

**AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE**

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Produkce

**Diplomová práce**

**DIVADELNÍ PŘEDPLATNÉ**

BcA. Judita Brodská

Vedoucí práce: MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.

Oponentka práce: MgA. Jolana Dvořáková

Datum obhajoby: 23. června 2023

Přidělovaný akademický titul: MgA.

**ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE**

**THEATRE FACULTY**

Performing arts

Theatre management

**MASTER THESIS**

**THEATER SUBSCRIPTION**

BcA. Judita Brodská

Supervisor: MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.

Opponent: MgA. Jolana Dvořáková

Defense date: 23th June 2023

Degree granted: MgA.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Divadelní předplatné

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

podpis diplomantky

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze



## Poděkování

Za laskavé vedení mé diplomové práce děkuji panu doktoru Sulženkovi. Za pomoc s prací na diplomce děkuji Petrovi a Kačí. Za podporu během všech studií děkuji mé rodině – především mamince a tatínkovi, Jáchymovi a panu ušákovi. Děkuji svým báječným spolužákům a pupíčkům, ať už z bakalářského či magisterského studia a děkuji svým holkám z ekonomky a nejbáječnejším kamarádům (nejen) z Hradce, kteří mi drželi palce v cestě za snem. Neplecha ukončena.

## Abstrakt

Diplomová práce přináší rešerši nabízeného předplatného v sezoně 2022/2023 v pražských divadlech. Věnuje se rozdílu významu předplatného pro pražské a regionální divadlo. Zaobírá se tématem divácké lojality a alternativními přístupy k udržení a zvýšení návštěvnosti.

## Abstract

The diploma thesis presents a research of the offered subscriptions in the 2022/2023 season in Prague theatres. It focuses on the difference between the importance of subscriptions for Prague and regional theatre. It deals with the topic of audience loyalty and alternative approaches to maintaining and increasing attendance.

Obsah	
Obsah .....	7
Úvod .....	8
Marketing v kultuře .....	9
Obchodní model předplatného .....	12
Divadelní předplatné .....	15
Rešerše předplatných nabízených vybranými pražskými divadly.....	23
Národní divadlo .....	23
Městská divadla pražská.....	30
Divadlo Na zábradlí .....	34
Divadlo v Dlouhé.....	37
Divadlo pod Palmovkou .....	39
Divadlo Ungelt .....	42
Žižkovské divadlo Jára Cimrmana .....	43
Divadlo na Vinohradech.....	44
Divadlo Viola.....	46
Příklady z regionů .....	48
Městské divadlo Mladá Boleslav .....	48
Klicperovo divadlo.....	51
Studio Marta .....	54
Analýza výzkumu předplatného.....	57
Alternativní možnosti udržení divácké loajality.....	63
Vzletflix .....	64
Švandivák .....	66
MírPlay .....	68
ABEND .....	70
Troják .....	72
Projekt ABONMA.CZ .....	73
Závěr.....	74
Literatura a zdroje .....	76

# Úvod

V této diplomové práci jsem se rozhodla věnovat tématu divadelního předplatného. Téma mě zajímalo jednak z profesního hlediska, neboť momentálně pracuji na tajemnické pozici v pražské příspěvkové organizaci, a tak mě zajímala produkčně-organizační problematika. Divadelní předplatné je v divadelních kruzích skloňovaným problémem několik posledních let.

Ke zkoumání byla vybrána pražská činoherní divadla. Práce tedy popisuje především chování pražského návštěvníka. Nelze srovnávat postoj k předplatnému v Praze a v regionech, jak je podrobněji vysvětleno v této práci na řádcích níže.

Během podzimu roku 2022 a zimy 2023 jsem podnikla sérii kvalitativních rozhovorů s divadly, povětšinou se zástupci jednotlivých obchodních oddělení. Tyto rozhovory byly vedeny povětšinou ústně, někdy prostřednictvím videocallů či formou e-mailové komunikace, a mohly proběhnout na základě mých znalostí o předplatném. Ty jsem nasbírala z dob studií, či rozhovorů s kolegy a přáteli, z internetových rešerší a tzv. desk researche komunikačních kanálů a propagačních materiálů divadel. V rozhovorech nepadlo nic, co by nebylo veřejně známou informací, která by nebyla k nalezení například ve výročních zprávách, a proto tyto rozhovory neuvádím v přílohách.

Na počátku výzkumu bylo stanoveno několik hypotéz: *Divadla neevidují náklady a výnosy z předplatného. Náklady na předplatné převyšují výnosy.* V rozhovorech byl kladen důraz na otázky, zda divadlo sleduje odděleně výnosy a náklady spojené s předplatným. Respondenti byli dotazováni na počet pracovních úvazků, které se předplatnému věnují a kolik pracovní náplně tato agenda zabere. Prvotním předpokladem bylo, že všechny tyto náklady a výdaje budou převyšovat samotný výnos z předplatného. Další hypotézou bylo: *Divadelní předplatné je funkčním nástrojem rozvoje divácké loajality, pokud se mu přizpůsobí dramaturgie divadla. Dosavadním předplatitelům současná nabídka a podoba předplatného vyhovuje.* Tyto hypotézy byly zkoumány pouze ze strany divadla. Rozšíření výzkumů i o současný názor diváků je nad rámec této práce a vyžaduje zvláštní výzkum.



## Marketing v kultuře

*“Z obecnějšího hlediska je marketing podnikatelskou funkcí, která optimálně harmonizuje zájmy organizace a zákazníků organizace. V prakticky všech definicích marketingu je vyzdvihován význam zákazníka a jeho potřeb, ale také to, že uspokojování potřeb zákazníka musí být ziskové. Marketing je v podstatě pevnou součástí každé probíhající směny. Pokud dochází ke směně, tak je realizován i marketing, ať už si to strany směny uvědomují, či nikoliv. Z tohoto pohledu pak marketing vytváří jádro každé podnikatelské činnosti a v podstatě rozhoduje o úspěchu či neúspěchu”<sup>1</sup>.*

Marketing je důležitým nástrojem k přiblížení kulturních aktivit široké veřejnosti. Kultura jako taková má své specifické rysy a zvyky, které se odrážejí i v marketingových strategiích kulturních organizací. Za klíčové ve výše zmíněné citaci považuji, že marketing je zásadní pro každou probíhající směnu, tedy pro nákup každé divadelní vstupenky a probíhá vědomě či nevědomě. Přímo pak stojí v jádru podnikatelské činnosti divadla, byť ta ze své povahy nemusí být zisková. Není to však důvodem, proč marketing podceňovat a vidět svého diváka jinak než jako zákazníka, kterému nabízíme náš produkt.

*“Vztah mezi marketingem a kulturou lze posuzovat ze dvou různých pohledů. Za první, jde o filozofickou úvahu ohledně toho, jestli je vůbec vhodné, aby kulturní organizace (s posláním ochrany kulturních hodnot, péče o umění, zvyšování kulturního povědomí obyvatelstva) realizovala komerční aktivity typu marketingu. Za druhé, jde o pohled marketingový, kdy existuje produkt a cílová skupina, avšak část cílové skupiny o produktu vůbec neví, případně má řadu překážek k jