největší překážkou častějších návštěv operních představení je pro něj cena.

Další překážku čtenějších operních návštěv může pro Novice představovat jeho limitovaná znalost operního žánru. Novic získává teprve první zkušenosti s operou, nemá na operu dostatečně vytříbený názor, je tedy z marketingového hlediska velice křehký a lze o jeho zájem snadno přijít. Pro omezenou orientaci v opeře může Novic vstupovat do operního divadla s neadekvátním očekáváním a může být proto operním představením upřímně zklamán, což může vést ke ztrátě zájmu o operu a k přeorientování na jiné kulturní aktivity. Novic vyžaduje největší marketingové investice v podobě nejrůznějších vzdělávacích a informačních kampaní, speciálních cenových pobídek a podobně. Primárním zdrojem pro získávání informací o titulu či inscenaci před návštěvou samotného představení je pro Novice web (viz II.8).

---

<sup>11</sup> V anglickém originále Novice



Novic je typem operního návštěvníka, který stojí na rozcestí a má tři různé směry, jimiž se jeho operní vývoj může ubírat. V prvním případě se jeho zájem o operu nerozvine, a to z různých důvodů: neuspokojují ho zážitky při prvních návštěvách operních představení, nemá dostatečný zájem o hudebně-dramatickou formu, nemá dostatek času pro množství jiných závazků (práce, rodina), odrazuje ho vzdálenost jeho sídla od operního domu či vysoká cena vstupného. V tomto případě se Novic dostává mimo popisovanou matici. Ve druhém případě se z Novice především díky pozitivním zážitkům při prvních návštěvách operních představení a při pozitivní souhře dalších faktorů (dostatek času, dostatek finančních prostředků apod.) stává Eklektik, a to především z těch Noviců, kteří osobně tíhnou spíše k modernitě než ke tradici. Konečně v třetím případě Novici, jež preferují tradici před modernitou, se postupem času díky souhře okolností obdobné jako u proměny Novice v Eklektika stávají Konformními konzervativci (viz III.6), s přibývajícími léty se stávají abonenty a preferují operní žánr před ostatními.

### III.4 Nový expert

Nový expert<sup>12</sup> se od Novice a Eklektika vyznačuje především hlubšími znalostmi v oblasti opery a vážné hudby, téměř neuspokojitelnou zvědavostí a neúnavnou návštěvností (viz II.5). I když také u Nového experta lze vysledovat prvky eklekticismu ve výběru způsobů trávení volného času, na rozdíl od Novice a Eklektika u něj existují jasné preference v žánrech opery, klasické hudby, soudobé vážné hudby a operety. Nový expert vyžaduje nejvyšší umělecké standardy a zároveň je nejvíce ze všech pěti profilů nakloněn inovacím a experimentům. Nový experti většinou nevlastní abonmá, ale jsou *neúnavnými* (viz II.5) návštěvníky s 10 a více operními představeními za sezónu. Zároveň navštěvují symfonické i komorní koncerty, sólové recitály a koncertní provedení oper. Nový expert také navštěvuje představení ve více operních domech, pokud se v jeho regionu nacházejí, a stejně jezdí velmi často za operou do zahraničí, a to jak do klasických operních domů, tak také na operní festivaly. Nový expert také velmi často sleduje operní představení v televizi nebo na DVD. Nový expert většinou neprojevuje zájem o populární hudební styly, jakými jsou pop, rock, folk a jazz. Můžeme jej najít ve všech věkových kategoriích od 45 let a výše a s největší frekvencí se z hlediska společenského postavení vyskytuje mezi typy kategorií A a B (viz II.2). Další velice výraznou charakteristikou Nového experta je jasná preference vstupenek na operní představení v nižších cenových kategoriích. Nový expert je profilem s vysokým počtem návštěv mnoha kulturních

<sup>12</sup> V anglickém originále New Expert

forem a toto množství musí nějakým způsobem ekonomicky optimalizovat. Z výše uvedeného přirozeně vyplývá, že největší překážkou pro ještě vyšší četnost návštěv operních představení je pro Nového experta především nedostatek času, který může být zapříčiněn i předplatnými na jiné umělecké formy. Nový expert se nachází výše ve druhém kvadrantu s přesahem do kvadrantu třetího, kde se setkává s profilem Vášnivého experta, avšak bez toho, aniž by došlo k průniku obou profilů.

### III.5 Vášnivý expert

Vášnivý expert<sup>13</sup> je profilem s největším zájmem o operu a zároveň s nejvyšší a nejvytříbenější znalostí jak opery tak i klasické hudby. Vášnivý expert je téměř vždy předplatitelem a velmi často navštěvuje operní představení i nad rámec svého předplatného. Navíc také pravidelně chodí na koncerty vážné hudby, koncertní provedení oper a sólové pěvecké recitály. Vášnivý expert navštěvuje více operních domů v regionu, kde bydlí, pokud tam více operních domů je, a zároveň vyjíždí za operou do zahraničí. Opery v televizi nebo na DVD sleduje příležitostně, zato však pravidelně navštěvuje baletní a divadelní představení, galerie, muzea a kina. Projevuje se u něj téměř nulový zájem o populární hudební žánry, kterými jsou pop, rock a folk. V drtivé většině případů je Vášnivý expert ve věkové kategorii 55+. Pokud je stále ekonomicky aktivní tak z hlediska společenského postavení spadá do kategorií A a B (viz. II.2) a velmi často v zaměstnání zastává vysoké řídicí funkce. Významný podíl mají mezi Vášnivými experty také penzisté, které, jak bylo řečeno výše (viz II.7), nelze v evropském kontextu považovat za ekonomicky slabou sociální skupinu.

### III.6 Konformní konzervativec

Konformní konzervativec<sup>14</sup> je profilem, který návštěvou operního představení sleduje především potvrzení svého sociálního statutu. V první řadě chodí do opery ze společenských důvodů a v porovnání s oběma experty (viz III.4 a III.5) už není tak vášnivým a nadšeným milovníkem vážné hudby a opery. Také znalost operního žánru je u Konformního konzervativce kolísavá a spíše nižší. Konformní konzervativec má abonmá a pravidelně navštěvuje také koncerty vážné hudby jak symfonické, tak komorní. Daleko méně a nepravidelněji chodí na balet a představení moderního tance. Nepříliš často navštěvuje divadelní představení, je však *neúnavným* (II.5) návštěvníkem galerií a muzeí. Pouze příležitostně cestuje za operou do zahraničí, nikdy však na operní festivaly. Operu v televizi a na DVD sleduje pouze příležitostně a zájem o populární hudební styly (rock, pop, folk) je u

<sup>13</sup> V anglickém originále Passionate-expert

<sup>14</sup> V anglickém originále Conformist-conservative

Konformního konzervativce nulový. Konformní konzervativce je vždy seniorem (věk 55+) a z hlediska společenského postavení spadá především do kategorie E, dále pak do kategorií A a B (viz II.2).

### III.7 Profily jako východiska pro strategické marketingové plánování

Profily evropských operních návštěvníků definované šetřením Opera Europa se zdají být velice sofistikovaným rozpracováním obecných principů CRM (viz II.5) v oblasti marketingu operního umění. Ve svých pionýrských začátcích, kdy výkonné analytické nástroje najednou nebyly nedostupné, vycházely CRM iniciativy především z dolování databází transakčních dat. To však mnohdy mělo pro zákazníky nepříznivé dopady, jak poukazují Smith, Clurman a Wood (2005) a zároveň Newell (2003) Nepříznivé dopady byly zapříčiněny především faktem, že pouhé dolování databází nestačí k úplnému poznání zákazníka. Díky dolování lze sice poměrně dobře identifikovat vzorce nákupního chování zákazníků, ale životní postoje, názory a životní styl většinou z databází vyčíst nelze. „*A je to právě životní styl, který v současnosti dominantně ovlivňuje volbu zákazníků, pro které produkty, služby nebo zážitky se rozhodnou*<sup>15</sup>.“ (Scheff Berstein, 2007, s. 253) Návštěvnické profily Opera Europa plně reflektující různé životní styly operních návštěvníků tak představují rámec, do kterého lze pohodlně zasazovat zjištění z transakčních dat jednotlivých operních domů. Výsledkem takového zasazení pak může být návštěvnický profil korespondující se specifiky trhu toho kterého operního domu (viz úvod k sekci III) a zároveň nebude tento profil omezen na pouhé vzorce nákupního chování, ale bude podávat daleko výstižnější popis modelových zákazníků.

Strategický význam návštěvnických profilů Opera Europa pak spočívá především ve faktu, že profily dobře vystihují formování vztahu návštěvníka opery k opernímu umění. Jak bylo řečeno výše, formování vztahu k opernímu žánru je dlouhodobý a kontinuální proces, který se navíc může vyvíjet podle několika různých scénářů (viz III.3). Zformování celoživotního vztahu či ještě lépe emocionálního pouta mezi návštěvníkem a operním domem je z hlediska marketingu ideální situace a návštěvnické profily umožňují otázku operního diváctva prakticky nahlédnout právě prizmatem celoživotního vztahu nad rámec jedné či několika málo sezón, což je v současnosti běžná marketingová praxe v celé operní Evropě. Komunikační a vzdělávací prvky marketingových kampaní mohou být konkrétním potřebám profilů jednotlivých operních domů přizpůsobeny a zároveň mohou být opravdu dlouhodobě

---

<sup>15</sup> (...) nowadays lifestyle is central to people's choices of products, services and experiences (...)

strategicky naplánovány tak, aby bylo stávající obecnstvo kultivováno a obíhalo kvadranty matice ve správném směru a správném tempu.

Ke zvážení je také plné zapojení dramaturgie operních domů do strategického marketingového plánování. Starší arts marketingoví autoři sice odmítají jakýkoliv vliv marketingu na modifikaci uměleckého produktu (Kotler a Scheff, 1997; Colbert, 2000; Hill, O'Sullivan a O'Sullivan, 2001) Novější poznatky však docházejí k závěrům, že je to za určitých okolností možné a dokonce vhodné (Boorsma, 2006; česky například Cikánek, 2006b). Dá se přirozeně očekávat, že v jistých časových periodách budou mít mezi návštěvníky operního domu převahu jedny profily (či dokonce jeden profil) nad druhými. A jak z výše uvedených definic (viz III.2 - III.6) vyplývá, každý z profilů vyhledává umělecky něco jiného. Tak mohou být dramaturgická rozhodnutí činěna s přihlédnutím k významu toho kterého profilu v dané časové periodě tak, aby jednak odpovídala potřebám profilu, ale zejména, aby odpovídala potřebě dlouhodobé kultivace návštěvníků a vytváření celoživotního emocionálního pouta mezi návštěvníkem a operním domem. I v úvodu tohoto textu citovaný Graham Vick, renomovaný operní režisér, kterého nikterak nelze podezřívát z upřednostňování marketingových zájmů před uměleckými, říká, že „*u publika bychom měli začít, protože publikum představuje 50% z hodnoty představení.*“ (Vick, 2005)

#### ***IV. Výsledky šetření asociace Opera Europa jako východiska průzkumu JHD Marketingový potenciál českého operního publika***

Nakonec ještě krátce pojednejme o východiscích šetření Jednoty hudebního divadla a o tom, jakou roli mezi východisky šetření *Marketingový potenciál českého operního publika* hrají výsledky šetření *European Opera Audience Mapping*. Hypotézám a výchozím výzkumným pozicím stejně tak jako přehledu existujících marketingových či sociologických šetření českého operního diváctva bude věnována zvláštní studie, na níž je v současné době pracováno. Nyní jen ve zkratce uvedme, že hlavním cílem výzkumného projektu JHD je zjištění a popsání dosud nevyužitého marketingového potenciálu českého operního diváctva a zároveň formulování strategie, jak tento potenciál důsledně využít. Výsledná strategie bude formulována na základě výsledků marketingových šetření probíhajících simultánně ve všech českých kamenných divadlech s operním souborem, které se budou opakovat v pravidelném jednoročním intervalu mezi léty 2008 – 2011.

Marketing i arts marketing mají nepřehledné množství definic. Za výchozí pro šetření JHD je považována definice Philipa Kotlera uvedená v základním arts marketingovém textu *Standing Room Only* (Kotler a Scheff, 1997): „*Marketing je proces, kterým se organizace kreativně, produktivně a ziskově vztahuje k tržnímu prostředí s cílem získat a uspokojit zákazníky v rámci naplňování cílů a smyslu vlastní existence.*“<sup>16</sup> Jedním z hlavních atributů marketingu podle této definice je směna mezi organizací (v našem případě divadlem s operním souborem) a jejím zákazníkem. Divadla s operním souborem operují v Čechách minimálně na třech různých trzích. Na trhu s návštěvníky operních představení, kdy předmětem směny je především umělecký produkt, který návštěvníkům nabízejí, za což návštěvníci platí v podobě nákupu vstupenek na jednotlivá představení. Dále divadla s operním souborem v Česku působí na trhu s orgány státního a veřejného sektoru, kdy je předmětem směny především veřejná služba, kterou divadla poskytují výměnnou za prostředky z veřejných zdrojů. Konečně třetím trhem, na který česká divadla s operním souborem vstupují, je trh se subjekty z komerční sféry. Zde operní domy nabízejí především své publikum jako cíleného příjemce nejrozličnějších reklamních sdělení velmi často skrze reklamní média produkovaná samotným operním domem. Zároveň mohou operní domy na tomto trhu nabízet i svou prestiž a s operním žánrem spojený nádech exkluzivity, a to zejména subjektům, jež nějakým způsobem potřebují vylepšit svou image či potvrdit svou exkluzivnost ve vnějších komunikacích. Protiplněním ze strany komerčních subjektů jsou v tomto případě buď přímé platby za poskytnuté služby či hromadný odběr vstupenek za speciální ceny (často vyšší než běžné) či nejrozličnější barterové protislužby. Výzkumný projekt *Marketingový potenciál českého operního publika* se hodlá v rámci možností soustředit na všechny tři druhy směn, odhalit jejich podstatu a rozvinutost a zároveň zjistit míru spokojenosti zákazníků na jednotlivých trzích.

Z výše nastíněného je zřejmé, že výzkumný projekt JHD je v porovnání s evropským projektem vymezen daleko užším záběrem. V evropském prostředí šlo především o uchopení makrokosmu evropského operního návštěvnictva, o vyvinutí jednotné metodiky průzkumů operního publika a nabídnutí spolehlivých srovnávacích indikátorů pro všechny následující výzkumy operního publika v Evropě. V případě výzkumného projektu JHD jde spíše o

---

<sup>16</sup> „*Marketing is the process by which an organization relates creatively, productively, and profitably to the marketplace, with the goal of creating and satisfying customers within parameters of the organization's objective.*“ (Kotler a Scheff, 1997, s. 31)

důkladné popsání mikrokosmu marketingové fungování českých divadel se stálým operním souborem. O zjištění a popsání konkrétního marketingového potenciálu, který v současnosti není plně využit, a zároveň o formulování v praxi použitelné strategie, jak tento potenciál důsledně využívat. Jak bylo prezentováno výše (viz úvod k sekci III), nebyly všechny výstupy evropského šetření bezvýhradně adoptovány marketingovými pracovníky evropských operních domů. Takové situace se JHD hodlá při svém zkoumání maximálně možně vystříhat. Výzkum bude ve všech stádiích průběžně konzultován s marketingovými pracovníky českých divadel se stálými operními soubory. Každoročně bude pořádána konference za účasti ředitelů a marketingových pracovníků českých operních domů reflektující aktuální výzkumné výstupy. Závěry konferencí budou implementovány v dalším šetření. Je také doufáno, že konference povedou k formulování dílčích marketingových strategií, které budou implementovány samotnými operními domy a dojde tak k dílčímu testování ještě před tím, než bude výsledná marketingová strategie prezentována v závěru čtyřletého šetření.

V metodických otázkách bude v případě šetření JHD postupováno v souladu s šetřením evropským tak, aby vznikl český soubor dat bezproblémově porovnatelný s daty evropskými vypovídající o socio-kulturním potenciálu ČR ve srovnání s ostatními státy EU. Tohoto bude dosaženo především převzetím klíčových indikátorů vzešlých z šetření Opera Europa. Na druhou stranu je však třeba podotknout, že hlavní výstup evropského šetření v podobě návštěvnických profilů (viz sekce III) se zabývá pouze jedním ze tří trhů, na něž se hodlá soustředit JHD, a to trhem s návštěvníky operních představení. Navíc segmentace tak, jak byla provedena v rámci *European Opera Audience Mapping*, je postavena především na estetických kritériích a zároveň do velké míry i na kritériích vycházejících z teorie kulturního kapitálu (Bourdieu, 2007). V žádném případě nebylo při této segmentaci vycházeno z čistě marketingových premis a problematika životního stylu byla zúžena pouze na otázky konzumace různých kulturních produktů. Navíc řešitelský tým projektu JHD pokládá za nepravděpodobné, i když i tuto variantu úplně nevylučuje, že by v případě, kdy by k segmentaci českého operního diváctva bylo přistupováno identicky jako k segmentaci diváctva evropského, vznikl nový výhradně český profil či dokonce několik výhradně českých profilů. Jako optimální řešení se nyní jeví, aby marketingová oddělení českých divadel s operními soubory převzala výsledky šetření Opera Europy včetně návštěvnických profilů a práce s nimi tak, jak bylo nastíněno výše (III.7). Šetření JHD by pak mělo přinést rozpracování evropských závěrů v kontextu českého operního marketingu, poskytnout hlubší

a konkrétnější vhléd do problematiky operního marketingu a zároveň poskytnout výstupy v daleko praktičtější a v téměř okamžitě použitelné formě.

## **Prameny**

Bek, M. (2001) *Zpráva o hudebních posluchačích v České republice v roce 2001*. (Brno: Masarykova univerzita v Brně)

Boorsma, M. (2006) *A Strategic Logic for Arts Marketing/ Integrating Customer Value and Artistic Objectives* in International Journal of Cultural Policy, Vol. 12, No. 1, 2006, s. 73-92

Bourdieu, P. (2007) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. (Cambridge, MA: Harvard University Press)

Cashman, S. (2003) *Thinking...Big/ A Guide to Strategi Marketing Planning for Arts Organisations*. (Cambridge: Arts Council of England).

Cikánek, M. (2002) *Marketing festivalu hudebního divadla Opera*. Magisterská diplomová práce v oboru hudební managementu na Hudební fakultě Akademie múzických umění v Praze

Cikánek, M. (2006a) *Audience of the Prague Opera Festival/ Comparison of the Marketing Researches Conducted by the Festival in 2001 and 2005*. Magisterská diplomová práce v oboru Arts Management na City University London

Cikánek, M. (2006b) *Naše publikum je středem všeho, co děláme* in His Voice 6/2006

Colb, B. (2000) *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. (Taylorville, IL: Oak Tree Press)

Colbert, F. (2000) *Marketing Culture and the Arts*. (Montreal: Presses Heg)

Colborne, F. (2005) *Subscriptions Under Scrutiny as Opera Europa Meets in Latvia* in International Arts Manager, Prosinec 2004/Leden 2005, s. 13

Hill, E., O'Sullivan, C. a O'Sullivan T. (2001) *Creative Arts Marketing*. (Oxford: Butterworth Heineman)

Doublet, G. (2007a) *Opera Audiences in Europe* prezentace výsledků šetření *European Opera Audience Mapping* na Evropských operních dnech 2007

Doublet, G. (2007b) e-mailová a telefonická komunikace s vedoucím šetření *European Opera Audience Mapping*

Kotler, P. a Scheff, J. (1997) *Standing Room Only/Strategies for Marketing the Performing Arts*. (Boston, MA: Harvard Business School Press)

Newell, F. (2003) *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. (Princeton, N.J.: Bloomberg Press)

Opera Europa (2007a) e-mailová a osobní komunikace se sekretariátem asociace

Opera Europa (2007b) *Opera Audiences in Europe*. Interní dokument shrnující výsledky šetření *European Opera Audience Mapping* distribuovaný mezi účastníky Evropských operních dnů 2007

Payne, N. (2005) *Mapping the Audience* in *Oeuvres*, No. 11 podzim 2005, s. 3

Scheff Berstein, J. (2007) *Arts Marketing Insights/The Dynamics of Building And Retaining Performing Arts Audiences*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass)

Smith, W., Clurman, A. a Wood, C. (2005) *Coming to Concurrence: Addressable Attitudes and the New Model for Marketing Productivity*. (Evanston, Ill: Racom Communication)

Vick, G. (2005) *The Artist And the Audience* úvodní projev konference Opera Europa ve Valencii přetištěný in *Oeuvres*, No. 10 léto 2005, s. 10-11



## 1.2 Kdo je český operní divák a co s ním?

**Kateřina Řeháková**

Najdete jedno slovo, kterým vystihnete operního diváka? Možná tradicionalista, nebo dokonce konzerva? To jistě vyznáváte rozšířený názor, že opera je exkluzivní vysoké umění, jehož estetika zamrzla v době babiččina mládí, a že čeští návštěvníci opery milují hlavně Smetanu a Verdiho. A operním zpěvákům že není rozumět! Nepodléhat jen stereotypům, exaktněji změřit diváky operních představení, jejich možnosti, předpoklady a přání, a odvodit z toho důsledky pro marketingová oddělení divadel bylo cílem projektu Jednoty hudebního divadla *Marketingový potenciál českého operního publika*, podporovaného víceletým grantem Ministerstva kultury<sup>17</sup> (2007-2011). Na výzkumu se také podílelo všech deset českých vicesouborových „kamenných“ divadel provozujících operu.<sup>18</sup>

V této shrnující studii předkládáme komentovaný výběr výsledků celého marketingového průzkumu, kompletní údaje v podobě interaktivních grafů jsou na webu JHD.<sup>19</sup>

Těžiště projektu spočívá v marketingovém dotazníkovém šetření, které proběhlo ve dvou kolech paralelně ve všech stálých operních divadlech České republiky. První data byla shromažďována od prosince 2008 do března 2009, druhá ve stejném období o rok později, tedy od prosince 2009 do března 2010. Diváci měli v této době v divadlech při operních představeních k dispozici dotazníky se třiceti otázkami<sup>20</sup>, které byly rozvrženy do tří okruhů. První se týkal obecného vztahu diváka k opeře: *Jak často chodíte na operu?, Které operní styly a autory preferujete?, Kolik peněz jste ochotni investovat do vstupenky?* apod. Druhý se zaměřil na divákův pohled na konkrétní operní divadlo, v němž dotazník vyplňoval: *Jakým způsobem získáváte informace o aktuálním dění a inscenacích?, Jak jste spokojeni s uměleckou kvalitou a s kvalitou služeb?* atd. Jak se ukázalo, většina diváků vyplňovala dotazník ve svém domovském divadle. Poslední část otázek se týkala demografického profilu diváka. Při druhém kole byla spuštěna také elektronická podoba dotazníku, k níž měli diváci přístup prostřednictvím webových stránek divadel. Z prvního kola sběru dat jsme získali 1307 dotazníků, z druhého celkem 1497, z toho 905 papírových a 592 elektronických. Počty získaných odpovědí se v jednotlivých divadlech lišily až v řádu stovek (viz graf č. 1), záleželo na způsobu distribuce, kterou divadla sama zprostředkovala. Přesto průměr 280 dotazníků na divadlo je již vcelku průkazným vzorkem, ze kterého lze odvodit obecné tendence.

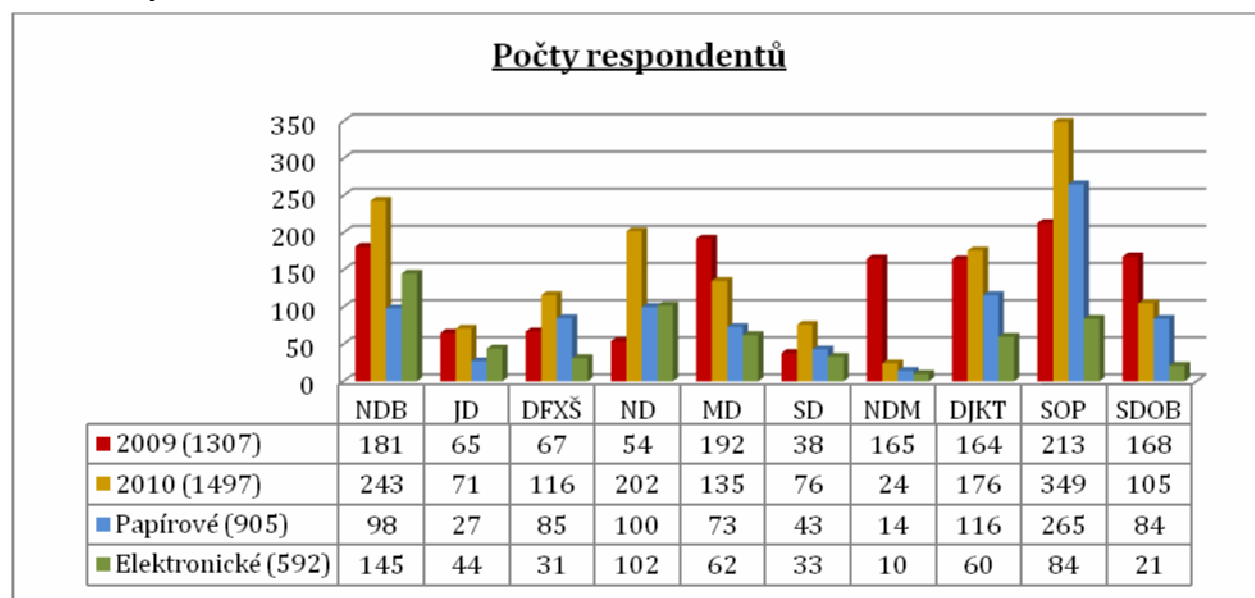
<sup>17</sup> Projekt Ministerstva kultury České republiky DD07P03OUK003 na základě čl. 5 odst. 1a přílohy II. ke smlouvě č. 6/2007/OUK.

<sup>18</sup> Divadlo F. X. Šaldy Liberec (DFXŠ), Divadlo J. K. Tyla v Plzni (DJKT), Jihočeské divadlo České Budějovice (JD), Moravské divadlo Olomouc (MDO), Národní divadlo (ND), Národní divadlo Brno (NDB), Národní divadlo moravskoslezské (NDM), Slezské divadlo Opava (SDO), Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem (SDOB), Státní opera Praha (SOP)

<sup>19</sup> <http://www.jednotahd.cz/dotaznik/statistika/stat.php>

<sup>20</sup> Dotazníky prvního a druhého kola se od sebe mírně lišily, do druhého kola jsme některé otázky přeformulovali a zpřesnili. Elektronický dotazník, tedy dotazník pro druhé kolo sběru dat, si můžete prohlédnout na webu JHD. <http://www.jednotahd.cz/dotaznik/DDdotaznik.php>

Grafy je třeba číst takto: První dva údaje zobrazují celkové hodnoty z obou sběrů dat, další dva pak výsledky získané z papírových a z elektronických dotazníků ve druhém kole. Ukázalo se, že rozdíly mezi elektronickými a papírovými dotazníky jsou v jistých otázkách tak velké, že jsme se oba způsoby sběru rozhodli v grafech rozlišit. V několika málo případech ale nebylo podobné rozdělení účelné, proto jsou zobrazeny celkové výsledky bez rozlišení jednotlivých ročníků a typů sběrů dat. Čísla v nadpisech jednotlivých grafů reflektují číslo otázky v dotazníku.

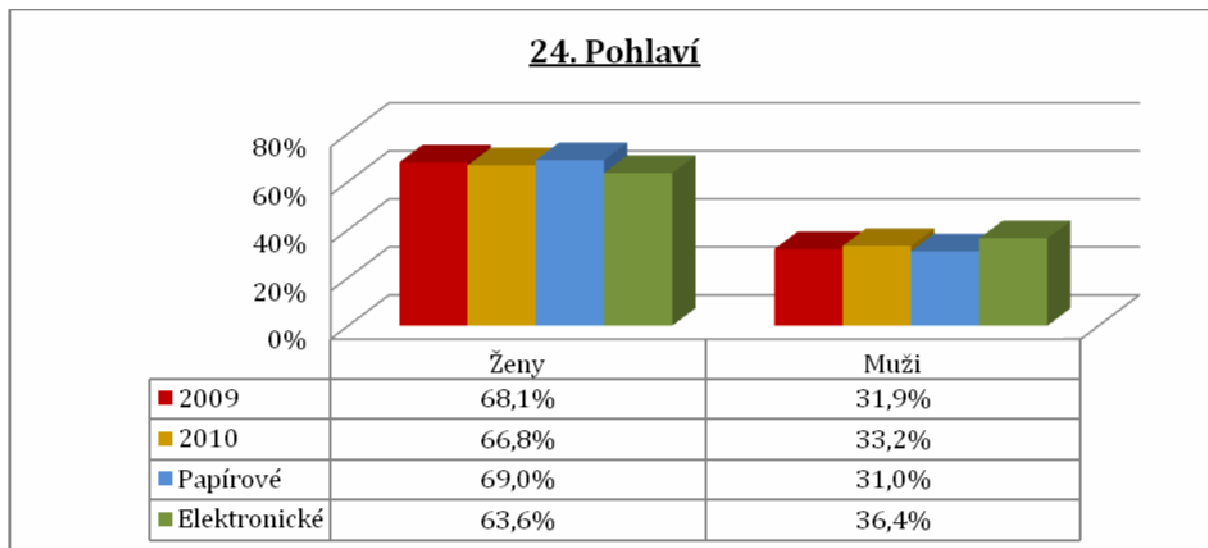


**Graf č. 1** *Počty respondentů*

Následující data je nutné nahlížet s vědomím nezbytných metodologických předpokladů: Mapujeme diváka, který byl ochotný dotazník vyplnit. Divadla motivovala návštěvníky k vyplňování soutěží o volné vstupenky, ale bylo na jednotlivých divadlech, jak na přítomnost dotazníků upozorní, což ovšem už předem vymezuje divácké dispozice: např. v SOP vkládaly uvaďčky dotazníky do programů, v NDB je rozesílali členům svého Klubu přátel opery a baletu. Častěji byly dotazníky rozloženy ve foyeru a v pokladnách divadel. Je tedy nutné číst následující závěry s vědomím, že si nemůžeme být zcela jisti, zda je náš vzorek respondentů opravdu reprezentativní a do jaké míry je ovlivněn ochotou diváků k vyplňování. Například při prvním sběru dat ve SDO shodou okolností organizovali vlastní dotazníkovou akci, ochota diváků k vyplňování dalších dotazníků tak byla mizivá. Druhým vytčeným předpokladem je samozřejmě otázka pravdivosti respondenty uváděných údajů. Metodu klasického dotazníkového výzkumu jsme zvolili proto, že je organizačně relativně jednoduchá, finančně nenáročná a má poměrně široký záběr, ovšem její nevýhodou je právě absence kontrolního mechanismu, který je možné využít v případě přímého dotazování. K výsledkům proto přistupujeme s jistou opatrností. Přes všechny pochybnosti ale výzkum potvrdil některé předpoklady, které z analogického vývoje mezinárodní organizací Opera Europa shrnul ve vstupní studii Martin Cikánek, a zjistili jsme některé tendence, které je možné v divadelně-operním marketingu zohlednit.

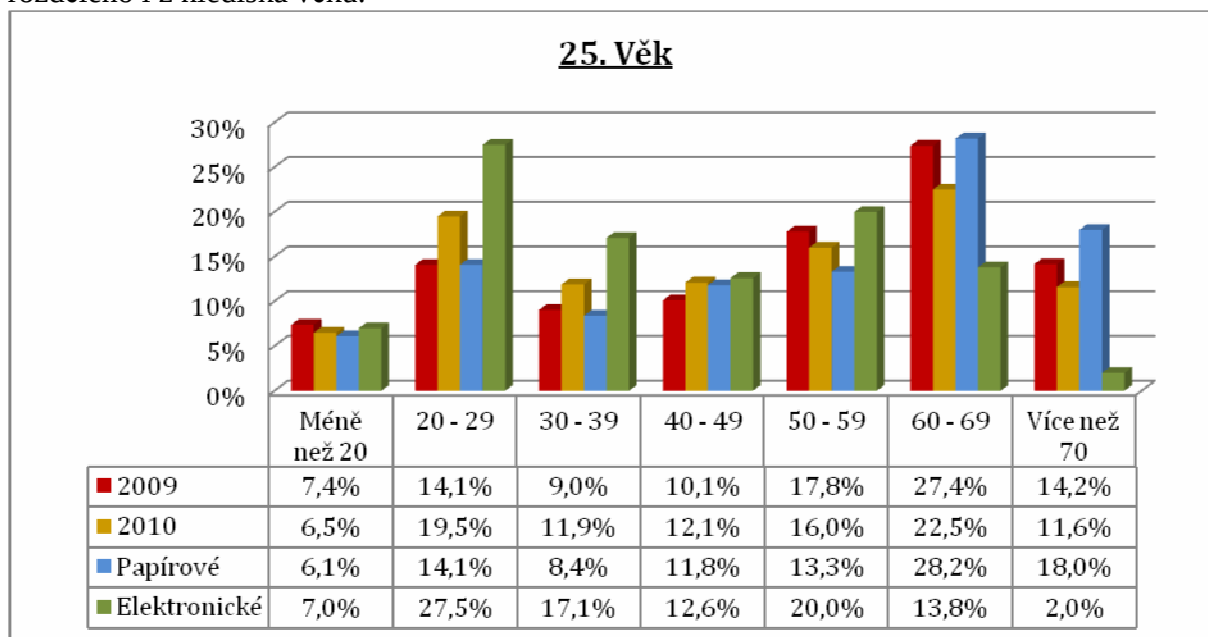
## Kdo je český operní divák? aneb Trocha demografie

Průměrným operním divákem v Česku je žena šedesátnice, zaměstnaná ve školství nebo důchodkyně, má vysokoškolské vzdělání a příjmy její domácnosti nepřekročí pětaticet tisíc korun.



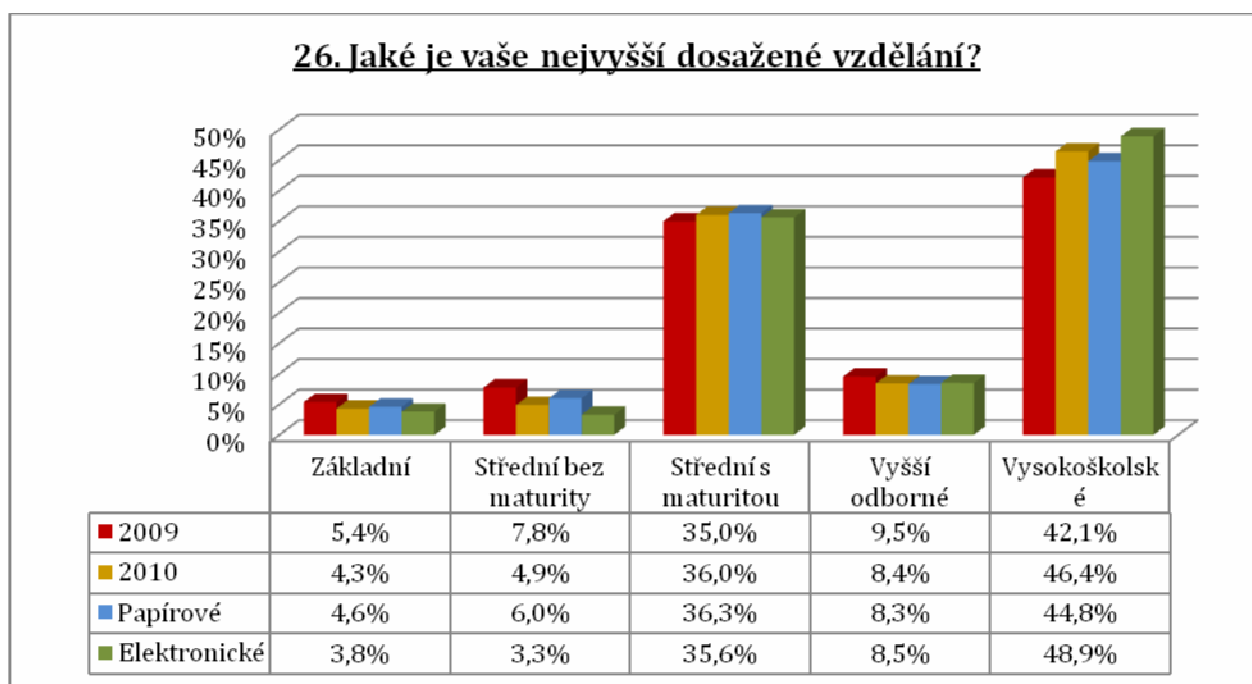
**Graf č. 2 Rozdělení podle pohlaví**

Podíl žen v operním publiku je výrazně vyšší, nehraje tu zásadní roli ani způsob vyplňování dotazníku (elektronický x papírový). Je však třeba vzít v úvahu předpoklad, že k vyplňování dotazníků a anket jsou ženy ochotnější než muži. Ženy se také dožívají vyššího věku, což vzhledem k věkové skladbě publika (viz dále) má také svůj význam. V roce 2010, kdy byly na výběr elektronické a papírové dotazníky, si vyšší procento mužů vybralo ty elektronické, zde se tedy ukazuje prostředek, kterým tuto skupinu diváků oslovit. Kromě zmíněných příčin velkého genderového rozdílu v operním publiku může být důvodem i obecné inklinování žen ke kultuře a umění. Navíc je operní publikum nerovnoměrně rozděleno i z hlediska věku.



**Graf č. 3 Věková struktura publika**

Nejvíce diváků se rekrutuje z nejmladší a nejstarší věkové kategorie. Zatímco v jiných otázkách se druhým sběrem dat potvrdily výsledky prvního dotazníkového šetření, pro věkovou skladbu operního publika to zcela neplatí. Tady výsledky zásadně ovlivnily elektronické dotazníky, které vyplnilo podstatně jiné spektrum diváků než dotazníky papírové. Zatímco hodnotám získaným za rok 2009 odpovídají data z papírových dotazníků za rok 2010, elektronické vyplňovali diváci mladší, zejména ve věkové kategorii 20-29 let. Spolu s nejmladšími respondenty do 20 let činí tato kategorie v úhrnu elektronických dotazníků více než třetinu, zatímco v průměrných výsledcích za rok 2010 jsou čtvrtinovým publikem a v roce 2009 nedosahují ani pětiny. Vzhledem tomu, že elektronické dotazníky vyprofilovaly mladší skupiny diváků, lze k nim přistupovat jako k jisté opozici vůči respondentům papírových dotazníků, jejichž odpovědi většinou korespondují s výsledky z roku 2009, čímž zároveň potvrzují jejich statistickou relevantnost. Překvapivě druhou nejsilnější skupinou, která více vyplňovala elektronické než papírové dotazníky, jsou lidé ve věku 50-59 let. Tato věková skupina je ovšem jednou z nejpočetnějších skupin diváků. Padesátníci navíc oproti šedesátiletým a starším mají bohatší zkušenosti s počítačem, který zřejmě používají i v zaměstnání, zatímco starší lidé, kteří jsou již více let v penzi, se touto cestou s počítačem již nesetkali a mají mnohem omezenější možnost získat základní počítačovou gramotnost. Nicméně je třeba podotknout, že vyplnění dotazníku bylo z hlediska zkušenosti práce s počítačem velice snadné. Z grafu tedy vyplývá zásadní věc: změna v distribuci dotazníků posunula věkové schéma směrem k mladším ročníkům. Nejméně aktivní z hlediska návštěv operních představení je ovšem střední generace třicátníků a čtyřicátníků, tedy nejsolventnější část populace v produktivním věku. Říká se, že opera je náročný žánr, ke kterému člověk postupně dospěje. Funguje to tedy tak, že mladý člověk získá jakési povědomí o opeře, ve středním věku, kdy založí rodinu a musí ji ekonomicky zajistit, o operu příliš zájem nejeví a pak - „na stará kolena“ - se k ní pokorně vrátí? Vypadá to logicky a tato teorie také vystihuje naše věkové schéma. Podívejme se na to ale z jiného úhlu: Jaký vkus a jaké divácké návyky má publikum, které projde touto smyčkou k opeře, od opery a zase zpátky? Ukážeme si to za chvíli, ale je třeba zdůraznit, že tento demografický exkurz je z hlediska pochopení operního diváka jedním z nejdůležitějších, a to zejména pro marketing divadel. Je nutné se s takovým rozvrstvením diváků smířit? Je to publikum, které nám vyhovuje? Asi všechna divadla, nejen operní, se snaží cílit svůj marketing i dramaturgii na přilákání mladého diváka. Není ale stejně důležité si tohoto diváka udržet, když odroste prvotnímu nadšení? Jak přesvědčit třicátníky a čtyřicátníky, že i přes pracovní shon a rodinné povinnosti si mohou najít pro operu čas? A že je to pro ně samotné přínosné?



Graf č. 4 Vzdělání

Pokračujeme v demografickém rozboru operního diváctva. Jeho úroveň vzdělání je vysoká, 90 % úspěšně absolvovalo maturitní zkoušku a polovina z nich vystudovala vysokou školu. Pokud se podíváme na přehledy Českého statistického úřadu<sup>21</sup> o vzdělanosti české populace, v roce 2009 bylo v Česku 12,7 % obyvatel s vysokoškolským vzděláním a 33,9 % se středním vzděláním s maturitou. To jsou ovšem skupiny, které mezi diváky operních představení převažují. Je tedy správné přistupovat k těmto divákům jako k naprostým laikům? Není možné předpokládat, že úroveň vzdělání odpovídá jistým intelektuálním schopnostem a že by takové publikum mělo být schopné estetických soudů na jiné než primární libostní úrovni? Uvidíme dál, až se budeme zabývat spokojeností diváků s uměleckou úrovní jejich divadla.

Pouze nízké procento diváků operních produkcí je vybaveno odborným vzděláním – středním a vyšším. Respondenti, kteří odpovídali, že dosáhli pouze základního vzdělání (i neukončeného), byli zejména žáci a studenti a patří do věkové kategorie do 20 let. U nich se předpokládá, že budou své vzdělání zvyšovat.

Je tedy opera žánr jen vzdělaných intelektuálů? Nemá co nabídnout méně vzdělanému publiku? Zkusme srovnat naše výsledky s výzkumem hudebnosti, který v roce 2001 provedl Mikuláš Bek a představil ho v knize *Konzervatoř Evropy*? Nejprve se podívejme, jaké procento obyvatel České republiky podle Beka do opery vůbec chodí:

| <i>Typy hudební produkce</i>       | <i>Podíl návštěvníků na populaci</i> |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Koncerty populární a rockové hudby | 24,1 %                               |
| Muzikálová představení             | 24,0 %                               |
| Koncerty vážné hudby               | 15,2 %                               |
| Folkové koncerty                   | 14,7 %                               |
| Operní představení                 | 8,9 %                                |
| Jazzové koncerty                   | 7,2 %                                |

<sup>21</sup> ČSÚ, Tab. 01.04 Vzdělání obyvatelstva České republiky ve věku 15 a více let podle výsledků "Výběrového šetření pracovních sil" [cit. 15. 9. 2011] URL: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0104.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0104.pdf).

**Tabulka č. 1 Návštěvnost hudebních produkcí – Výzkum hudebnosti 2001<sup>22</sup>**

Tradičně se uvádí, že do divadla chodí asi 4 % populace. Platilo to i v roce 2001<sup>23</sup>, kdy probíhal výzkum hudebnosti. 8,9 % frekventantů opery, které tento výzkum uvádí, je tedy číslo dost vysoké. Ať už obecně chodí do opery 4 % nebo 9 % populace, je třeba si uvědomit, že jsou to právě ti, o nichž pojednává náš průzkum. Nyní tedy zpět k otázce, zda je opera zábavou pouze vzdělaných.

| <b>Vzdělání</b>            | <b>Opera</b> | <b>Vážná hudba</b> | <b>Jazz</b> | <b>Muzikál</b> | <b>Pop - Rock</b> | <b>Folk</b> |
|----------------------------|--------------|--------------------|-------------|----------------|-------------------|-------------|
| Základní                   | 8 %          | 10,1 %             | 6,6 %       | 15,2 %         | 21,2 %            | 9,5 %       |
| Vyučen/střední s maturitou | 2,9 %        | 8,3 %              | 3,6 %       | 19,3 %         | 19,5 %            | 14,1 %      |
| Střední s maturitou        | 11,4 %       | 17,2 %             | 10,8 %      | 30,1 %         | 31,5 %            | 16,6 %      |
| Vysokoškolské              | 25,9 %       | 46,3 %             | 10,4 %      | 38 %           | 25 %              | 19,6 %      |

**Tabulka č. 2 Hudební žánry v závislosti na vzdělání diváků – Výzkum hudebnosti 2001<sup>24</sup>**

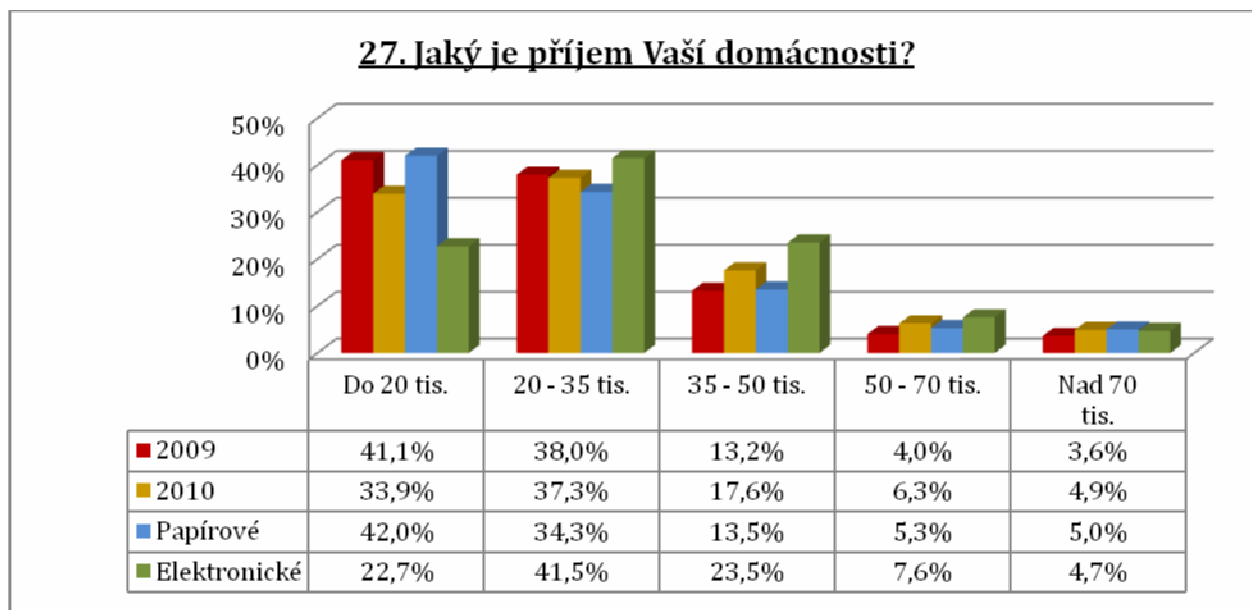
Tabulka jasně ukazuje, že všechny hudební produkce jsou záležitostí spíš vzdělanější populace a nezáleží ani příliš na žánru. Opera je z tohoto hlediska středně navštěvovanou. Tedy vlastně ano, opera je žánr exkluzivní. Vyhovuje operní komunitě její výlučnost? Mají divadla zájem na tom, aby přivedla do hlediště i diváka, který nemá nejvyšší vzdělání? Je to žádoucí? Doba slavných historek o řemeslnících, kteří si chodíce po Praze zpívají árie z Mozartovy Figarovy svatby, je pryč. Je to důsledek dalšího vývoje opery a ostatních hudebních žánrů, které jsou opeře konkurencí. Má tedy opera diváky, které potřebuje? Z ekonomického hlediska je jistě žádoucí řady diváků rozšiřovat, ale na druhou stranu má opera těmto lidem co nabídnout? To je otázka nejen pro marketingové pracovníky, ale zejména pro operní dramaturgy a režiséry.

Nyní si ukážeme, jaké finanční zázemí má divák, kterého jsme dosud představili. V této souvislosti nesmíme zapomínat zejména na věkové rozložení publika a jeho pracovní dispozice, tedy že jde zejména o nejmladší nebo naopak o nejstarší věkové kategorie, které nejsou ekonomicky příliš aktivní. Studenti a důchodci se podílejí více než 50 % na skladbě operního publika. 42 % respondentů se označilo za zaměstnance, necelých 10 % za podnikatele. V jakých odvětvích tito lidé pracují, ukážeme dále.

<sup>22</sup> BEK, Mikuláš. *Konzervatoř Evropy?: K sociologii české hudebnosti*. Praha: KLP, 2003. S. 35.

<sup>23</sup> V roce 2008 to bylo už jen 3,5 %. ČSÚ: Tab. 01.01 Vybrané demografické údaje v České republice [cit. 15. 9. 2011] URL: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf); ČSÚ: Tab. 12.09 Kultura v České republice [cit. 15. 9. 2011] URL: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1209.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1209.pdf).

<sup>24</sup> BEK, op.cit, s. 35.



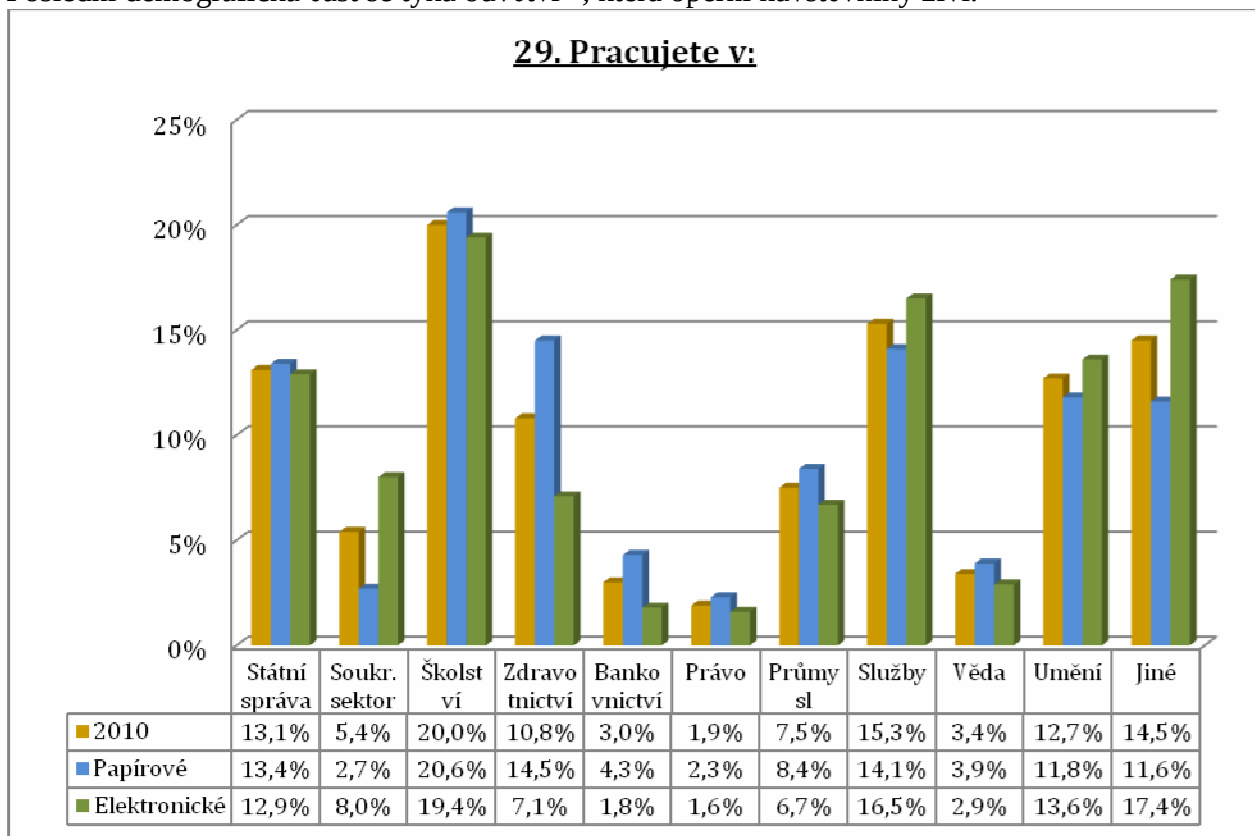
**Graf č. 5 Měsíční příjem domácnosti**

Většinou se příjmy divákovy domácnosti pohybují do 35 tisíc, jen pětina všech diváků má příjmy vyšší. Na tuto otázku víc než desetina dotazovaných neodpověděla, což může do jisté míry výsledky zkreslit. Navíc u této otázky máme více než u jiných pochybnosti o pravdivosti údajů, které o sobě diváci poskytli, zejména v prvním kole. Objevilo se několik extrémních případů, kdy o sobě diváci tvrdili, že jejich domácnost čítající čtyři členy<sup>25</sup> má měsíční příjem do 20 tisíc, a přitom chodí pravidelně do divadla na operu. Tady je navíc opět možné srovnávat s výzkumem hudebnosti, při němž respondenti uváděli, do které sociálně-ekonomické třídy se zařazují: nižší, nižší střední, vyšší střední a vyšší. Respondentů, kteří uvedli, že byli v předcházejícím roce na opeře, bylo z nižší třídy jen 5 %, z nižší střední necelých 10 %, zato z vyšší střední a vyšší téměř 20 %. Přestože tehdejší zařazování bylo subjektivní a nebylo podpořeno žádnými částkami měsíčního příjmu, ukazuje se tu značný nepoměr, proto je třeba brát tyto výsledky s rezervou.

U této otázky se nám ale velmi vyplatilo druhé kolo dotazování, protože zatímco v prvním převažoval měsíční příjem divákovy rodiny do 20 tisíc korun, ve druhém kole se čísla mírně zvýšila. Mohou za to respondenti elektronických dotazníků, čímž se nám opět potvrdilo, že se jedná o trochu jinou skupinu lidí než ti, kteří vyplnili dotazníky přímo v divadlech. Je to zřejmé ze sloupců grafu, které znázorňují dotazníky z roku 2009 a papírové dotazníky z roku 2010. Výsledky jsou téměř totožné. K otázce financí se vrátíme ještě za jednou, až se budeme zabývat cenami vstupenek.

<sup>25</sup> Součástí otázky o měsíčním příjmu domácnosti byla kolonka na počet jejích členů. Respondenti ovšem tuto odpověď většinou ignorovali, proto jsme se rozhodli tento pohled na příjmy domácnosti pominout.

Poslední demografická část se týká odvětví<sup>26</sup>, která operní návštěvníky živí.



**Graf č. 6 Odvětví, ve kterých zaměstnaní diváci pracují**

Srovnání s prvním sběrem dat zde neuvádíme, protože v prvním dotazníku byla tato otázka jinak a nepřesně formulována. Mezi diváky převládají pedagogové a pracovníci ve službách, naopak některá historicky tradiční odvětví, která o operu projevovala zájem, jako například bankovníctví a právo, jsou nyní zcela marginální. Přestože jsme se snažili poskytnout respondentům dostatečné spektrum odpovědí, skoro 15 % se do něj přesto nevešlo a uvedlo možnost „jiné“. Jen malé procento z nich ale „jiné“ rozvedlo, šlo většinou o zaměstnance v zemědělském sektoru. Nezanedbatelná část diváků pochází z domácího prostředí, tedy pracuje v oblasti umění. Využili jsme tohoto faktu při porovnávání otázek týkajících se divácké spokojenosti s uměleckou kvalitou. O tom ale ještě bude řeč.

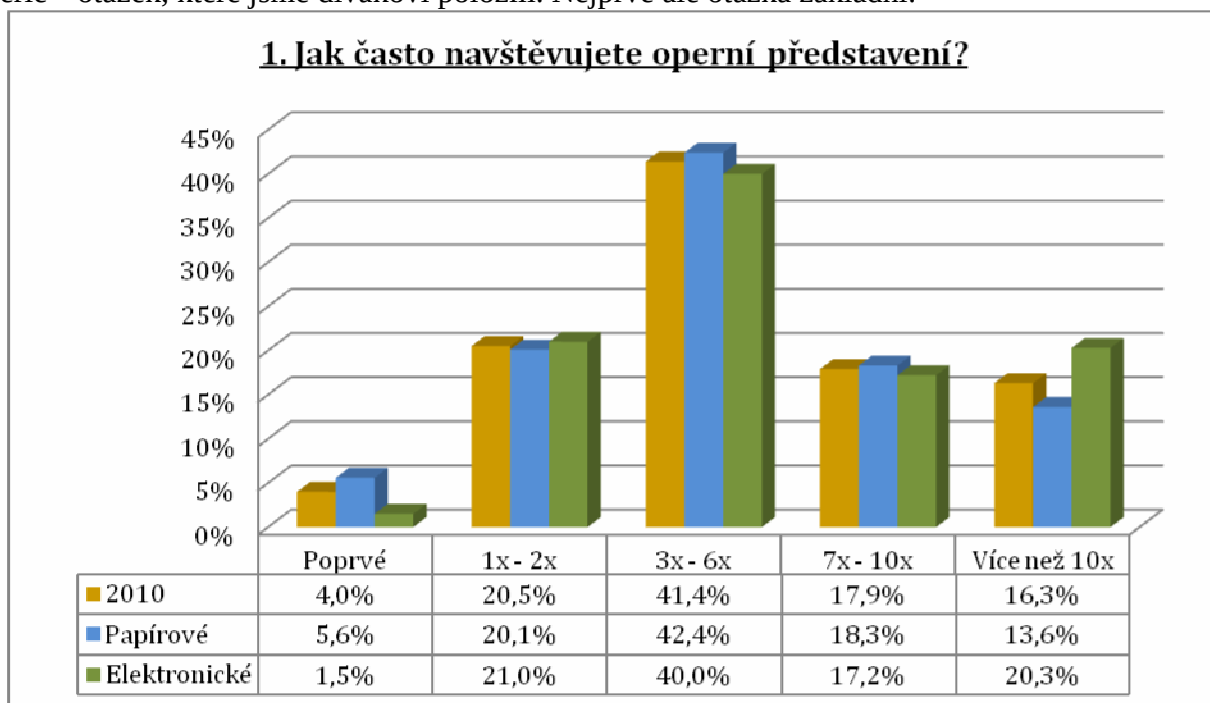
Věnovali jsme se demografickému portréту operního diváka rozsáhle proto, abychom poukázali na mnohé aspekty, se kterými musí marketing divadel počítat a pracovat. Jde zejména o věkovou strukturu publika a také o fakt, že jen 20 % diváků je ve věku 30-50 let. Ve všech divadlech jde samozřejmě o peníze, zejména oblastní divadla zřizovaná statutárními městy bojují o každou korunu s dalšími kulturními a sportovními institucemi. Demografický profil publika ale nevypadá příliš solventně, mladí nebo naopak důchodci, střední generace zaměstnaná ve školství, zdravotnictví nebo ve službách. Každý rád účelně investuje podle toho, kolik mu finanční situace dovolí. Majetnější vrstvy tak raději vloží své peníze do exkluzivity a do opravdových hvězd. Jak jinak by mohly být vyprodané množství se pražské koncerty světových operních hvězd? Ovšem, kolik hvězd máme mezi našimi operními zpěváky? Tolik, kolik si jich uděláme, tedy kolik svých sólistů zviditelníme. Je třeba hledat různé cesty.

<sup>26</sup> Poslední otázka dotazníku byla rozdělena do dvou částí. První se týkala zaměstnaneckého poměru, případně zda je respondent studentem, důchodcem apod., o čemž již byla řeč. Druhá část otázky specifikovala odvětví, ve kterém divák pracuje. Zde uvádíme graf jen druhé části otázky.



## Divák, opera a peníze

Opravdu chtějí čeští diváci vidět jen Prodanou nevěstu a La traviatu? Nejsou to jen přetrvávající fámy podporované divadly, která tak nemusejí příliš originálně obměňovat repertoár? Kolik peněz je divák ochotný zaplatit za operní vstupenku? To jsou leitmotivy první série<sup>27</sup> otázek, které jsme divákovi položili. Nejprve ale otázka základní:

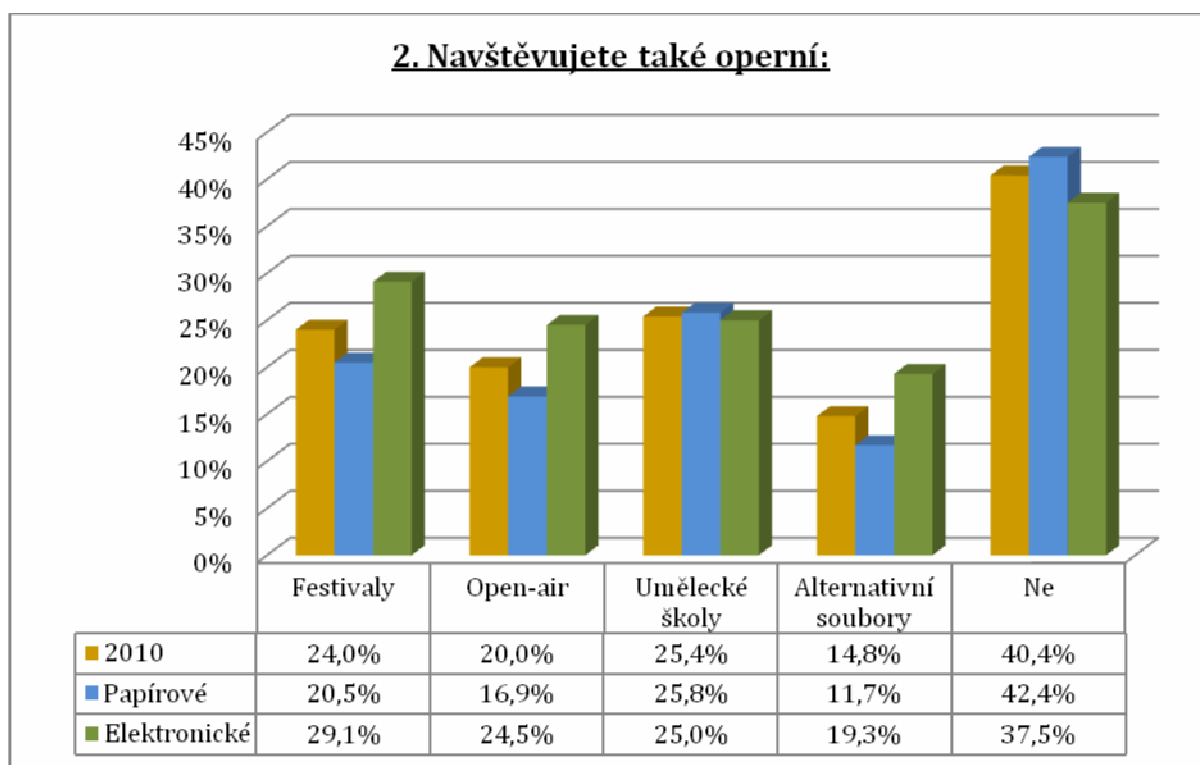


**Graf č. 7 Jak často navštěvujete operní představení?**

Při prvním dotazníkovém šetření jsme nechali na respondentovi, aby subjektivně určil, jak často na operu chodí, a nabídli jsme odpovědi typu „výjimečně“ nebo „několikrát do roka“. Postup se ukázal pro zpracování dat nevýhodný, více než polovina dotazovaných totiž odpověděla, že chodí do divadla několikrát do roka, přičemž se pod odpovědí skrývala velmi různá frekvence návštěv. Ve druhém kole jsme slovní hodnocení nahradili konkrétními čísly, která však už nejsou s původním slovním vymezením kompatibilní, proto jsme výsledky z prvního kola z grafu vypustili. Podle zpřesněných výsledků chodí většina diváků do opery pravidelně, nejčastěji zhruba každé dva až tři měsíce. To je skupina, kam patří z velké části abonenti. Diváci, kteří odpověděli „Poprvé“, jsou zejména žáci základních škol.

Zajímalo nás také, zda se opera o své publikum dělí s jinými divadelními druhy nebo i s jinými typy operních představení, než jsou produkce kamenných repertoárových divadel.

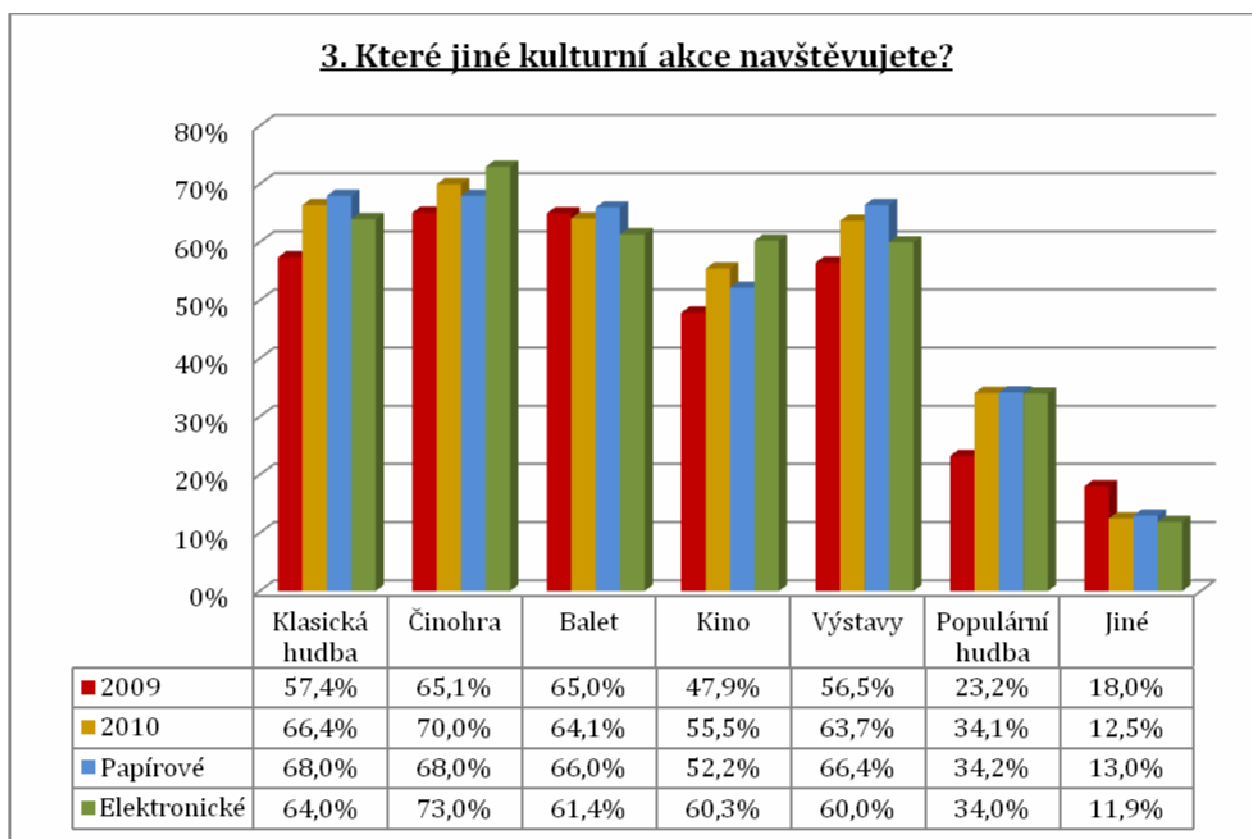
<sup>27</sup> Demografické otázky byly v dotazníku zařazeny až nakonec.



**Graf č. 8 Návštěvnost dalších typů operních představení: operní festivaly, open-air produkce, představení uměleckých škol nebo alternativních souborů**

V prvním kole jsme se diváků ptali, zda navštěvují některý z typů operních představení, která jsou uvedena v grafu, a očekávali jsme odpovědi ano/ne. Záporně tehdy odpovědělo 72 % respondentů, což je výrazný rozdíl oproti druhým výsledkům, kdy záporně odpovědělo jen 40 % dotazovaných. Nejspíš tu sehrál demotivující roli výčet akcí, na něž jsme se ptali. Pokud divák navštěvoval jen jeden ze zmiňovaných typů operních produkcí, zřejmě odpověděl na otázku záporně. Jinak si rozdíl mezi jednotlivými sběry dat neumíme vysvětlit. Ukázal se tu opět odlišný potenciál respondentů elektronických dotazníků, kteří jsou ve vyhledávání dalších akcí aktivnější. Ovšem celkově není zájem tradičního operního publika o jiná představení než v jejich domácím divadle příliš velký. Podobně dopadly otázky, zda diváci za operou cestují nebo zda navštěvují produkce současné opery. Z odpovědí vyplývá zásadní poznatek: české operní publikum nemá velké srovnání, je konzumentem jednoho typu operního divadla, a tedy je k němu značně nekritické, jak si potvrdíme později.

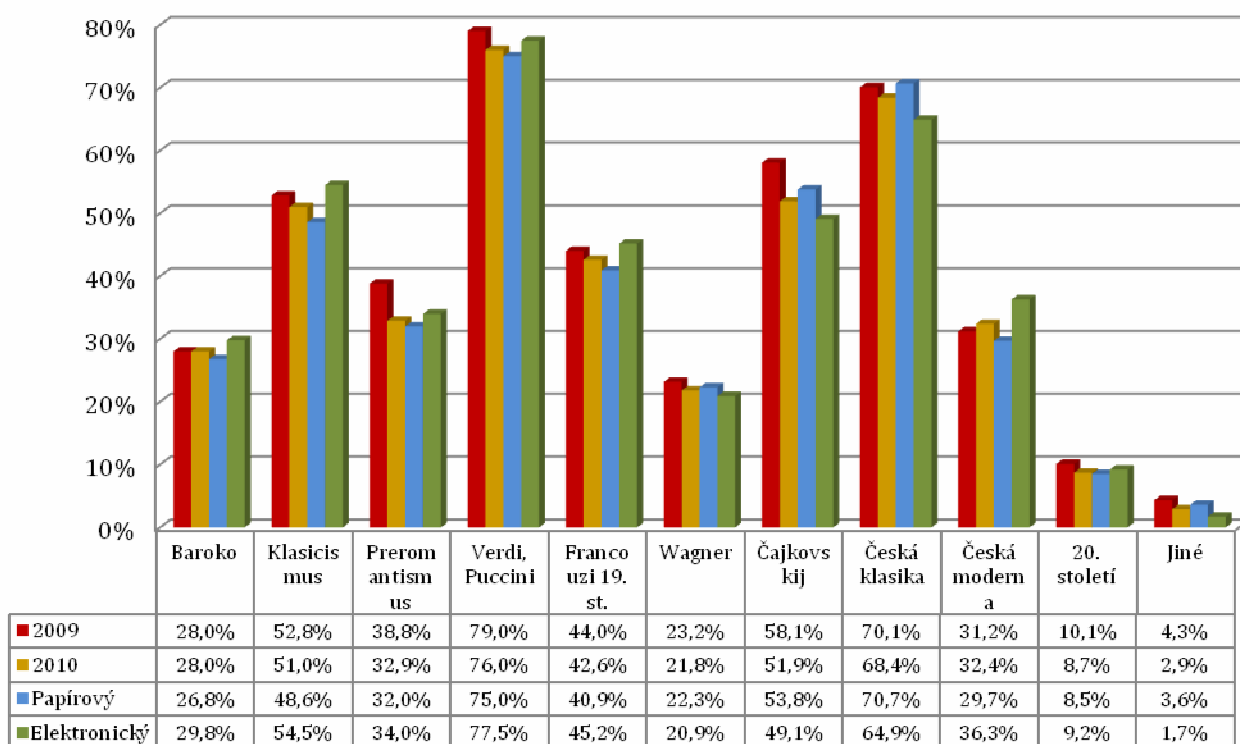
Diváci sice málo navštěvují jiná operní představení, ale jinak jsou kulturně aktivní v jiných druzích divadla nebo umění vůbec.



**Graf č. 9 Návštěvnost ostatních divadelních druhů a jiných kulturních akcí**

Vysoký zájem o další divadelní druhy svědčí zejména o faktu, že všechny české operní soubory působí ve vícesouborových divadlech a koexistují s jedním (jako např. v SDOB nebo v SOP) až třemi (v NDM) soubory. Třetinu dotazovaných tvoří abonenti, kteří v rámci předplatného většinou navštěvují představení všech souborů divadla. Není překvapivé, že respondenti elektronických dotazníků chodí do kina spíše než ti, kteří vyplňovali dotazníky papírové. Zajímavý je ale fakt, že se všichni bez rozdílu shodli na vztahu k populární hudbě, ovšem je vysoce pravděpodobné, že pojetí termínu bylo opět velmi individuální, tedy různé. Do kolonky jiné mnoho respondentů vyplňovalo jazz.

Touto otázkou jsme zjišťovali, nakolik se operní diváci zaměřují i na jiné kulturní akce, a zda to může nahrazovat chybějící srovnání s jinými operními soubory. Rádi bychom se také dozvěděli, zda se tím zájem diváků netříští, ale k odpovědi na tuto otázku by bylo třeba provést šetření i mezi diváky těchto akcí. Lze však na základě výsledků konstatovat, že se operní diváci jiným kulturním akcím rozhodně nevyhýbají.

**4. Které autory a styly preferujete?****Graf č. 10 Divácké preference operních stylů a skladatelů**

Jedna z hlavních otázek, které jsme divákům položili, se týkala hudebních preferencí. Je skutečně pravda, že publikum chce jen Verdiho a Smetanu s Dvořákem? Šetření to bohužel potvrdilo. Neprojevil se tu ani výraznější rozdíl mezi respondenty elektronických a papírových dotazníků, jen elektroničtí vyplňovatelé preferují o něco více české moderní klasiky - Janáčka a Martinů - a klasicismus, tedy jistě hlavně Mozarta. Jedním z nejméně oblíbených autorů u nás je Richard Wagner, což je nutné přičíst absenci inscenační tradice tohoto autora u nás přinejmenším ve 2. polovině 20. století. Podobně nízkou podporu má také barokní opera, která se sice nyní hraje poměrně často, ale zpravidla mimo kamenná divadla. Podobně je to i s operou 20. století a operou soudobou, která se provozuje jen velmi výjimečně.

Je třeba ale k této otázce připojit tu, v níž jsme se diváků ptali, zda jim v repertoáru jejich divadel nějaký styl nebo autor chybí. Pozitivně odpověděla jen čtvrtina respondentů. Přitom podíváme-li se na repertoár operních divadel, jakou zjistíme frekvenci Smetany s Dvořákem, a Mozarta mimo Stavovské divadlo? V současné sezoně 2011/2012 je na repertoáru operních divadel jedenadvacet inscenací oper Verdiho, třináct Pucciniho, deset oper Dvořákových a sedm Smetanových.<sup>28</sup> Na deset operních divadel není sedmnáct inscenací českých klasiků zrovna málo, jenže z devíti Smetanových oper můžete vidět pouze šest

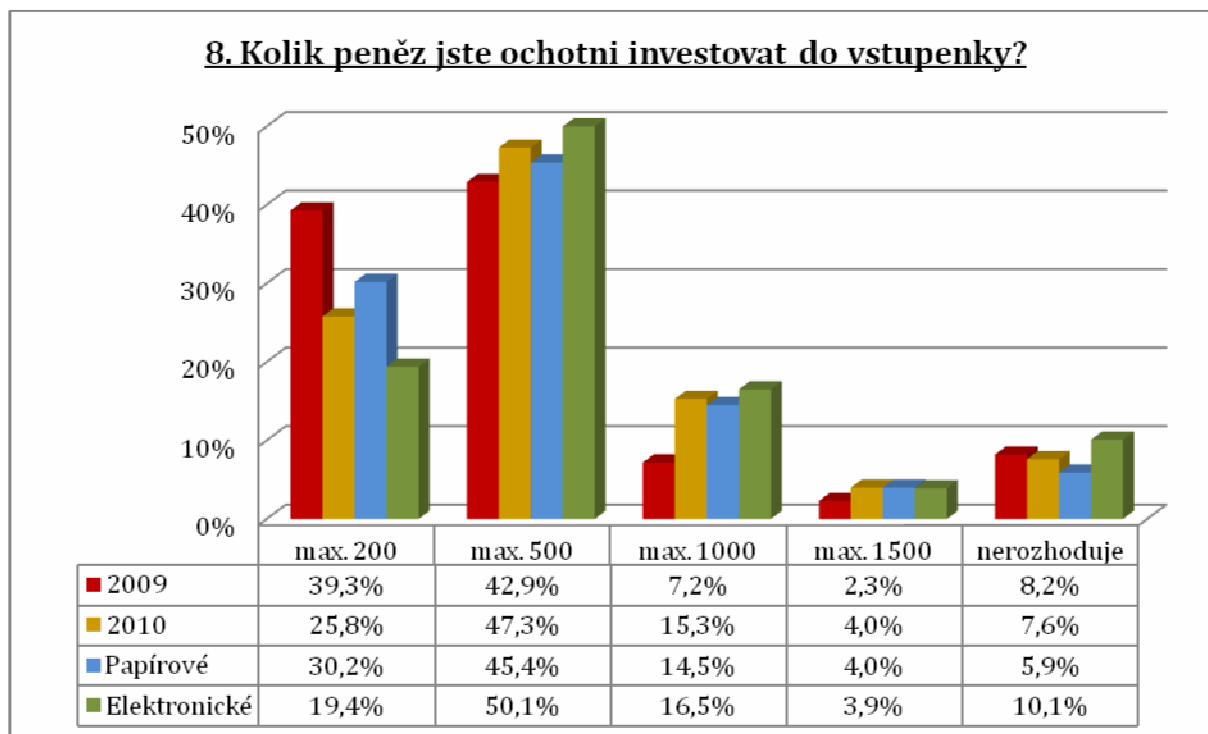
<sup>28</sup> Pro představu: Od sezony 2000/2001 do sezony 2010/2011 uvedla česká operní divadla 28 premiér Smetanových oper (*Prodaná nevěsta* 10x, *Dalibor* 7x, *Hubička* 3x, *Dvě vdovy* 3x, *Čertova stěna* 2x, *Tajemství* 2x, *Braniboři v Čechách* 1x) a 24 nových inscenací Dvořákových oper (*Rusalka* 10x, *Čert a Káča* 7x, *Jakobín* 5x a po jedné inscenaci oper *Dimitrij* a *Vanda*). Kromě *Prodaných nevěst* a *Rusalek* se málokterá inscenace udržela na repertoáru déle než půl druhého roku. Ve stejném období bylo v Česku premiérováno 51 inscenací oper Verdiho a 34 Pucciniho.

Z databáze Divadelního ústavu. [<http://db.divadelni-ustav.cz/inscenace.aspx>]

různých provedení *Prodané nevěsty*; sedmou inscenací je *Libuše* v ND, reprízovaná dvakrát či třikrát ročně. Z Dvořáka se hraje samozřejmě *Rusalka* (4 inscenace), *Čert a Káča* (3), *Jakobín* (2) a NDM chystá na jaro *Armidu*, což je pro divadlo podobný „experiment“ jako Stravinského *Život prostopášíka*, který v Ostravě uvedou o dva měsíce dříve. Je tedy sedmnáct inscenací málo, nebo dost? Záleží na tom, zda divák tyto opery chce a zda na ně do divadla i přijde. V posledních letech byla drtivá většina inscenací českých operních klasiků (s výjimkou *Prodaných nevěst* a *Rusalek*) stažena z repertoáru do dvou let od premiéry, což nesevřčí o vysoké divácké návštěvnosti. Přestože tedy u respondentů pomyslnou druhou příčku nejoblíbenějších skladatelů obsadili Smetana s Dvořákem, praktické zkušenosti divadel jejich pozici dlouhodobě nepotvrzují. Je to paradox, který ukazuje, že český operní patriotismus je jen uměle udržovaný mýtus.<sup>29</sup>

Na otázku stylových preferencí diváků je třeba se podívat ještě z jednoho úhlu. Již bylo zmíněno a snadno to můžete vidět na příslušném grafu, že obě námi vymezené skupiny diváků, tedy respondenti papírových i elektronických dotazníků, mají v oblíbě totožné autory a styly. Bez ohledu na věk nebo moderní/tradiční způsob získávání informací (viz dále) má v sobě divák zažitý způsob vnímání opery, tedy vlastně normativní estetiku. Všechny věkové skupiny jsou vychovány stejným repertoárem a převažujícím pojetím operního divadla, tedy mají zažito, jak má být správně opera inscenovaná. Proto je snaha o nový výklad inscenovaného díla či o novou jevištní estetiku často a priori odsouzena. Ještě se k této otázce vrátíme, až budeme sledovat spokojenost diváků s uměleckými výkony.

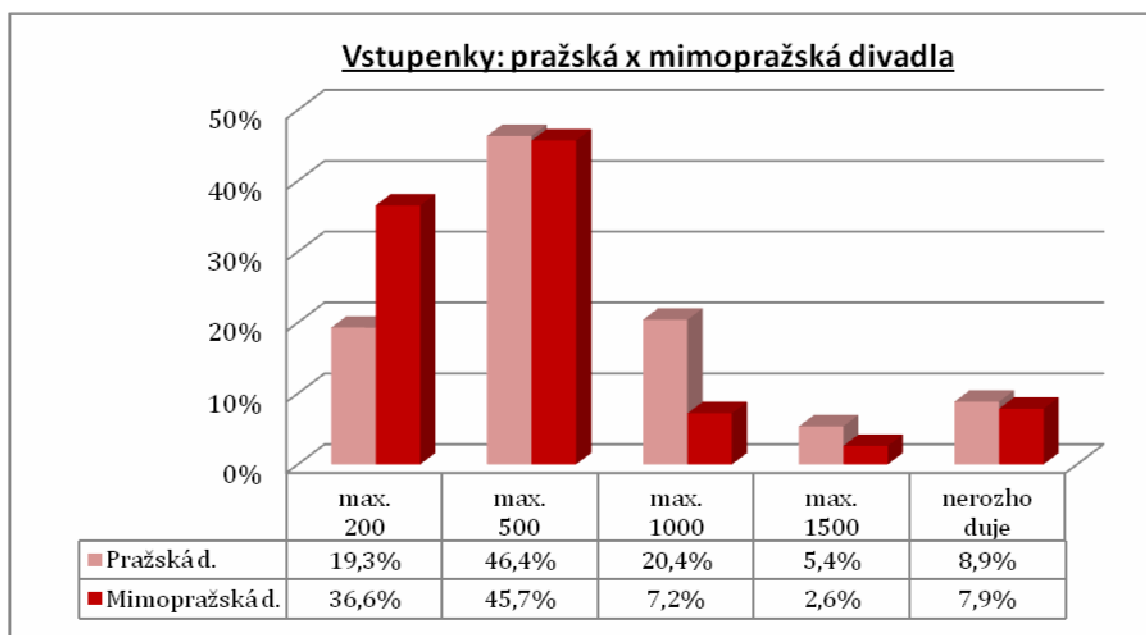
Jedním z nejzajímavějších a zásadních témat, které výzkum diváků nastolil, je otázka ceny vstupenek, z hlediska marketingu divadel tedy cenové politiky. Ptali jsme se diváků, kolik peněz jsou ochotni za vstupenku na operní představení zaplatit a zda je cena vstupenky ovlivňuje při výběru místa v hledišti.



Graf č. 11 Maximální částky, které jsou diváci ochotni zaplatit za vstupenku.

<sup>29</sup> S tématem zájmu o českou operní klasiku souvisí také dlouhodobě debatovaná inscenovatelnost těchto děl.

Tento graf je důležitý, ale je třeba ho konfrontovat s grafem následujícím:



**Graf č. 12 Porovnání cenového limitu na nákup vstupenek diváků pražských a mimopražských operních scén**

Z šetření vyplývá, že obecně je většina diváků ochotna zaplatit za operní vstupenky maximálně 500 Kč. V mimopražských divadlech je ale druhou nejčastější odpovědí 200 Kč, v Praze 1000 Kč. Zásadní roli tu hraje cenová politika divadel. Jaké místo si koupí za 500 Kč divák v Praze a jaké třeba v Opavě? V Praze je 500 Kč nižší střední cenová kategorie, mimo Prahu na nejlepší místa vynaložíte i necelou polovinu nebo dvě třetiny této částky. Ukažme si to na příkladu Pucciniho *Bohémy*, která se v současné sezoně hraje ve Státní opeře, v Opavě, v Ostravě a v Plzni. V Praze koupíte nejlepší místa za 1200 Kč, nejlevnější za 100 Kč, v Plzni je cenové rozmezí 380-110 Kč, v Ostravě 340-220 Kč a v Opavě 220-160 Kč. Podíváme-li se na tyto ceny prizmatem průměrné hrubé mzdy<sup>30</sup>, zjistíme, že v Praze byla v prvním pololetí roku 2011 tato mzda 30 340 Kč, nejdražší vstupenka na *Bohému* za 1200 Kč tedy představuje 3,9 % měsíčního příjmu. Pražští diváci jsou ochotni investovat do vstupenky většinou max. 500 Kč, ale SOP tuto cenovou kategorii nenabízí. Když tedy připustíme, že pražský návštěvník Státní opery zaplatí 600 Kč za vstupenku (1. řada na 2. balkoně), utratí 2 % svého měsíčního příjmu. V Plzeňském kraji je průměrná hrubá mzda 22 448 Kč, nejdražší lístek na *Bohému* v Divadle J. K. Tyla tak stojí Plzeňák 1,7 % jeho příjmu, stejně tak diváka v Ostravě, kde je hrubá mzda 20 060 Kč, ale vstupenka na operu stojí o něco méně. Jedním z nejlevnějších<sup>31</sup> operních divadel v Česku je Slezské divadlo Opava, tam *Bohéma* vyjde jen na 1,1 % hrubého příjmu obyvatele Moravskoslezského kraje.

Abychom to shrnuli: za cenu dražší vstupenky mimo Prahu se v pražském Národním divadle dostanete jen na galerie a ve Státní opeře Praha na 2. balkon. Je tedy opera v Praze předražená nebo mimo Prahu příliš levná? Je správné, že v regionálních divadlech je činohra téměř stejně drahá jako opera a v Praze o polovinu levnější? Zejména srovnání s cenami činohry je zářející. Vstupenka do subvencovaného (zřizovaného) divadla nikdy neodpovídá

<sup>30</sup> Zdroj ČSÚ za rok 2011.

Praha: [http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home], 21. 9. 2011.

Moravskoslezský kraj: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home], 21. 9. 2011.

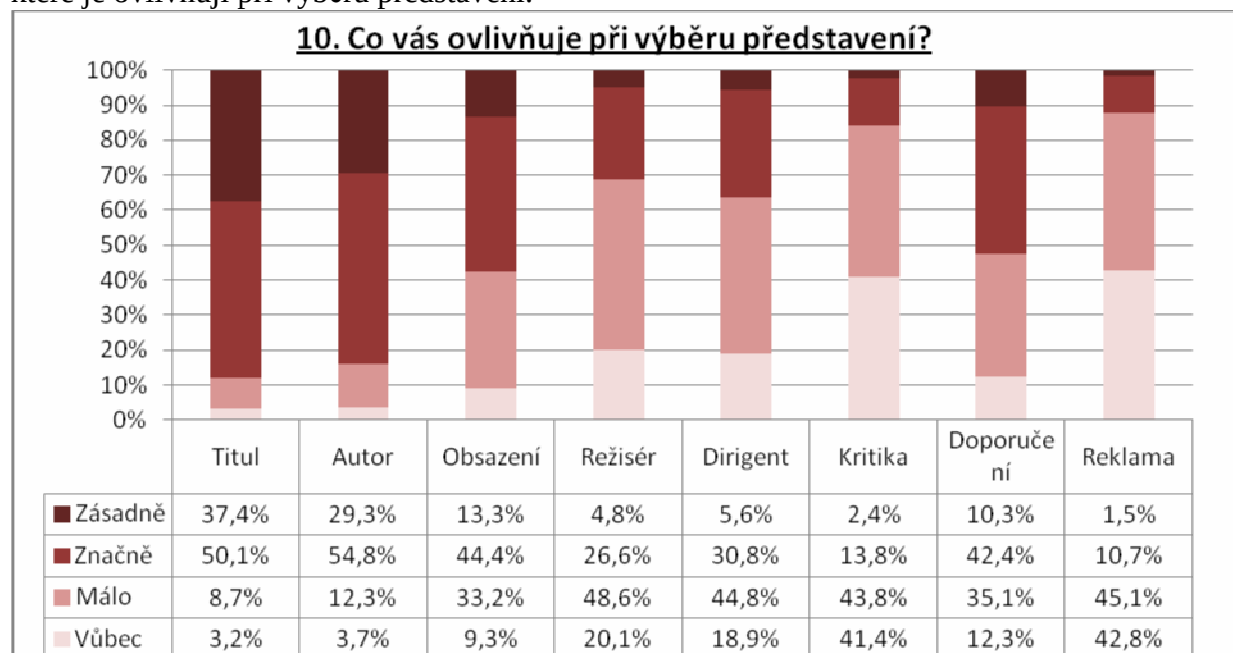
Plzeňský kraj: [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/home], 21. 9. 2011.

<sup>31</sup> Jen Jihočeské divadlo nabízí nejdražší operní vstupenky za 230 Kč, ostatní operní divadla jsou dražší, průměrná cena nejdražší vstupenky v mimopražských divadlech je kolem 300 Kč.

reálným nákladům na vznik inscenace a provoz divadla, neměla by ji však alespoň reflektovat? Poslužme si příkladem Jihočeského divadla, kde vstupenka na činohru *Slaměná židle*, v níž hrají čtyři herci, stojí 200 Kč, a na Leoncavallovy *Komedianty* 230 Kč. Opravdu diváci za dražší vstupné nepřijdou? Nedává se jim ale takto najevo, že opera je levné, a tedy nekvalitní zboží?

V souvislosti s touto otázkou jsme se také ptali, zda výše ceny vstupenek ovlivňuje výběr místa v hledišti. Pozitivně se vyjádřilo 80 % pražských diváků a jen 60 % diváků v regionech. Cenové rozpětí vstupenek v Praze je veliké, rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší cenou je i víc než 1000 Kč, zato v mimopražských divadlech je méně cenových kategorií a rozdíly jsou maximálně 250 Kč. V Praze si tedy divák může vybrat buď lepší místo, nebo nižší cenu vstupenky, zato v regionálním divadle divák spíše zvažuje místo v hledišti, protože cenový rozdíl mezi lepším a horším místem není tak markantní. Přesto na dotaz, jak drahé nebo naopak levné divákům vstupenky v jejich divadle připadají, odpovědělo víc než 80 %, že ceny jsou přiměřené.

Poslední otázka, na kterou diváci odpovídali v této části dotazníku, se týkala faktorů, které je ovlivňují při výběru představení.



**Graf č. 13 Faktory ovlivňující divákův výběr představení**

Český divák si vybírá tradičně podle autora a titulu opery: vybírá ty, které zná. Mnohem méně pozornosti ale diváci věnují výkonným umělcům, kteří se na tvorbě inscenace nebo samotného představení podílejí. Dirigenta si vybírá jen 35 % respondentů, režiséra dokonce jen 30 % diváků. Obsazení (solisté) hraje významnější roli při výběru jen u více než 50 % publika. Uvedené výsledky mají dva aspekty. V některých divadlech je složité zjistit obsazení dříve než pár dnů nebo týdnů dopředu, což zejména pro předplatitele nemá žádný význam. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, ne všechna divadla svoje pěvce dostatečně propagují, nedělají z nich osobnosti, na které budou diváci chodit. Pokud jde o dirigenta a režiséra, divák zřejmě nemá představu, co tyto profese přinášejí, jak se projevuje osobitý rukopis dirigenta nebo režiséra. Neví, podle čeho vybírat.

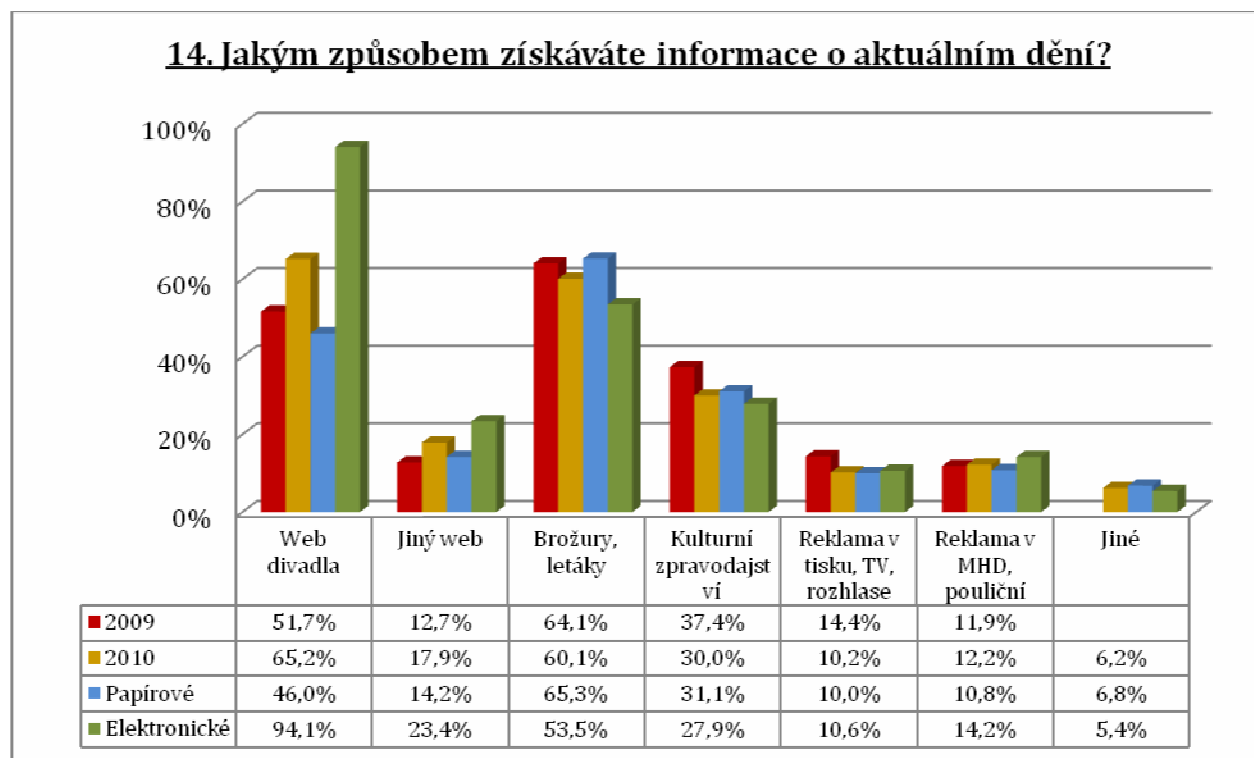
Tedy se podívejme na vnější vlivy, které formují výběr představení. Diváci uvedli, že je nejméně ovlivňuje reklama. Je tedy divadelní reklama špatně cílená, špatně strukturovaná, nebo si jen divák její vliv nepřipouští? Co je ale na divadelní reklamě špatného, aby měl divák pocit, že není dobré se jí nechat ovlivnit? Divadla přece nabízí seriózní produkt. Jak si ukážeme za chvíli, část publika využívá reklamu alespoň jako zdroj informací. Ať tak či tak,

mizivý vliv reklamy je velký problém, který musejí divadla analyzovat a zefektivnit reklamu tak, aby vedla k odpovídajícím výsledkům. Podobně nelichotivě dopadla kritika, což ale není záležitost pouze operní. Diskuse o smyslu a úrovni české kritiky se vedou neustále a operní diváci potvrdili, že zájem diváků o kritiku není valný. Samozřejmě nezjistíme, zda kritiky vůbec čtou. Výrazně se však divák nechá ovlivnit doporučením přátel a známých. Lze tohoto jevu využít? „Šuškandu“ lze vyvolat i podpořit cílenou efektivní marketingovou kampaní.

České operní publikum je kultivované, ale do značné míry konzervativní. Uznává prověřené hodnoty a nerado experimentuje. Nyní si ukážeme, že to platí i ve vztahu k divadlu, do kterého divák chodí. V první řadě si připomeňme, že migrace českých operních diváků je velmi malá, diváci nejčastěji chodí do „svého“ divadla, tedy do divadla, které je nejbližší jejich bydlišti.

### ***Divák a divadlo: Partnerský nebo akademický vztah?***

Poslední část dotazníku se věnovala právě vztahu diváka k „jeho“ divadlu, tedy jakým způsobem získává vstupenky, jak je spokojen s poskytovanými službami apod.

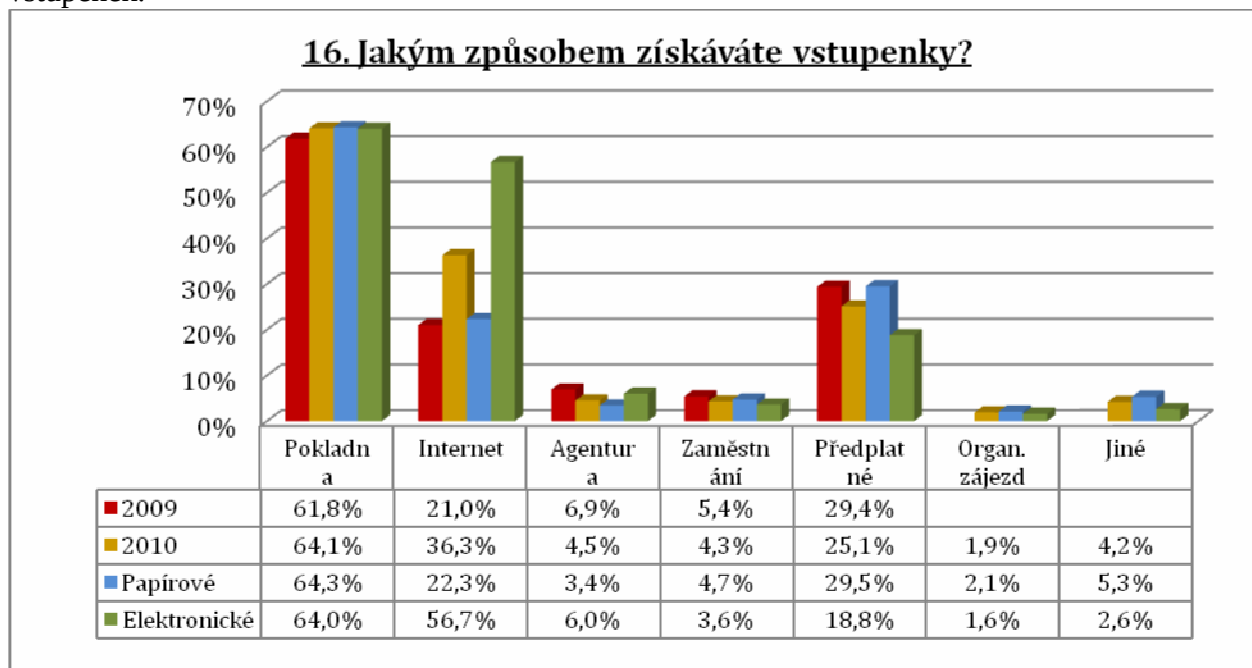


**Graf č. 14 Způsob získávání informace o divadle**

Diváci hledají a získávají informace o svém divadle z divadelních webových stránek nebo brožur a letáků, tedy propagace samotného divadla. Přestože díky respondentům elektronických dotazníků výrazně vzrostl zájem o informace z internetu, který byl po prvním kole sběru dat nižší než informace z tištěných divadelních periodik a letáků, stále není výrazně většinový. Souvisí to pochopitelně s věkovou strukturou operního publika, a tedy s nižší počítačovou gramotností starších diváků. O vlivu reklamy již byla řeč, i když vyšší procento diváků ji využívá jako zdroj informací, ale vědomě se jí nenechává příliš ovlivňovat. Výraznější zájem o pouliční reklamu je v Praze, kde jistě hraje významnou roli metro a plakátovací prostory, které nabízejí konkrétní produkci i náhodným divákům a návštěvníkům Prahy. Dalším prostředkem, kterým lze získávat informace, je kulturní zpravodajství



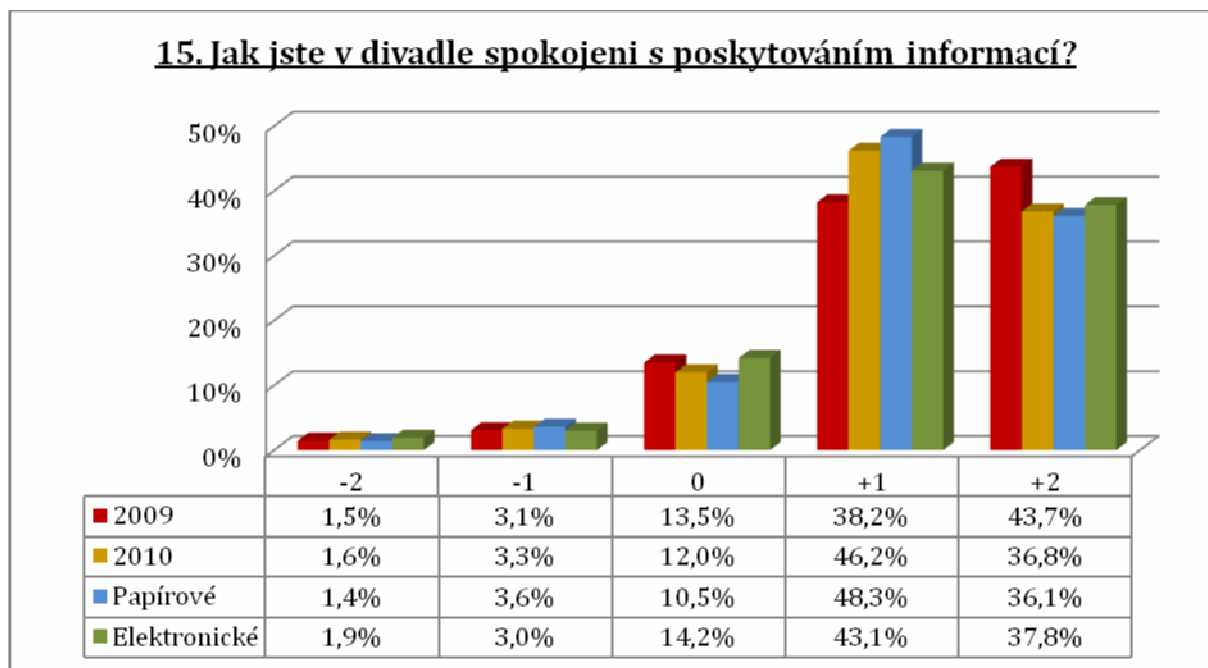
v médiích, což je ale podobně diskutovaný problém jako dopad kritiky. Ucelené a kontinuální zpravodajství o kultuře dnes u nás poskytuje jen Český rozhlas. Přesto třetina diváků uvedla, že informace o dění v divadle získává prostřednictvím mediálního zpravodajství. V současné době je tedy nutné mít nejen dobrou tištěnou periodiku a bulletiny, ale i webové stránky, které mohou nabídnout širší spektrum informací a tak i víc možností, jak diváka (i potenciálního) oslovit. Výraznou výhodou internetu je aktuálnost, divadlo může své diváky snáze informovat o změnách, nových nabídkách a podobně. Některá divadla také oslovují diváky pomocí sociálních sítí nebo vkládají ukázky z inscenací na YouTube. V současné době je zásadní udržet s divákem krok, poskytovat mu aktuální informace a nabídky, kterých může hned využít, jinak je nahradí nové – odjinud. Významnou roli hraje internet také v nákupu vstupenek.



**Graf č. 15 Způsoby získávání vstupenek**

Ze všech operních divadel už jen Slezské divadlo Opava nenabízí možnost on-line nákupu nebo rezervace vstupenek, přesto diváci důvěřují spíše klasické divadelní pokladně. Stejně procento diváků, které získává informace z tištěných letáků, nakupuje vstupenky přímo v pokladně. Podíl na on-line rezervacích a prodeji výrazně navýšili respondenti elektronických dotazníků, ale na rozdíl od předchozího grafu, kde téměř všichni „elektroničtí“ hledají informace na webu divadla, nakupuje nebo rezervuje vstupenky přes internet jen polovina z nich. Dalším jednoduchým způsobem získávání vstupenek je předplatné. Téměř třetinu všech respondentů tvoří předplatitelé, tedy pravidelní diváci, u nichž se předpokládá jistá divácká zkušenost. Po prvním kole dotazování, kdy diváci do dotazníku vpisovali, že navštívili divadlo prostřednictvím organizovaného zájezdu, jsme se rozhodli tuto možnost začlenit do nového dotazníku, ale kolonka se nakonec ukázala jako neproduktivní. Zřejmě jsme již ve druhém kole neměli štěstí k podchycení tohoto typu publika. Souvisí to zřejmě i s tím, že téměř zanedbatelný podíl na publiku tvoří diváci, kteří dostali nebo koupili vstupenky na operu prostřednictvím svého zaměstnavatele. Ukazuje se, že opera není pro firmy dostatečně lákavým a exkluzivním benefitem. Nebo ho divadla neumějí firmám prodat?

Ještě se vrátíme k získávání informací a zároveň otevřeme nové téma: spokojenost respondentů s informacemi, které se jim nabízejí:

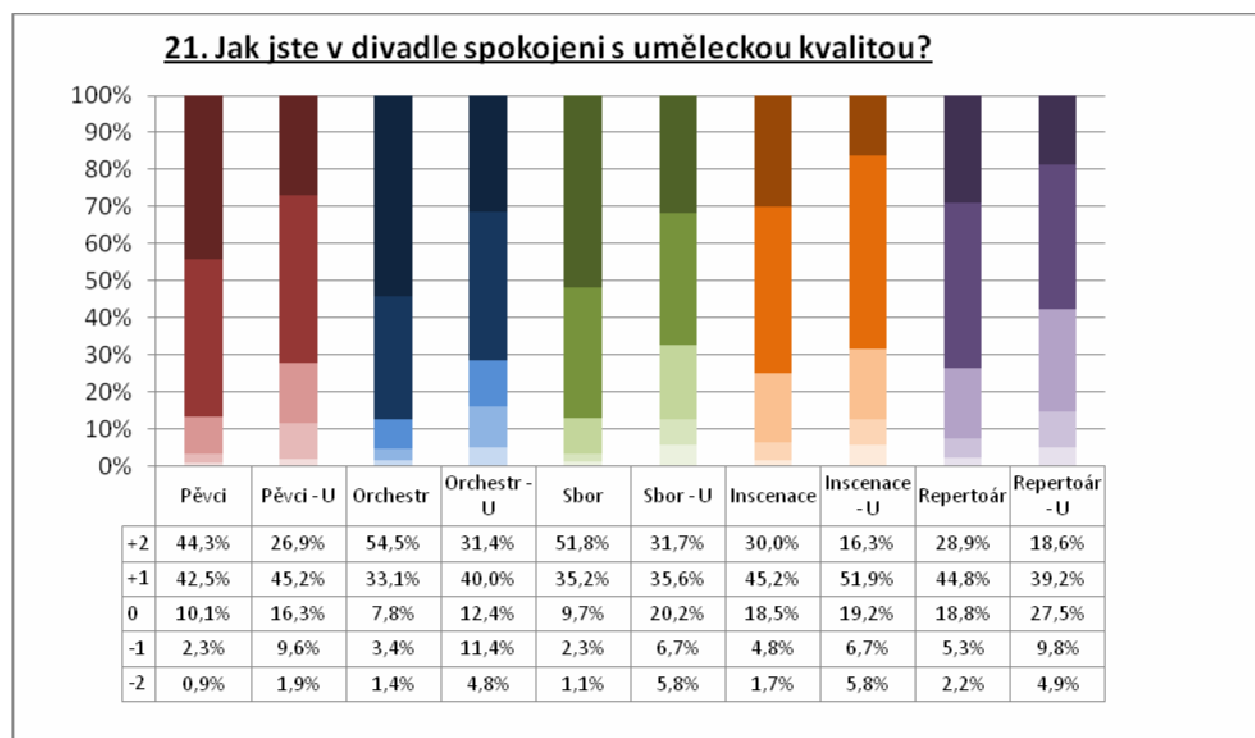


**Graf č. 16 Spokojenost s kvalitou poskytovaných informací**

Diváci jsou jednoznačně velmi spokojeni. Při prvním sběru dat jsme použili jinou hodnotovou škálu, diváci známkovali kvalitu informací jako ve škole, tedy 1 – spokojen bez výhrad – až 5 – velmi nespokojen. Protože byly odpovědi hodně jednoznačné, domnívali jsme se, že diváci považovali 3 – tedy průměr – za špatnou známku a škálu jsme pozměnili, výsledky to však nijak nepoznamenalo: diváci bez výhrad přijímají, co je jim nabídnuto. Je to důvod k radosti? Co když divák jen neví, jaký informační servis od divadla požadovat? Spokojí se s málem? Spokojený divák je pochopitelně cílem každého divadla, ale divák se vším svolný není motivující.

Divák může být v divadle ne/spokojen s mnohým. Ptali jsme se, zda jsou respondenti spokojeni s poskytovanými službami jako se servisem hledištního personálu, s občerstvením, s čistotou v divadle apod. Odpovědi se lišily divadlo od divadla, podle specifických problémů, nemá význam pokoušet se je zobecnit, výsledky šetření však poskytly jednotlivým divadlům potřebnou zpětnou vazbu. V zásadě byli diváci více nespokojeni jen s jedním – s cenami programů a občerstvení. Některé služby nebo uměleckou úroveň představení každý neodhadne, ale penězům rozumíme všichni.

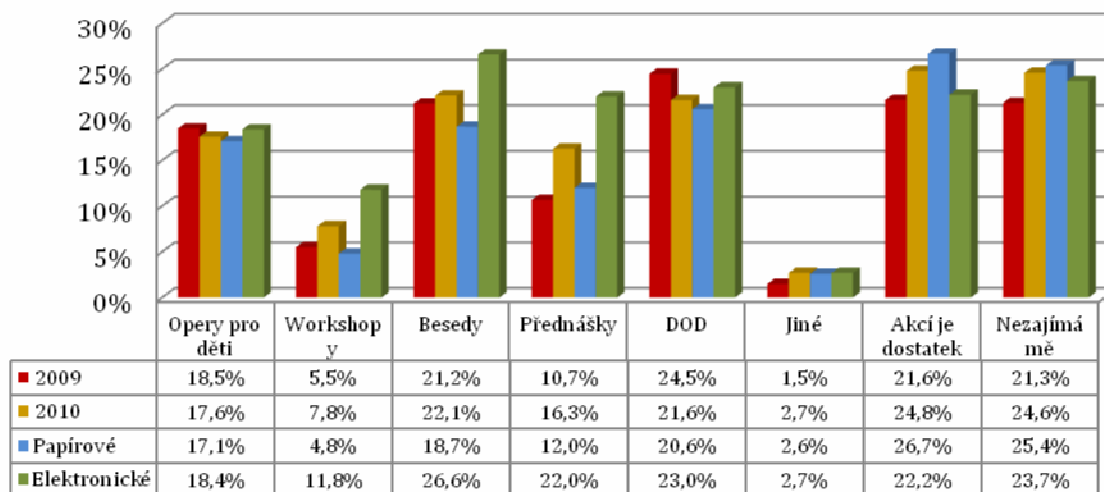
A jak je to s uměleckými „službami“?:



**Graf č. 17 Spokojenost s uměleckou kvalitou (U označuje respondenty, kteří pracují v umění)**

Celá tato kapitola by se mohla jmenovat „Český operní divák je spokojený“. Téměř 90 % všech diváků je úplně nebo téměř úplně spokojeno s výkony operních zpěváků, sólistů i sboru, i orchestru. S kvalitou inscenací a s výběrem repertoáru „jen“ 85 % z nich. Zkusili jsme porovnat celkové hodnocení s názorem diváků, kteří pracují přímo v umění. I oni jsou v zásadě s kvalitou spokojeni, ale již ne tak jednoznačně a bez výhrad. Budeme (možná naivně) předpokládat, že k tomuto hodnocení je nevedla profesní revnivost, ale odborné znalosti. Výše naznačená nekritičnost diváků se tu jen potvrzuje. Mluvíme tu o divákovi vzdělaném, většinou pravidelném návštěvníkovi opery i jiných kulturních akcí. Divadla by měla nabízet představení v nejvyšší možné kvalitě, tříbit tak divákův vkus a posunovat jeho kritický žebříček. Nekritický a nepoučený divák není pro nikoho přínosný.

Nakonec si ukážeme, zda má divák zájem o bližší kontakt se svým divadlem, zda ho chce poznat i jinak než v relaci hlediště-jeviště:

**23. Postrádáte popularizační akce?****Graf č. 18 Zájem o popularizační akce pořádané divadlem (DOD = Dny otevřených dveří)**

Pokud mají diváci zájem přiblížit se svému divadlu, je to většinou jen bezpečnou nekontaktní cestou, zajímají je besedy, dny otevřených dveří nebo opery pro děti. Pojmem „opera pro děti“ rozumíme operu napsanou za tím účelem, tedy pro dětské publikum, ne dílo typu Rusalka. Těžko říct, zda jsme si tu s respondenty rozuměli. Když ale shrneme zájem o popularizační akce, není ani zanedbatelný, ani příliš masový. Navíc cesta od zájmu ke skutečné návštěvě takové akce bývá hodně dlouhá.

Cílem výzkumu Jednoty hudebního divadla bylo získat obecné informace o spektru operního publika, poskytnout participujícím divadlům podklady pro jejich marketingové strategie, poukázat na problémy a specifika operního diváka a práce s ním jako s objektem - příjemcem marketingové propagace. Všechny desítky českých operních domů má k dispozici nejen kompletní výsledky výzkumu, ale i dílčí výsledky týkající se každého konkrétního divadla. Na webu JHD ([www.jednotahd.cz](http://www.jednotahd.cz)) jsou volně přístupná veškerá data s možností interaktivně vytvářet pro různé statistické sestavy grafy – tedy lze se například podívat, které operní žánry mají rádi třicátníci s příjmy nad / do 20 tisíc korun a podobně. Dotazy lze vznést na e-mail [marketing.jednotahd@gmail.com](mailto:marketing.jednotahd@gmail.com), případně na další adresy uveřejněné na webových stránkách.

Kdo je tedy český operní divák? Najdete nyní slovo, kterým byste ho charakterizovali? Skoro to vypadá, že úvodní nadsazená slova nejsou ani v postmoderní době, či ve které to žijeme, přehnaná. Náš pohled bude ale vždy ambivalentní, můžeme buď tvrdit, že se operní divák drží zažitých hodnot, nebo že se neumí otevřít novým myšlenkám a novým výkladům. Opera je gesamtkunstwerk, jen se na to někdy zapomíná. Když budeme operním divákům ukazovat a vysvětlovat, že opera není jen hudba nebo jen příběh, možná je naučíme vnímat v jiných dimenzích než prvoplánově libostních.

## 1.3 Marketingový výzkum diváků – výsledky, doporučení, návaznosti

Josef Herman

Je dobré zkoumat věci nejprve v jejich složitých projevech a vazbách, ale neméně užitečné je zjištěné skutečnosti poté nahlédnout oproštěné od detailů jako procesy a pokusit se pochopit jejich mechanismy. Z nich pak odvodit konkrétní doporučení pro praktické využití, pro, s odpuštěním, nejvhodnější technologii „výroby“, v našem případě strategii přístupu operních divadel k divákům a vůbec ke komunitě, v níž existují. V následujících řádcích se pokusím právě tak nahlédnout výsledky dotazníkových šetření v kontextu současných projevů českého operního divadla.

Vyjdu ze srovnání marketingového výzkumu asociace Opera Europa v evropských domech, jak o něm referuje Martin Cikánek v kapitole 1.1, s výsledky našeho výzkumu, jak je v kapitole 1.2 prezentuje Kateřina Řeháková.

## 1. VÝSLEDKY

### 1.1. Ekonomické a organizační předpoklady

- 1.1.1. Nežli se budeme věnovat vlastnímu marketingovému šetření, vytkněme před závorku stručnou ekonomickou, legislativní a organizační charakteristiku situace operních divadel u nás a v Evropě, tedy prostředí, které předurčuje jejich jednání včetně marketingové strategie.
- 1.1.2. Je zřejmé, že české i evropské operní divadlo je přinuceno reagovat na celoevropskou ekonomickou krizi. Zdejší operní divadla začínají bojovat o holou existenci stejně jako některá zahraniční; z Evropy přicházejí první informace o rušení operních souborů a divadel. Nejen u nás, ale i v okolních operně tradičních zemích je problém financovat nákladná operní divadla.
- 1.1.3. Rozdílná je připravenost operního divadla na ekonomické otřesy:
  - 1.1.3.1. Operní divadla za našimi hranicemi, zejména v Německu, prošla v posledních dvaceti letech restrukturalizací původního organizačního modelu stálého repertoárového divadla s vlastními kolektivními tělesy: zvláště v německém prostoru došlo ke slučování operních a městských symfonických orchestrů, případně sborů, které zajišťují koncertní i operní provoz v dané lokalitě a institucionálně mohou mít vlastní právní subjektivitu (nejsou tedy přímou součástí divadla). Proměňují a redukují se také velké stálé soubory sólistů, které původně byly schopny ze svých zdrojů obsadit většinu repertoáru, nejčastější praxe (využívaných možností je víc) dnes kombinuje malý stálý soubor se zvaním pravidelných i výjimečných hostů, efekt je nejenom ekonomický, ale i umělecký. V menších městech s nedostatkem operních diváků se využívá dávná praxe hrát operu ve zkrácené sezóně (po omezenou dobu). Zásadně se dnes využívají koprodukce, a to i mezi malými divadly, ekonomický efekt se projeví v nákladech na pořizování nových inscenací. Ve vlastním operním provozu se spíše šetří nahrazením střídavého repertoáru bloky či krátkými seriály.
  - 1.1.3.2. Operní divadla v našem prostoru takovou proměnou takřka neprošla, jejich současný provoz se neliší od předlistopadového, je pouze redukován často až na hranice prostého přežívání. Snad pouze v jistém rozvolnění ansámblu

solistů lze objevit analogie s evropským vývojem. V ostrém protikladu k němu je především koexistence operních a symfonických (koncertních) orchestrů i v relativně malých aglomeracích, a jen zcela výjimečné koprodukce mezi tuzemskými divadly, natož zdejšími se zahraničními. Nadále se hraje převážně střídavý repertoár, dokonce ma jednom jevišti (v jedné budově) spolu s dalšími soubory vícesouborového divadla.

- 1.1.4. Zásadní rozdíly lze shledat také v systému financování: Prakticky všechny dotační způsoby v Evropě vycházejí z principu vícezdrojového financování (financování z různých úrovní veřejných rozpočtů), a z principu kategorizace operních divadel, tedy stanovení priorit. U nás není důsledně zaveden ani jeden z uvedených principů, většinu divadel po odstátnění na počátku 90. let financují městské rozpočty, stát financuje oba pražské operní domy bez příspěvku města Prahy a mimopražským operním divadlům přispívá jen zlomeček jejich rozpočtu v rámci Programu podpory profesionálních divadel. Divadla v Evropě jsou také otevřena spolupráci se soukromým sektorem, zdejší divadla jsou naopak odkázaná na příspěvky svého zřizovatele a zase jen na drobky ze sponzoringu – důvody lze v mimoumělecké oblasti shledat zejména v legislativě a v právním postavení divadelních institucí.

## 1.2. Kdo je operní divák

- 1.2.1. Základní demografická zjištění evropského a zdejšího šetření se víceméně shodují. Na základě našeho výzkumu nelze dospět ke stanovení návštěvnických profilů tak, jak je stanovila asociace Opera Europa. Marketingové využití těchto profilů v našem prostředí však pokládám za sporné už proto, že v Evropě odpovídají dlouhodobě se formující struktuře obecnosti, kdežto u nás po roce 1989 došlo v této oblasti ke značným turbulencím.
- 1.2.2. Analogické je také zjištění, že nejpočetnější skupinou diváků jsou lidé po padesátém roce věku. Mimo jiné to zřejmě spočívá v přirozeném „objevování“ opery lidmi vyššího věku i v přirozené změně způsobu života starších a nejstarších generací.
- 1.2.3. Oproti evropskému výzkumu jsme přímo nesledovali vazbu věku diváka na první návštěvu operního představení. Podle evropského šetření však právě zjištění, že nejsilnější skupina operních „nováčků“ je v kategorii do 35 let (16%) a nejmenší v kategorii 35-44 let (8%), zřejmě zhruba odpovídá i zdejší situaci. Vyplývá z toho potřeba zaměřit se co nejintenzivněji na oslovení mladých diváků jako specifickou cílovou skupinu, což se u nás naprosto ignoruje, kdežto v evropských divadlech je to jedna z priorit.
- 1.2.4. Vzhledem ke zdejším nízkým cenám vstupenek na operní představení je nutné zmínit, že nejpočetnější skupina diváků se rekrutuje z lidí penzijního věku, tedy v našem prostředí s nejnižšími příjmy, což „na celoevropské úrovni nelze pozorovat“, jak konstatoval Cikánek – evropský výzkum prokázal, že zájem o vstupenky u tamních důchodců jde napříč všemi cenovými kategoriemi.
- 1.2.5. Analogické je též zjištění, že operní divadlo není záležitostí společenských elit. Odpovídá to ostatně přinejmenším dvěma stům let vývoje operního divadla – základ publika tvoří střední vrstvy. V našem kontextu horní vrstvy společnosti o operní divadlo zájem spíše nemají, ale objevují se např. na koncertech světových operních hvězd, které v našich podmínkách jsou jediným skutečným kontaktem (vedle přenosů MET in HD apod.) se špičkovými světovými osobnostmi – lze to chápat jako nepřímý doklad nízké společenské prestiže běžného tuzemského

operního divadla, tedy funkce, která je pro nejvyšší společenské vrstvy důležitou pobídkou k návštěvě představení nebo koncertu.

- 1.2.6. Také zjištění, že operní obecnost navštěvuje nejvíc operní dům v blízkosti svého bydliště je v zásadě, a v mých očích překvapivě, shodné. Nelze tedy počítat s příliš širokou spádovou oblastí operního divadla, zpravidla se omezuje na město a jeho nejbližší okolí. Zjištění mimo jiné varuje před úmysly redukovat síť operních divadel, která by zřejmě nesoustředila návštěvníky z většího území do „kvalitnějšího“ divadla, ale spíše by část populace odradila od pravidelné návštěvy operních představení. Evropský i náš výzkum potvrdil, že pouze divadla v turistických centrech mohou spoléhat na „operní“ turistiku.
- 1.2.7. Evropské šetření také konstatovalo úbytek a stárnutí obecnosti (Colbert, 2000), což má několik ne zcela prozkoumaných možných příčin, ale pro přežití operních divadel jediné řešení: je třeba oslovit jiné diváky a tudíž vstoupit do konkurence s dalšími druhy zábavy a volnočasovými aktivitami. I zahraniční operní domy problém řeší se zpožděním, počátky spadají někde do přelomu 70. a 80. let, u nás se však sotva začíná. Naše šetření konstatuje úbytek diváků ve středním ekonomicky aktivním věku, nejpočetnějšími skupinami jsou nejmladší (studenti) a nejstarší (důchodci) diváci. Je zřejmé, že proces „stárnutí“ tradičního obecnosti je analogický v celé Evropě, v našich podmínkách je však zřejmě komplikovaný specifickým ekonomickým a společenským rozvojem posttotalitní společnosti. Oslovit nové vrstvy diváků znamená proměnit nabídku operního divadla, uplatnit estetické, produkční i ideové (námetové) inovace. Naše operní divadla se však v globálu chovají zcela naopak, utíkají se ke zdánlivým jistotám tradice, často zabarvené nacionálně, v obavách o ztrátu „věrných abonentů“.
- 1.2.8. Evropské šetření potvrdilo ambivalentní postavení abonmá v současné operní nabídce – naše šetření tuto otázku přímo nesledovalo, ale zřejmě je situace opět analogická. Abonmá upevňuje skupinu tradičních operních diváků, ale neoslovuje, či přímo demotivuje potenciální „nové“ publikum.
- 1.2.9. Rozdílná je cenová politika evropské a tuzemské opery, která souvisí s mnoha faktory víc ekonomickými a návykovými než uměleckými. A samozřejmě vychází z obecně rozdílné cenové hladiny většiny států EU vzhledem k ČR. Z našeho šetření vyplývá řada údajů, které lze vzít v potaz při stanovení cenové politiky divadla.

### 1.3. Estetické a dramaturgické preference

- 1.3.1. Podrobněji než evropský výzkum jsme sledovali vztah respondentů k vlastnímu opernímu umění. Zjištění jsou však opět v zásadě shodná především v dramaturgických preferencích diváků, ti zdejší však k nejpopulárnějšímu repertoáru počítají i českou „klasiku“ (Smetana, Dvořák).
- 1.3.2. V otázce obliby klasického českého repertoáru však odpovědi zřejmě vyplývají víc z letitých návyků než ze současné praxe, jak naznačuje vcelku problémová návštěvnost inscenací českých klasických oper. Je třeba dodat, že právě interpretace české „klasiky“ po roce 1989 patří k nejproblémovějším uměleckým otázkám zdejšího operního divadla.
- 1.3.3. Oproti evropskému úzu lze konstatovat největší rozdíly v tom, že zdejší diváci až ignorují „moderní“ repertoár (rozumějme XX. století, operu po Puccinim) a původní novinky.
- 1.3.4. Na rozdíl od Evropy se zdejší diváci jen z poloviny rozhodují k návštěvě divadla na základě obsazení (pěvci) a prakticky vůbec na základě inscenačního projektu. To odpovídá letitým návykům, které zdejší pasivní operní divadla spíše

podporují nežli vyvrací. Je to začarovaný kruh, z něhož se divadla bojí vystoupit, aby neztratila tradiční publikum, jenže pak jsou prakticky bez šance oslovit diváky nové. Tradiční operní estetika je ovšem silně zakořeněna i ve střední a starší tvůrčí generaci.

## 1.4. Marketingové strategie

- 1.4.1. S ohledem na konstatování 1.2.1 se v evropských divadlech promýšlejí marketingové strategie, u nás zatím v marketingu převažuje tradiční přístup k „náboru“ diváků a k reklamě. Zahraniční divadla nové strategie propojují s inovacemi uměleckými a s inovacemi v poskytování služeb, vlastně vůbec v chování celé instituce, zdejší divadla si potřebu takového propojení zatím takřka neuvědomují, případně takové propojení nedokážou realizovat. U nás stále ještě neplatí, že marketing je jednou z klíčových činností při komplexním (ekonomickém, organizačním, personálním i uměleckém) řízení divadla, nikoli prodejem vstupenek.
- 1.4.2. Uvedený problém zvlášť názorně deklaruje zdejší opovrhování operními novinkami a strachem z repertoáru XX. století. A také vágní nabídka speciálním skupinám diváků, zejména dětským a mladistvým.
- 1.4.3. Podceňování marketingu je doložitelné též v personálním obsazení divadel, v nichž marketingové specialisty, kteří patří v zahraničí ke klíčovým pracovníkům divadelního managementu, nahrazují lidé z nejrůznější praxe, bez příslušného vzdělání, včetně vysloužilých divadelníků.
- 1.4.4. Ze zjištění v zásadě omezené spádové oblasti operního divadla vyplývá základní imperativ zaměřit existenci a tvorbu divadla do „lokální“ komunity. Dnešní operní divák však má možnost, a bohatě ji využívá, shlédnout špičkové operní produkce na internetu, v médiích nebo v poslední době při přenosech z významných operních domů do kin (MET in HD např.) – tato zkušenost zvyšuje kvalitativní laťku, s níž se musí tvorba „domácího“ divadla vypořádat. Je otázkou, nakolik se zmíněné možnosti posledních let promítnou do návštěvnosti místních divadel, a jak se tento trend bude vyvíjet. Je to rozhodně další z klíčových otázek marketingové strategie.
- 1.4.5. S podivem se od evropského výzkumu příliš neliší zdejší poznatky o účinnosti různých druhů marketingového kontaktu s diváky. Nejúčinnějším způsobem komunikace a propagace“ zůstávají tištěné materiály divadla, případně webová stránka divadla, v poslední době též internetové sociální sítě: všechny možnosti jsou svého druhu „návštěvou“ divadla, konkrétním kontaktem s ním. Málo efektivní jsou mediální výstupy především v centrálních médiích, zejména audiovizuálních (televize). Diváci také příliš nedají na tvrzení „odborníků“, negativní i pozitivní, operní kritika na rozhodování diváků prakticky nemá vliv. Nejúčinnější formou propagace je osobní kontakt, osobní doporučení (tzv. „šuška“), efektivní je tedy cílené iniciování této oblasti komunikace.

## 1.5. Cenová politika a služby

- 1.5.1. Vzhledem k rozdílným ekonomickým poměrům je sice obtížné srovnat ceny vstupenek na operní představení v EU a u nás, přesto lze konstatovat rozdílné představy o ceně operní vstupenky, tedy o prodejní hodnotě operního představení: evropský průměr na základě šetření Opera Europa je zhruba 60 Euro (ve skutečnosti vyšší, šetření zahrnuje jen jeden opravdu významný operní dům s vysokou hladinou vstupného), u nás se ceny vstupenek s výjimkou pražských operních domů pohybují kolem 300 Kč. Mimopražští respondenti převážně



uvádějí jako přijatelnou cenu 200 Kč, jsou ochotni za vstupenku platit do 500 Kč, pražští do 1000 Kč. Situace v Praze a v regionech se v této otázce citelně liší díky pražské operní turistice. Ceny vstupenek souvisejí s řadou faktorů a mají mnohočetný dopad, často obtížně odhadnutelný, přesto zvyšování zdejší cenové hladiny je jedním z klíčových problémů, jehož řešení je velmi komplikované.

- 1.5.2. Se systémem prodeje vstupenek vládne obecně spokojenost. Opět převládá přímý kontakt s divadlem (naše šetření ukázalo, že na pokladně se prodá přes 60% vstupenek, zhruba polovina pak přes internetový portál divadla).
- 1.5.3. Abonmá zůstává důležitým způsobem prodeje vstupenek a zajišťuje divadelní pokladnu, je tedy dobrým marketingovým nástrojem. Na druhé straně však brání inovacím a tedy oslovování „nového“ publika. Je účelné z tohoto hlediska hledat nové možnosti abonmá i nabídku programu pro neabonenty. Je to zřejmě zase jedna z klíčových otázek současného operního marketingu.
- 1.5.4. Ze sady otázek týkajících se kvality služeb a kvality komunikace (získávání informací) vyplývá prakticky úplná spokojenost diváků. Evropské šetření, pokud vím, tuto sféru činnosti divadla nijak zvlášť nezohlednilo.
- 1.5.5. Jen relativně je třeba brát vyjádření spokojenosti diváků s uměleckou kvalitou, údaje problematizuje vývoj návštěvnosti (formují ho ovšem i jiné faktory), zejména ve srovnání s návštěvností přenosů představení významných operních domů (typu MET in HD) a ve srovnání se zájmem o koncerty špičkových pěveckých hvězd. Lze zřejmě očekávat posuny v hodnocení kvality v důsledku těchto oken otevíraných do operního světa (k nim lze připočítat byť sporadické operní záznamy v České televizi a možnost vyhledat záznamy špičkových inscenací na internetu, zejména na You Tube).

## 2. Doporučení

- 2.1. Výsledky marketingového šetření u nás a v Evropě jednoznačně ukazují potřebu změnit od základu chování zdejších operních divadel, a to zejména v těchto činnostech:
  - 2.1.1. Okruh působnosti operních divadel se redukuje na město a přilehlý region, sem proto musí směřovat hlavní aktivity a produkce, zdejší komunitě musí být přizpůsobena základní marketingová strategie. Jen v turisticky atraktivních lokalitách lze počítat s tzv. operní turistikou. Lokální strategie však musí vzít v úvahu technicky zprostředkované produkce světových operních domů, které ovlivňují přístup diváků k domácímu divadlu, zejména ke kvalitě produkcí a nabízených služeb. Divadlo tedy nesmí ignorovat vývoj operního scénování, pokud má vyšší umělecké ambice – zprostředkované se dostává do kontextu a konkurence světového operního divadla.
  - 2.1.2. Výše řečenému odpovídají i efektivní metody komunikace s diváky: nejúčinnější jsou materiály divadla, tištěné i na internetu (stránky divadla, sociální síť, You Tube), nejméně účinné jsou tradiční mediální výstupy (televize). Z řečeného vyplývá důraz na kvalitu uvedených komunikačních cest, tedy na vizuální atraktivitu prezentace, na přehledně podávané aktuální informace, na uživatelskou vstřícnost.
  - 2.1.3. Nejúčinnější metodou propagace (ovlivňování, motivace) diváka je také přímý kontakt, ať už divadla s divákem, nebo doporučení spokojeného diváka dalším lidem („šuška“). Proto jsou důležité veškeré aktivity divadla (dílky, besedy, kluby příznivců divadel a kluby diváků apod.), které diváka vtahují do života umělecké instituce a činí ho součástí komunity divadelní „rodiny“. Silná identifikace diváků se „svým“ divadlem je dnes klíčová.

- 2.1.4. Prodej vstupenek také probíhá nejčastěji přes pokladnu či internetový portál divadla. Obě je pomyslnou branou do divadla, která výrazně spoluvytváří image umělecké instituce.
- 2.1.5. Klíčové je zabránit úbytku diváků, nespoléhat na tradiční divácké skupiny (často abonenty) a cíleně získávat nové diváky v silné konkurenci umění a zábavy (volnočasových aktivit) dnešní doby.
- 2.1.6. Pro získání „nových“ diváků jsou rozhodující inovace dramaturgické a inscenační. Musejí se však uplatňovat tak, aby nedošlo k devastujícímu střetu s tradičními diváky. Proměnit estetické očekávání a návyky je dlouhodobou záležitostí, u nás desetiletí zanedbávanou.
- 2.1.7. Pro předchozí doporučení je jednou z nejúčinnějších metod cílené oslovení generační skupiny do 35 let, která je nejperspektivnější pro získání pravidelných návštěvníků opery.
- 2.1.8. Neméně důležité vzhledem k předchozímu je nalezení způsobu, jak s potencionálními novými diváky komunikovat: od proměny komunikační situace (zkouší se prodej vstupenek a propagace např. v supermarketech) přes podobu vizuální prezentace divadla (materiály a webová stránka) až po srozumitelný „slovník“ jednání. V evropských divadlech také velmi dbají o osvětu, snaží se potencionálním divákům přiblížit operní svět (formou besed, úvodů k představením, vydáváním časopisů a knih apod.).
- 2.1.9. Je žádoucí přemoci letitý návyk, že vstupenky do opery se cenově blíží vstupnému na činohru, do kina a na jiné kulturní i mimokulturní aktivity, případně obědu v lepší restauraci. Situaci zásadně ovlivňuje současná ekonomická situace i generační skladba diváků – nejpočetnější skupina je zároveň ekonomicky nejslabší. Řešení je proto komplikované a nanejvýš citlivé, nelze na něj však rezignovat.
- 2.1.10. Je třeba udržovat abonmá, ale hledat i jeho nové formy, zacílené na potencionální „nové“ diváky. Nezbytné ovšem je „novým“ divákům nabídnout adekvátní, nikoli jen tradiční produkce, jak už bylo řečeno, také tady se marketing přímo prolíná s uměleckým programem a celkovým chováním divadla vůči veřejnosti.
- 2.1.11. Vše řečené je možné zobecnit: operní divadla neobhájí svou existenci, aniž by změnila tradiční letité chování. Jednoznačný imperativ je na zvýšení kvality a prestiže.

### **3. Návaznosti - další možnosti marketingového výzkumu**

- 3.1. Tři základní směry možného pokračování marketingového výzkumu diváků:
  - 3.1.1. Lze dále prohlubovat poznatky o ryze operním publiku, a to různými metodami dotazníkového šetření i využitím dalších zdrojů dat, především z evidence předplatitelů či jiných organizovaných diváckých skupin. Evropský výzkum začal právě analýzou dat z běžných činností divadel, my jsme tuto metodu vůbec nepoužili. Bylo by ovšem užitečné verifikovat námi zjištěná data na podstatně větším vzorku respondentů: jestliže výzkum Opera Europa v deseti evropských domech v jediném kole šetření od května do září 2006 přinesl přes 14 000 vyplněných dotazníků, v deseti zdejších operních domech jsme za uvedenou dobu získali zhruba desetinu odpovědí. Relativně nejúčinnější i efektivní by byla permanentní nabídka dotazníků v průběhu celé sezóny, v tištěné i elektronické verzi, která se nám velmi osvědčila. Účelné by také bylo šetření našeho typu a zaměření po určité době zopakovat, v tom případě bych však doporučil adresnější distribuci dotazníků, nejlépe pracovníky, kteří by s diváky

zároveň vedli pohovory. Právě volná distribuce dotazníků se ukázala nejslabším článkem našeho šetření.

- 3.1.2. Lze rozšířit výzkum diváků do dalších druhů a typů divadla. Zvláště se nabízí dotazníkové šetření analogického typu mezi diváky vícesouborových divadel, v nichž lze předpokládat divácké průniky mezi soubory a lze definovat skupinu nikoli jen operních, ale divadelních návštěvníků, resp. skupinu kulturně aktivních lidí v daném městě či regionu, neboť tato divadla v našem kontextu patří k centrům kultury ve své lokalitě.
- 3.1.3. Bylo by též užitečné výzkum rozšířit do dalších druhů a typů kultury a zábavy, neboť je pro operu možná klíčové poznat potencionální nové diváky, jejich zázemí a preference.
- 3.2. Užitečné by též bylo analyzovat vlastní marketingová oddělení divadel, jejich činnost, vize, i strukturu jejich pracovníků tak, jak před zahájením vlastního výzkumu diváků učinila asociace Opera Europa.

Marketingové šetření operního publika tedy potvrdilo i odhalilo řadu aspektů zdejšího operního divadla, bohužel většinou problémových. A poukázalo na nezbytnost chápat marketing jako jednu ze stěžejních činností divadla s přímou vazbou na vlastní umění a chování divadelní instituce –marketing je třeba promítnout do všech činností divadla, to je hlavní imperativ plynoucí z výsledků evropského i našeho výzkumu operního publika.

## 1.4 Teatro alla Scala, komunikace s diváky

Jana Winter

*Studie se zaměřuje na konkrétní existující funkční model komunikace mezi divadlem a jeho divákem. Teatro alla Scala plným právem patří k nejproslulejším operním domům starého kontinentu, a to nejen pro svou vysokou uměleckou úroveň, ale i pro své brilantní marketingové strategie, které generují divácký potenciál několik generací dopředu. Studie popisuje operní dům ze stránky organizačně-právního nastavení, výkonnostních ukazatelů, finančních limitů až po popis marketingových nástrojů komunikace s divákem a jejich propojení se systémem na získávání finančních prostředků v oblasti privátního sektoru. Záměrně se omezuje na popisnou stránku problematiky.*

Teatro alla Scala (dále TaS) patří po staletí k předním světově uznávaným operním domům. Umožňuje tvůrčí setkávání profesně vysoce vybavených talentovaných umělců a zároveň po staletí vědomě buduje svoji pověst výjimečnosti a světovosti. Právě na jejím základě si TaS vystavělo dokonalý systém financování svého provozu a díky těmto strategicky rozvíjeným liniím a komplexnímu marketingu získalo v Evropě mimořádné postavení.

### **Nadace divadla La Scala v Miláně**

Teatro alla Scala v roce 1997 prošlo významnou právní transformací, kdy se z nezávislé organizace ENTE AUTONOMO TEATRO ALLA SCALA (Nezávislé organizace divadla La Scala) stalo nezávislou organizací FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO (Nadace divadla La Scala v Miláně). Tato změna umožnila získání nových finančních prostředků z privátní sféry a vyrovnání deficitu prostředků přidělovaných veřejnými subjekty. Došlo k vytvoření nadace, soukromé neziskové instituce, sponzorované jak veřejnými, tak soukromými subjekty. V rámci svého nového právního statutu obdržela Fondazione Teatro alla Scala významné ekonomické i řídicí prostředky.

Transformace TaS byla součástí rozsáhlejšího organizačního vývojového procesu, který vedl k vytvoření Sistema Scala tzv. systému, rozdělení TaS do několika jednotek, které jsou navzájem spojeny do jediné. Historické sídlo Piermarini je centrem celého systému. Druhou jednotkou bylo v letech 1997 - 2005 Teatro degli Arcimboldi, které navrhoval architekt Vittorio Gregotti a vybudoval je v oblasti Bicocca v Miláně, kam se Teatro alla Scala na tři sezóny přestěhovalo v době rekonstrukce historické budovy Piermarini. Další významnou úlohu hraje komplex dílen Ansaldo, kde jsou vyráběny scénické výpravy pro všechna představení TaS. Vzdělávací roli plní akademie Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo, která je odpovědná za výchovu špičkově profesionálně vybavených osobností v oblasti umění a managementu. Historie divadla je dochována v muzeu nazvaném Museo Teatrale alla Scala. Poslední částí je knihkupectví. Jedná se společnost řízenou výše uvedenou nadací, která odpovídá za prodej produktů, souvisejících s činnostmi divadla.

Nadace byla zřízena za účasti Italské republiky, kraje Lombardie, obce Milána a dalších zřizovatelů. Je nevýdělečnou organizací, která se snaží o propagaci hudebního umění organizováním operních, baletních, koncertních a jakkoli hudebních představení v Itálii a v zahraničí; o vzdělávání umělců a profesionálů a o hudební osvětu veřejnosti; propaguje výzkum i v návaznosti na sociální a kulturní podporu; přímo zajišťuje správu divadel, které jsou jí svěřeny do správy; chrání a zhodnocuje historické a kulturní památky se zvláštním zřetelem na území, ve kterém působí; chrání výrobní, hudební, umělecké, technické a odborné vlastnictví.

Na nadaci se účastní ze zákona Italská republika, kraj Lombardie a město Milán. Jejím zřizovatelem může být také každá jiná soukromá nebo veřejná, italská či zahraniční osoba,

fyzická či právnická osoba, která se v okamžiku přeměny účastnila na majetku nadace vkladem ve výši nejméně 520.000 Eur. Členem nadace může stát každá jiná osoba garantovaná valnou hromadou za následujících podmínek:

- je garantována jedním ze zřizovatelů,
- účastní se na majetku nadace vkladem odpovídajícím nejméně procentuální výši vlastního kapitálu vykázaného v poslední účetní závěrce stanovené valnou hromadou, nejméně však částkou ve výši 520.000 Eur ročně.

Postavení člena nadace může být přiznáno i skupině společností za podmínky, že je tato skupina garantována jiným zřizovatelem nadace a účastní se na majetku vkladem odpovídajícím nejméně procentuální výši vlastního kapitálu vykázaného v poslední účetní závěrce stanovené valnou hromadou, nejméně však částkou ve výši 520.000 Eur ročně.

#### **Počáteční majetek nadace byl tvořen:**

- původním majetkem organizace Ente Autonomo Teatro alla Scala (Nezávislé organizace divadla La Scala),
- vklady uvedenými v článku 6), odstavci 1, písmenu b) Vyhlášky č. 367 ze dne 29. června 1996,
- dalšími peněžitými nebo nepeněžitými vklady přijatými v okamžiku přeměny.

#### **Majetek nadace je dále mimo jiné tvořen:**

- movitým majetkem ve vlastnictví původní organizace Ente Autonomo Teatro alla Scala (Nezávislé organizace divadla La Scala) včetně práv na ekonomické využití představení, které organizuje, produkuje nebo distribuuje,
- veřejnými a soukromými vklady poskytnutými z jakéhokoliv titulu,
- jakýmkoliv jiným movitým nebo nemovitým majetkem poskytnutým z jakéhokoliv titulu,
- bezúplatnými právy na využívání budovy divadla a prostor nezbytných pro provádění těchto činností,
- případným přebytkem z hospodaření.

## **Orgány Nadace**

#### **Orgány nadace jsou:**

- valná hromada,
- správní rada,
- předseda správní rady,
- oprávněný zástupce,
- dozorčí rada.

#### **Do působnosti valné hromady náleží:**

- jmenování a odvolávání členů správní rady se zachováním výjimek uvedených v zákoně a v tomto statutu,
- přiznání třetím osobám postavení člena nadace po přeměně,
- vyjadřování stanovisek ke změnám statutu,
- vyjadřování stanovisek k roční účetní závěrce,
- vyjadřování stanovisek ke každé jednotlivé otázce, která jí je předložena správní radou,
- podávání stanovisek správní radě na výkon činností vůči předchozím oprávněným zástupcům,

- udělení pověření k účetní kontrole nadace v dohodě s dozorčí radou.

Valná hromada se schází alespoň dvakrát za rok. Jedno ze zasedání musí být konáno v období mezi 1. a 10. prosincem každého roku nebo v každém případě v týdnu, ve kterém se koná slavnostní zahájení divadelní sezóny. Každý člen valné hromady má právo na jeden hlas za každých 520.000 Eur vložených do nadace. Hlasovací právo nemůže být vykonáno, pokud vklady nebyly vloženy v dohodnutých lhůtách. Hlasovací právo na valné hromadě mají členové, kteří:

- do nadace vložili během probíhajícího období činnosti vklad nejméně ve výši 520.000 Eur. V takovém případě právo na hlasování trvá do konce čtvrtého roku po dni, kdy byl upsán závazek na vklad,
- do nadace vložili vklad nejméně ve výši 5.200.000 Eur, a to jednorázově nebo v dílčích splátkách v období nepřevyšujícím čtyři roky. V takovém případě se hlasovací právo přiznává trvale.

Pro účely výkonu hlasovacího práva se vložené vklady před vstupem v platnost nového statutu počítají na základě pravidla platného ke dni vkladu.

Vládní orgán, v jehož kompetenci je oblast kultury, kraj Lombardie a obec Milán, má právo se účastnit valné hromady. Každému z nich jsou uděleny dva hlasy nezávisle na výši příslušných vkladů vložených do majetku nadace. Nařízením valné hromady může být každému z nich udělen jiný počet hlasů, nejvíce však 3 % pro každého jednotlivého člena z celkového počtu hlasů uplatňovatelných na každé jednotlivé valné hromadě.

Vládní orgán, v jehož kompetenci je oblast kultury, kraj Lombardie a obec Milán nedisponují hlasovacími právy při rozhodování o jmenování a odvolávání členů správní rady se zachováním výjimek uvedených v zákoně a ve statutaru TaS.

### **Správní rada Nadace**

Správní rada je složena ze sedmi osob včetně starosty města Milána t.č. ve funkci, který je jejím předsedou.

Ostatní členové jsou jmenováni takto:

- jedna osoba Ministerstvem kultury a památek,
- jedna osoba hejtmanem kraje Lombardie,
- jedna osoba předsedou Komory obchodu, průmyslu, řemesel a zemědělství v Miláně,
- tři osoby valnou hromadou.

K tomu, aby byli členové správní rady zvoleni, je nezbytné, aby kandidáti splnili

- záslužné předpoklady,
- odborné předpoklady a zkušenost i s odkazem na oblast činnosti nadace.

Funkční období členů správní rady je vyjma předsedy čtyřleté a lze je znovu jmenovat. Čtyři roky počínají prvním zasedáním správní rady.

Do působnosti správní rady náleží:

- schvalování roční účetní závěrky z období činnosti,
- jmenování a odvolání oprávněného zástupce,
- schvalování změn statutu,
- schvalování plánu umělecké činnosti se zvláštním zřetelem na omezení rozpočtu na návrh oprávněného zástupce,
- řádné a mimořádné vedení nadace, pokud není svěřeno ze zákona či tímto statutem do působnosti jiného orgánu,

- jmenování místopředsedy na návrh předsedy,
- upravování vztahů s odbory na návrh oprávněného zástupce za použití a za dodržení kolektivních smluv příslušných kategorií pracovníků.

Správní rada se zpravidla schází jednou do měsíce, nejméně však čtyřikrát za rok; pro platnost zasedání je nutná většina členů včetně oprávněného zástupce. Členové, kteří se zasedání účastní prostřednictvím telekomunikačního spojení, se považují za přítomné za podmínky, že je zajištěna možnost vzájemného dorozumívání mezi všemi účastníky.

**Na zasedání správní rady je přizván ředitel (sovrel intendante) anebo umělecký šéf (direttore artistico).**

**Předsedou nadace** je úřadující starosta města Milán. Předseda nadaci zákonně zastupuje, svolává a předsedá správní radě a valné hromadě.

**Kontrola vedení je prováděna Dozorčí radou.** Dozorčí rada dohlíží nad dodržováním zákona a statutu, nad dodržováním principů řádného vedení a zejména nad vhodností organizační, správní a účetní struktury zavedené nadací a nad jejím správným fungováním.

Dozorčí rada je složena ze tří výkonných členů a jednoho náhradního člena:

- Jeden výkonný člen a jeden náhradní člen jsou jmenováni Ministerstvem hospodářství a financí,
- druhý výkonný člen je jmenován Ministerstvem kultury a památek,
- třetí výkonný člen je vybrán z osob zapsaných do rejstříku účetních auditorů vedeného Ministerstvem spravedlnosti. Účetní auditoři jsou jmenováni vyhláškou Ministerstva hospodářství a financí v dohodě s Ministerstvem kultury a památek.

Dozorčí radě předsedá člen určený Ministerstvem hospodářství a financí.

## ***Druhy produkcí TaS***

Aby bylo možné podrobně představit marketingové nástroje a způsob komunikace divadla s diváky, je nezbytné nejprve pojmenovat jednotlivé druhy produkcí TaS, jeho výkonnostní limity a finančními ukazatele.

TaS v rámci divadelní sezony uvádí následující typy produkcí: operní a baletní inscenace, koncertní cykly, recitály a výstavy.

Počet inscenací uvedených v rámci jedné divadelní sezony bývá zpravidla následující:

- 13 operních premiér (průměrně ve 112 reprízách),
- 6 baletních premiér (průměrně v 52 reprízách).

Ze 70 % se jedná o vlastní produkce TaS, z 30 % pak o koprodukcce se zahraničními divadly.

Koncertní cykly se skládají z 16 koncertů v produkci TaS a koncertu Státní konzervatoře. Koncerty se dále dělí na:

- symfonické koncerty,
- mimořádné koncerty,
- „ospitalita istituzionali“,
- speciální večery,
- „Nedělní Scala“
- „Invito alla Scala“
- Víkendová koncertní řada

Pěvecké recitály mají v TaS velkou tradici. Jedná se výlučně o recitály operních hvězd světového věhlasu. V rámci jedné sezóny bývá zpravidla provedeno 7 produkcí tohoto typu.

V průběhu divadelní sezóny jsou uskutečněny pouze dvě výstavy v Museo Teatralle, a to následovně:

- výstava menšího rozsahu bývá otevřena měsíc před oficiálním zahájením sezony (tedy v listopadu), doba trvání instalace nepřesáhne dva měsíce,
- výstava zpravidla většího rozsahu bývá otevřena v lednu a doba trvání instalace nepřesáhne čtyři měsíce.

## **Výkonnostní limity a finanční ukazatele na základě roku 2003**

Pro relevantní představu o finančních objemech a diváckém potenciálu se podívejme na výkonnostní limity a finanční ukazatele. Pro tuto studii bylo použito starších údajů z roku 2003, které považujeme z hlediska výkladu systému za dostatečně výmluvné. Údaje mladšího data není možno v detailním rozsahu veřejně publikovat.<sup>32</sup>

### **Počet představení**

Na scéně Teatro degli Arcemboldi (dále TdA) a TaS se v roce 2003 uskutečnilo celkem 161 představení (včetně baletních inscenací, koncertních cyklů a mimořádných projektů). Z toho bylo 79 vlastních operních představení, 57 vlastních baletních představení a 14 koncertů. Oproti roku 2002 došlo k nárůstu o 1 operní představení.

### **Turné**

V roce 2003 TaS nepodnikla žádné zahraniční zájezdy ani zahraniční či tuzemská turné.

### **Návštěvnost**

V roce 2003 představení TaS na domácí scéně zhlédlo 521.640 diváků. Z celkového počtu bylo cca 224.305 diváků ze zahraničí.

Celková průměrná návštěvnost na domácí scéně dosáhla výše 90 %, což je o 1 % více než v roce 2002 (z toho opera 91%, balet 92%, koncerty 87%; z toho premiéry 89%, abonmá 92%, mimo abonmá 88%, Invito alla Scala 91%). Nejvyšší návštěvnost byla v měsíci dubnu (98%) a nejnižší v měsíci únoru (84%).

### **Nejhranější tituly**

Tosca, Bohéma.

### **Nejvyšší průměrná návštěvnost na jedno představení**

Bohéma, Due Foscatori.

### **Tržby**

**Celkové tržby** za 161 představení na scéně TaS dosáhly výše 28.925 000,- Eur.

**Průměrná tržba za jedno představení TaS** je 231.771,- Eur.

**Celková průměrná tržba** je částečně zkreslena skladbou představení (průměrná tržba opery 230.771,- Eur, průměrná tržba baletu 230.386,- Eur, průměrná tržba koncertních cyklů 230.156,- Eur).

<sup>32</sup> TaS uvádí údaje v kalendářních rocích, nikoliv za období divadelní sezony, jak je v České republice obvyklé.



Z obchodního hlediska byla nejlepší inscenací opera Bohéma: při 11 reprízách a návštěvnosti 99,66% bylo dosaženo celkových tržeb 1.429.164,- Eur, což představuje průměrnou tržbu 124.273,- Eur na jedno představení.

## Hospodářský výsledek

V roce 2003 dosáhla TaS vyrovnaného hospodářského výsledku, na kterém se podílely pouze tuzemské tržby. Ekonomické výsledky TaS v roce 2003 byly přímým odrazem 2. sezóny v náhradních prostorech Teatro degli Arcemboldi a probíhající rekonstrukce hlavní historické budovy Piermarini. Umělecká koncepce spolu s cílenou propagací a marketingem přispěla k příznivému výsledku hospodaření. Návštěvnost dosáhla v průměru 90%, TaS držela ceny vstupného ve stejné cenové hladině jako v uplynulých letech (průměrná cena vstupenky na operní představení je 77,- Eur, na baletní představení 50,- Eur a koncert 40,- Eur).

## Obchodní politika

**Obchodní oddělení TaS** si dává za cíl naplňovat a šířit sociálně kulturní politiku a přilákat nové návštěvníky divadla (ostatně jako všechna obchodní oddělení divadel). Operní představení, baletní představení, symfonické koncerty, konference a prezentace, stejně tak jako ostatní činnosti TaS, jsou otevřené všem institucím.

S cílem zamezit diskriminaci mezi tradičním publikem a kategoriemi preferovaného publika zavedlo **Oddělení propagace TaS** (dále jen OP TaS) roku 1997 nový způsob v rozvržení účasti diváckých skupin na jednotlivých představení, začalo rezervovat vstupenky za snížené ceny, které se vztahovaly na všechny inscenace TaS dané sezóny, a vypracovalo níže uvedený systém. Jeho popis se může zdát až příliš instruktivní. Cílem však bylo zachytit postup jak na straně divadla tak na straně potencionálního diváka.

Získání zvýhodněné či volné vstupenky prostřednictvím zájmové skupiny tzv. G.I.S. (Gruppi di Interesse Scala) je jedním z mnoha způsobů, které OP TaS nabízí.

G.I.S. lze vytvořit prostřednictvím škol, veřejných knihoven, místních vládních kulturních oddělení, městských skupin nebo univerzit pro seniory. K jejich založení je nezbytné, aby příslušné orgány různých institucí jmenovaly kulturního provozovatele, který je zodpovědný za G.I.S., v rámci své činnosti:

- plánuje a vytváří vzdělávací okruhy, inspirované TaS a uváděnými inscenacemi;
- organizuje jednání, komentované prohlídky, semináře a další iniciativy s cílem rozšířit kulturní obzory členů a zvýšit jejich účast na představeních TaS;
- udržuje pravidelný kontakt s OP TaS;
- na konci divadelní sezóny předkládat statistickou zprávu OP TaS;

Žádost o účast na navržených představeních OP TaS je předkládána společně s projektem přípravy, který musí obsahovat:

- kalendář činností,
- kalendář plánovaných schůzek,
- seznam finančních prostředků,
- seznam použité bibliografie.

Všichni členové G.I.S., kteří se účastní přípravných činností, se mohou následně účastnit představení. Kulturní provozovatel dodává jejich seznam jmen účastníků OP TaS. G.I.S. může zakoupit vstupenky na představení do TaS se slevou až 65% z plné ceny vstupného.

Oddělení propagace úzce spolupracuje se školami, a to již od základních škol až po vysoké školy a university. V rámci kulturní politiky, která si klade za cíl otevírat inscenace

velmi mladému publiku, poskytuje divadlo speciální nabídky studentům od 5. ročníku základních škol. Na základě iniciativy Invito alla Scala („Pozvání do La Scala“) vybírá OP TaS určená představení, která jsou vzhledem ke svému charakteru nejvíce ceněna právě mladým publikem:

- baletní repertoár klasické tradice, typický svým vypravěčským stylem,
- koncert, jehož vlastnosti umožní přiblížit hudbu nejmladšímu publiku

Vstupenky si musí základní školy vybrat nejpozději 10 dní před termínem představení a zároveň předat zprávu o přípravných akcích, vykonaných se studenty za účelem jejich přípravy na představení.

Stejným způsobem OP TaS jedná vůči studentům středních škol. Dále je jim nabízena účast na generálních zkouškách koncertů Filarmonica della Scala, které se před tzv. „organizovanou veřejností“ pořádají v dopoledních hodinách. Vstupenky si musí školy opět vybrat nejpozději 10 dní před termínem představení a zároveň předat zprávu o přípravných akcích, vykonaných se studenty za účelem jejich přípravy na představení.

Studentům vysokých škol OP TaS nabízí možnost shlédnout bezpočet představení, která jsou na repertoáru divadla. Invito alla Scala si klade za cíl vědomou účast mladých posluchačů, kterým dává příležitost poznat všechny divadelní žánry. Dále studentům vysokých škol nabízí účast na generálních zkouškách koncertů Filarmonica della Scala.

Sedadla jsou zájemcům přidělována dle dispozic. Možná účast na všech navržených akcích, podléhá schválení žádosti o účast. Účast na projektu lze sdílet s různými třídami téže školy, které si budou později schopny vyměňovat informace a dojmy z konkrétního představení, kterého se zúčastní.

Žádost o účast podepsaná statutárním zástupcem organizace musí obsahovat následující informace:

- telefonní a faxová čísla, e-mailové adresy školy,
- upřednostňovaný titul,
- zvolené datum a alternativně jiné datum,
- počet tříd, které mají zájem a přibližný počet studentů,
- případnou povinnost přidělení sedadla na balkoně,
- jméno pedagoga, který zodpovídá za výchovné výlety.

Oddělení propagace TaS vypracovalo od sezóny 2006/2007 speciální formu spolupráce také pro seniory. Oslovuje publikum důchodového věku, které je organizováno v městských zájmových skupinách a univerzitách třetího věku. Vedle nabídky všech představení, TaS pořádá OP TaS také společenské setkání pod názvem „Pozvání do La Scala pro mladé a starší“. Starší občané města Milána mohou využít speciální nabídky zapojit se do činnosti ve Společensko-zábavních kulturních střediscích pro seniory, která jsou zastoupena v jednotlivých obvodech města Milán.

Více než 450 institucí regionu Lombardia se účastní spolupráce s OP TaS. Místní odbory kultury, vzdělávání a sociální politiky spolu s veřejnými knihovnami nabízejí svým členům a občanům dané oblasti příležitost pomáhat při představeních TaS za zvláštních podmínek.

TaS udržuje také vztahy s pracovními organizacemi, společensko-zábavními kluby, skupinami malých firem, penzisty a pracovníky na volné noze (tzv. „pracující“). OP TaS stanovilo počet sedadel pro tzv. „pracující“ za speciální ceny. Žádosti o poskytnutí zlevněného vstupného v rámci tohoto programu musí předkládat prostřednictvím vybraných organizací (CRAL, CdA, CdF, RSU).

## **Organizace úzce spolupracující s TaS**

Nadace **Milano per la Scala** (Milano la Scale), byla založena v roce 1991 skupinou fyzických osob a regionem Lombardie, za účelem propagace a podpory TaS a jeho činnosti. Za kurátora byl ustanoven člen představenstva TaS. Milano per la Scala podporuje operní tvorbu, koncertní cykly a také přispívá k realizaci projektů, důležitých pro ochranu uměleckého a kulturního dědictví divadla, jako jsou například:

- podpora Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo TaS formou stipendií a hlavních tříd pro studenty navštěvujících kurzy, které jsou každoročně organizovány pro operní pěvce, orchestrální hudebníky, balet a management;
- projekty D.A.M. (sklady a archivy) na zařazování a počítačové zpracování skladovaného materiálu, scénických návrhů, kostýmů a fotografií, zejména projekt na ochranu divadelních zvukových archivů nahrávek TaS od roku 1951 až dodnes;
- ve spolupráci s Accenture vydává ročenky *Il costume teatrale tra realismo e finzione* (Divadelní kostým mezi realizmem a fikcí) *I costumi storici dal 1930 al 1960* (Historické kostýmy od roku 1930 do roku 1960), dokumentace k projektu rekonstrukce 110 divadelních kostýmů historického významu a mistrovské krejčovské práce;
- pro scénu TaS tiskne 65.000 ks libret pro každou operní inscenaci, která je uvedena. Tyto publikace vznikají ve spolupráci s OP TaS. Publikace jsou zdarma poskytovány studentům a podporovatelům;
- opery věnované dětem: vydávání obrázkových knížek pro ty nejmenší v edici Archinto

Podporovatelům Milano per La Scala jsou poskytovány následující výhody:

- účast na generálních zkouškách a kostýmních zkouškách operních a baletních představení;
- návštěvy komplexu TaS;
- hudebně kulturní výlety po Itálii i zahraničí;
- účast vlastních hudebních akcí;
- účast v amatérském pěveckém sboru podporovatelů;
- pravidelné zveřejňování jejich jména v divadelním programu

Skupina **Gruppo Giovani** byla založena v roce 1994. Prostřednictvím aktivit jako jsou výlety, setkání s umělci, pořádání diskusí a poskytování vstupenek za snížené ceny (na operní představení a koncerty) chtěla Gruppo Giovani uspokojit a přivábit mladší publikum, a to jak k aktivitám divadla, tak ke světu opery a hudby jako takové. Gruppo Giovani spolupracuje s několika národními a mezinárodními mládežnickými organizacemi.

**Asociace Amici della Scala** (dále jen asociace) je nejstarší organizací podporovatelů operního divadla v Itálii (založeno v roce 1978). Cílem asociace je propagace hudby, umění a kultury v Miláně, v regionu Lombardie a v několika dalších italských městech. TaS je hlavním a konstantním referenčním místem. Vzhledem k jeho mezinárodní spolupráci asociace navrhuje a zároveň realizuje nové modely činností a kulturních produkcí, které jsou upravovány v průběhu let dle konkrétní situace a aktuálních cílů. V roce 1998 obdržela asociace Amici della Scala ocenění za svoji činnost od ministerského předsedy. Mnoho aktivit asociace získalo záštitu prezidenta republiky.

Mezi další aktivity asociace patří:

- stipendia pro mladé talenty;
- dary ve formě hudebních nástrojů mladým sólistům;
- uvítací akce a oslavy pro italské a zahraniční umělce, především v době jejich pobytu v Miláně za účelem vystupování v TaS;

- konference, kongresy, prezentace a jednání v prostorách TaS nebo v sídle asociace v Palazzo Reale, stejně tak i v ostatních italských městech; kongresy a konference o operách, které jsou uváděny v TaS. Tyto akce se konají v sídle TaS, v Teatro Filodrammatici a nebo v sídle Amici della Scala v Palazzo Reale;
- činnosti jako je restaurování, třídění a řazení jevištních skic a kostýmních návrhů produkcí TaS;
- dar divadlu TaS v podobě jevištních skic a kostýmních návrhů, vitríny a zvláštní regály na umělecké předměty;
- 18 výstav jevištních kostýmů TaS, které se uskutečnily v TaS, Pinacoteca di Brera, Museo Teatrale a mnoha dalších italských městech;
- téměř 60 publikací, knih, katalogů, dokumentů z konferencí a časopisů. Jedná se o studie, obrazové knihy a knihy pro bibliofily, které se týkají námětů vztahujících se k TaS; mezi těmito publikacemi vynikla především řada „Le capitali della musica“, která se vydávala od roku 1985 jako příspěvek asociace pro Evropský rok hudby;
- nová úprava přízemních prostor muzea Museo Teatrale alla Scala;
- efektivní podpora Orchestra Filarmonica della Scala od doby jeho založení

Sdružení **Amici del Loggione** pravidelně pořádá setkání s umělci, tématické konference, debaty, prezentace knih a nahrávek, besedy u kulatého stolu, kongresy, lekce z hudební historie a výstavy. Je to série činností, jejichž účelem je celosvětově šířit umělecký odkaz TaS „jako symbol italské jedinečnosti“. Díky dokumentačnímu středisku má každý člen příležitost nahlédnout do audio i video archivů, klavírních partitur, časopisů a fotografií. Navíc prostřednictvím iniciativy Gruppo Giovani nabízí sdružení mladým nadějným hudebníkům příležitost k uvedení vlastních koncertů a představení.

## ***Způsob rezervací a prodeje vstupenek***

Vstupenky na představení je možno rezervovat a zakoupit prostřednictvím následujících prodejních systémů: internet, telefonický nákup, nákup v automatu na vstupenky. Nákup vstupenek prostřednictvím ATM bankomatů byl TaS dočasně pozastaven.

Nákup vstupenek je možný od 9 hod místního času ode dne zveřejnění prodejního kalendáře.

Vstupenky jsou rozdělovány na bázi „nejlepšího místa“ podle jednotlivých zón v hledišti a požadované cenové kategorie. Vstupenky zakoupené přes internet nebo telefon jsou zasílány na adresu uvedenou na rezervačním formuláři do 10 pracovních dnů před dnem požadovaného představení. Již zaplacené a vytištěné vstupenky, nikoliv však zaslané (nebo vrácené odesílateli v důsledku chyby při doručení), lze vybrat až do dne předcházejícího den konání představení, a to v centrální pokladně TaS nebo alternativně v den představení průběhu otvírací doby v pokladně divadla. Tyto vstupenky jsou zpoplatněny 20% poplatkem za předprodej.

**Přes internetovou síť** (webovou stránku divadla [www.teatroallascala.org](http://www.teatroallascala.org)) může veřejnost rezervovat vstupenky a zaplatit je do 24 hodin kreditní kartou, nebo alternativně tyto rezervované vstupenky uhradit v bankomatu ATM banky Banca Intesa, se zadáním transakčního kódu, který systém přidělí. Pokud platba není ve stanoveném termínu provedena, rezervace je zrušena.

**Předprodejní síť** tvoří místa oprávněná k prodeji, kde je možno vstupenky zamluvit a uhradit za podobných nákupních podmínek, které platí v případě nákupů přes internet.

Rezervovat lze vstupenky též zavoláním na **automatickou telefonní rezervační službu**. Platbu lze uskutečnit nepřevoditelnou bankovní směnkou nebo kreditní kartou. Nejsou akceptovány žádné jiné formy úhrady. Rezervace musí být potvrzeny faxem do 96 hodin v souladu s níže uvedeným postupem.

Pro platby hrazené z kreditní karty je nezbytné zaslat následující informace:

- datum, čas a název představení;
- část hlediště a počet míst, které je požadováno;
- rezervační číslo, které je přiděleno systémem;
- celé jméno, adresu a telefonní číslo kupujícího;
- čitelnou fotokopii průkazu identity žadatele;
- čitelnou fotokopii obou stran kreditní karty s podpisem, opravňujícím k úhradě, spolu s číslem karty a datem její platnosti, které bude viditelně přepsáno nebo vytištěno,

U plateb prováděných formou nepřevoditelné bankovní směnky kupující zašle nepřevoditelnou bankovní směnku spolu se všemi informacemi, které jsou uvedeny výše, doporučeným dopisem na adresu sídla TaS.

Divadlo vlastní dva **automaty na vstupenky**, které umožňují rezervovat si vstupenku a platební kartou ji uhradit za podobných nákupních podmínek jako u internetového nákupu. Automat na vstupenky vydá stvrzenku, opravňující k výběru vstupenky v pokladnách divadla, a to počínaje následujícím dnem. Automaty na vstupenky jsou umístěny v:

- knihkupectví TaS,
- kavárně Harry's Bar před TdA.

Jeden měsíc před premiérou každé inscenace jsou dosud neprodané vstupenky nabídnuty v závislosti na jejich dostupnosti v **centrální pokladně TaS** v průběhu běžné otvírací doby. V případě, že první datum prodeje připadne na datum, kdy je pokladna uzavřena, nebo na neexistující datum, jdou lístky do prodeje v den, kdy pokladna znovu otevře. Vedení divadla si v případě vysoké poptávky vyhrazuje právo omezit prodej vstupenek na dvě místa na osobu.

Nákup vstupenky učiněný na pokladně v měsíci, který předchází datu uvedení představení, je zpoplatněn 10% poplatkem za předprodej.

Dvě hodiny před začátkem představení nabízí pokladna, která sídlí v budově divadla, k prodeji 140 vstupenek ke stání na galerii. Tyto vstupenky se prodávají výhradně v pokladně podle jejich dostupnosti. V případech, kdy je to nezbytně nutné, organizují tzv. „čekací pořádek na nákup vstupenky“ osoby ze sdružení Association l' Accordo (úzce spolupracující s TaS).

Dvě hodiny před začátkem představení a výhradně na pokladně, která sídlí v budově divadla, se prodávají veškeré neprodané vstupenky a také všechny jinak rezervované vstupenky, a to s průměrnou slevou 25% (tzv. last minute).

Pokladna akceptuje platebu:

- v hotovost v Euro;
- nepřevoditelnou bankovní směnkou, vystavenou na příkaz nadace Fondazione Teatro alla Scala;
- kreditní kartou.

## Obecná pravidla a podmínky pro prodej za snížené ceny

Studenti (pod 26 let věku), starší lidé (G.S.A. nad 65 let věku) a mládež (pod 18 let věku) mají právo na nákup vstupenek za snížené ceny podle cenových schémat aktuálního programu. Personál divadla má právo diváka při vstupu do divadla požádat, aby své oprávnění ke zvláštnímu vstupnému prokázala. Pokud tak návštěvník divadla neučiní, musí na místě doplatit rozdíl mezi zlevněným a plným vstupným.

Divadlo drží omezený počet míst k dispozici **osobám tělesně postiženým, osobám na invalidních vozících** a jejich průvodcům. Na každé představení rezervují osm takových vstupenek do divadla TdA a tři do divadla TaS. Vedení si vyhrazuje právo měnit počet míst z technických důvodů. Vstupenky pro tělesně postižené se prodávají za nejnižší možnou cenu, která je pro dané představení nastavena.

Divadlo drží omezený počet vstupenek k dispozici pro „**Consulta dei Lavoratori per la Promozione Culturale**“ (*Sdružení pracujících pro šíření kulturního povědomí*) v době opakovaných operních a baletních představení v sezóně, které se jinak nerezervují.

**Cena vstupenek pro seniory a mládež** v rámci výše zmíněných programů je 2,50 Euro.

#### **Pokladny**

**Centrální pokladna** je otevřená každý den (od 12h do 18h). Zavírá se po dobu letních prázdnin (od 31. června do 31. srpna) a o státních svátcích.

**Pokladna Teatro alla Scala** je otevřena tři hodiny před začátkem představení až do 15 minut po zahájení samotného představení pouze pro účely zakoupení vstupenek na večerní představení téhož dne.

Veškeré informace týkající se dostupnosti sedadel, rezervací a zakoupení vstupenek poskytuje informační služba tzv. **Infotel Scala service**, která pracuje telefonicky v pokladně každý den od 9 do 18 hodin (10 telefonních linek). Pro večerní představení je služba v provozu až do začátku daného představení. Výše uvedená služba není aktivní v době letních prázdnin a ve dnech státních svátků.

**Telefonická linka** byla zřízena také **k vyjádření nespokojenosti, stížností či nahlášení nedostatků v poskytovaných službách**. Službu je možné kontaktovat 24 hodin denně faxem nebo e-mailem s uvedením jména, adresy, faxového nebo telefonního čísla.

#### **Další služby poskytované veřejnosti**

**Program sezóny divadla Teatro alla Scala** je zdarma k dispozici u pokladen, na recepcních pultech či na požádání je zasílán elektronicky na základě obdržení poplatku 5,- EUR pro obyvatele Itálie a 10,- EUR pro zahraniční občany. Tento poplatek je také možné provést prostřednictvím nepřevoditelné bankovní směnky, vystavené na nadaci „Fondazione Teatro alla Scala“.

**Tištěné programy k inscenacím** jsou k dispozici v pokladnách: operní za poplatek 15 - 20,- Eur (cena závisí na uváděném titulu), baletní za 10,- Eur. V centrální pokladně se za 5,- Eur prodávají programové brožury z předchozí sezóny.

**Vstupenky a předplatné na koncerty Filarmonica Orchestra della Scala** jsou v prodeji v kanceláři „Associazione Orchestra Filarmonica della Scala“. Další informace jsou k dispozici pouze prostřednictvím telefonického kontaktu s Informačním centrem TaS.

**Vstupenky a předplatné na cyklus Milano Musica** jsou v prodeji na centrální pokladně.

#### **Předplatné**

**Předplatné pro jednotlivce** je sestavováno v pěti řadách pokrývajících období celé sezóny. Dělí se na předplatné pro operní sezónu, předplatné na baletní sezónu, předplatné na koncertní sezónu, předplatné na recitály, a tzv. mini a víkendové předplatné. Vedle toho jsou pro předplatitele připraveny čtvrtletní revue La Scala Informa (La Scala informuje) se zajímavostmi a novinkami o činnosti TaS, se slevami pro zákazníky knihkupectví, pozvánkami na výstavy a přednášky.

**Předplatné pro společnosti** zahrnuje požadovaný počet sedadel na 9 operních titulů a 2 balety

Ceny předplatného jsou následující (hodnoty jsou záměrně uvedeny v desetinných číslech):

- jedno sedadlo 1,74 EUR
- lóže v I., II. a III. řadě: lóže (4 místa) 5,59 EUR, lóže (5 míst) 6,52 EUR, lóže (6 míst) 9,27 EUR
- lóže ve IV. řadě: lóže (4 místa) 4,07 EUR, lóže (5 míst) 5,36 EUR, lóže (6 míst) 7,40 EUR, lóže č. 19 (6 míst) 8,26 EUR
- kvóta EUR 15.000 + DPH 20% (= 18.00,- EUR), jako ekvivalent smlouvy. Tato kvóta pokrývá až 6 míst na předplatné.

Celková částka vychází z ceny předplatného prodávaného v pokladně (+ 20% předkupního práva pouze v případě obnovení předplatného; v opačném případě + 18.000,- EUR platby nad cenu).

Firma přispěvatele získává:

- právo na zveřejnění svého názvu v programových brožurách na 11 představení v kalendáři předplatného na zvláštní stránce, věnované podporovateli – přispěvateli, a v prezentačním přehledu sezónního divadelního programu, vydaného v nákladu 150.000 výtisků;
- právo na zveřejnění názvu firmy na hlavní webové stránce divadla s odkazem na tuto stranu;
- na základě „předkupu“ a úhrady poplatku možnost získání 2 míst v parteru/v lóži u příležitosti zahajovacího večera;
- na základě povolení TaS pravomoc získat „předkupní“ místa na sezónní představení;
- čestnou programovou brožuru na každý předplatitelský operní a baletní titul;

Předplatitelé obdrží kartu na každé místo, zahrnuté v předplatném. Předplatná jsou striktně osobní a jsou nepřenosná.

Předplatitelé mohou požádat o změnu data představení. Cena za každé nové místo k sezení je 10,- EUR na operu, 7,- EUR na balet, a 3,- EUR na koncert symfonického orchestru.

Systém komunikace s divákem, nabídka vzájemné spolupráce a poskytování řady nejruznějších slev a výhod je zároveň unikátním způsobem propojen se systémem získávání finančních prostředků v oblasti privátního sektoru.

## ***Finanční spolupráce s privátním sektorem pro hlavní produkce TaS***

TaS nabízí privátnímu sektoru základní způsoby spolupráce:

- stát se zakladateli Teatro alla Scala, aktivně se účastnit života divadla;
- stát se předplatiteli;
- pořádat zvláštní soukromé večery v divadle;
- vyvíjet významné vydavatelské projekty;
- spolupracovat při vytváření výprav pro inscenace TaS;
- vytvářet speciální projekty;
- vyvíjet přizpůsobené vydavatelské a obchodní projekty s knihkupectvím TaS;
- zakládat sponzorské projekty nebo projekty spolupráce s Museo della Scala, Laboratori Scala all'Ansaldo a Accademia d'Arte e Mestieri dello Spettacolo;
- být technickými sponzory divadla.

Dále marketingové oddělení nabízí obchodním společnostem další možnosti:

- předkupní právo na další nákupy vstupenek;
- pozvánky na zahajovací večery nebo představení na turné po Itálii nebo v zahraničí;
- pozvánky na tzv. umělecké večery, organizované divadlem po zahajovacím představení opery nebo baletu;
- volné vstupenky na zkoušky;
- pozvánky na konference a prezentace oper a baletů;
- komentované prohlídky divadlem, dílnami a muzeem;
- organizování akcí ve foyeru divadla, komplexu dílen a Musea, a to takových, které jsou v souladu s účelem těchto prostor;
- možnost přizpůsobit obchodní úsilí divadla sníženým cenám;
- předkupní právo na každý projekt, který bude divadlu sponzorovat;
- využívání postavení přispěvatele ve vlastní firemní komunikaci a v reklamní činnosti;
- zveřejnění jména společnosti na stránce, věnované přispěvatelům (zakladatelům), ve všech divadelních programech, vztahujících se k operním, baletním a koncertním představením, které jsou na programu v průběhu sezóny, a na všech vydavatelských a institucionálních projektech produkováných a vydávaných TaS;
- zviditelnění jména společnosti na textových expozicích v divadle;
- představení loga společnosti na webové stránce divadla s referencemi na webovou stránku této společnosti;
- vyvolání odkazu na webovou stránku společnosti;
- na základě předprodeje a úhrady poplatku možnost získání 2 sedadel v křeslech nebo v lóži při příležitosti zahajovacích večerů;
- povolení TaS k využívání sedadel s předkupním právem na sezónní představení;
- čestná programová brožura na každé předplacené baletní a operní představení;

TaS nabízí společnosti přispěvatele příležitost přivítat v historické budově vlastní publikum, pozvané samotnou společností pro účely komunikace a činností styku s veřejností. **Vyhrazenými večery** se mohou stát představení v hracím plánu TaS (s částečným využitím hlediště počínaje minimálním počtem 100 sedadel) nebo je možné využít volných večerů, které nejsou v hracím plánu divadla (s plným využitím hlediště). Tato nabídka zahrnuje sedadla první třídy a sérii výhod ve smyslu zviditelnění obchodní značky, placených formou příplatku k normální ceně vstupenky.

Společnost přispěvatele se může také prezentovat jako sponzor večera různými komunikačními metodami:

- kredity na veškeré tištěné materiály, uvádějící logo společnosti (divadelní programy, plakáty a kapitoly, týkající se představení);
- reklama v programu k inscenaci;
- program k inscenaci zdarma;
- možnost nabízet svým vlastním hostům koktejl nebo večeři ve foyeru divadla;
- možnost přizpůsobit obchodní úsilí TaS projektům přispěvatele, které jsou definovány případ od případu;

U vydavatelských projektů požívá sponzor následujících výhod:

- logo sponzora a větu „zvláštní díky sponzorovi“ na všech vydaných kopiích;
- několik volných kopií a jejich přizpůsobení vlastním sdělovacím aktivitám společnosti;
- účast na možné tiskové konferenci při příležitosti uvedení sezóny;



- další firemní využívání ročenky TaS
- další kreativní nápady mohou být definovány na základě smlouvy;

TaS také hledá finanční partnery pro realizaci **turné** divadla. V průběhu turné finanční partner výrazným způsobem profituje ze spojení s prestižní značkou TaS ve smyslu komunikace a image, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni. TaS nabízí:

- zveřejnit logo a kredity finančního partnera ve všech sdělovacích materiálech, vydaných TaS;
- záruku exkluzivity, rovněž mezi ostatními možnými sponzory, které najde místní organizátor;
- možnost distribuovat vlastní informační a propagační materiál společnosti tam, kde se budou konat představení;
- organizační prostředky a prostředky pro vztahy s veřejností TaS s patřičným zvýrazněním úlohy sponzora v průběhu turné; zejména během tiskové konference na uvedení turné a zahajovacího večera, organizovaného ve spolupráci s místními úřady;
- určené množství volných vstupenek na každé představení;
- vydavatelské projekty, obchodní činnosti a zákaznické úpravy realizované k tomuto účelu.

**Knihkupectví La Scala** představuje kontaktní místo pro setkání se společnostmi, které by chtěly použít Scala know-how k propagačním aktivitám a činnostem ve vztazích s veřejností. Vedle řízení kanálů přímého prodeje produktů, týkajících se světa klasické hudby, se knihkupectví La Scala zabývá:

- propagačními činnostmi, zejména směřovanými ke společnostem, založeným k realizaci vývoje a vytváření exkluzivních obchodních projektů k tomuto účelu, nahrávacích a vydavatelských aktivit;
- vyvíjením a vytvářením vydavatelských a nahrávacích projektů pro společnosti.

V rámci nabízených činností je hudební poradenství pro výběr nahrávek, vývoj grafických projektů a návrhy na obaly.

V **komplexu dílen Ansaldo** se nachází multifunkční areál o rozloze 1.000 m<sup>2</sup>, který TaS společně nabízí pro organizování společenských akcí, videokonferencí, kongresů a prezentací. Ve spolupráci s personálem divadla jsou zde organizovány zvláštní komentované prohlídky, koncerty komorní hudby a koncerty pěveckého sboru ve spolupráci s žáky Academia.

**Prostory na mnohojazyčné individuální video brožury** slouží ke zviditelnění log sponzora zhruba v průběhu 111 představení za rok v historické budově TaS (1.800 textových ukázek). Projekt financování předpokládá přítomnost jednoho jediného společníka, který využívá textová pole jako reklamní plochu, kam vkládá své jméno, logo a děkovnou frázi.

**Barter partneři** dodávají zboží a služby zdarma nebo za snížené ceny, snižují náklady na zařízení divadla a v neposlední řadě zasahují do projektů za tímto účelem. TaS poskytuje barterovým partnerům následující protiplnění:

- používání titulu „barterový sponzor Teatro alla Scala“ při své vlastní komunikační činnosti;
- citace „barterový sponzor“ v sezónním kalendáři a v divadelních programech sezóny;
- uvádění „barterového sponzora“ ve všech sděleních, týkajících se projektu, pokud sponzor zasahuje do projektů za tímto účelem;

**Hlavní partneři Musea TaS** se účastní realizace projektů muzea, podporuje jeho kulturní a vzdělávací akce. Hlavními komunikačními přínosy pro sponzora jsou:

- spojení partnerova jména s činnostmi muzea, loga a kredity na veškerém propagačním a informačním materiálu;
- účast na všech tiskových konferencích, týkajících se prezentace projektů muzea;
- prostor muzea k dispozici pro činnosti, spojené s oblastí vztahů s veřejností a sdělovacími činnostmi (s dispozicí průvodců a komentovanými prohlídkami), možnost vyvíjet veškeré iniciativy, které zdůrazňují image společnosti jako sponzora muzea.

**Partner výstavy** může prostory muzea využít k organizování speciálních večerů a akcí určených pro společenské aktivity své firmy.

Museo Teatrale alla Scala nabízí soukromým subjektům i veřejným společností pronájem svých prostor pro organizování společenských setkání, jednání, shromáždění, dále prezentace a komentované exkurze s vyhrazeným vstupem v závěrečné době. V závislosti na potřebách sponzora může TaS k tomuto účelu zorganizovat akce pro různé příležitosti. Večerní program bývá pokaždé určen. Vedle standardních pohostinských služeb obvykle zahrnuje koncerty komorní hudby, pěvecké recitály za účasti žáků Akademie a původní výstavní okruhy. TaS vyrábí speciálně pro partnera přizpůsobené verze reklamních výrobků.

Teatro alla Scala hledá finanční partnery také pro podporu ambiciózního vzdělávacího projektu **Akademie TaS**. Partnerství na tomto projektu představuje významný bod spolupráce mezi TaS a jeho zakladateli. **Progetto Giovani** je projektem, ve kterém studenti pracují a dotvářejí různé aktivity TaS, navzájem spolupracují interdisciplinárním způsobem, podílejí se na vzniku jednotlivých produktů divadla (koncertů komorní hudby, výstav, baletu či opery), které budou uvedeny v rámci programu divadelní sezóny.

Partnerovi Progetto Giovani poskytuje TaS následující výhody:

- blíže neurčený počet rezervovaných míst,
- účast na tiskové konferenci při prezentaci projektu,
- kredity a logo na divadelních plakátech, vývěskách a přílohách, týkajících se inscenace
- ve spolupráci s divadlem možnost rozvinout veškeré iniciativy, které sponzor považuje za vhodné a potřebné k informování, šíření a podpoření svého závazku.

## **Slovo závěrem**

Teatro alla Scala odvíjí strategii vlastních řídicích systémů od historie a výjimečného postavení divadla, které svou činností neustále posiluje jak v evropském, tak v celosvětovém kontextu.

Z hlediska právní subjektivity se TaS stalo roku 1997 soukromou nadací, ale jak vyplývá ze statutu, organizace je nadále úzce propojena se státní správou Itálie a Ministerstvo kulturních hodnot a uměleckých aktivit existenci a činnost TaS považuje za vyjádření státního zájmu. Transformace byla vynikajícím ekonomickým tahem. Tím, že se divadlo stalo soukromou nadací, značně ulehčilo státnímu rozpočtu a zároveň svou činností otevřelo finančním tokům z oblasti privátního sektoru, a to nejen na území Itálie, ale po celém světě.

Nastavení systému získávání finančních prostředků z oblasti privátního sektoru, dále nastavení systému komunikace s diváky, včetně důmyslného systému rezervací a prodeje vstupenek, předplatného a cenové politiky TaS, nemá v České republice ekvivalent. Jednotlivé části systému jsou dokonale propojeny a ve výsledku fungují jako jeden celek.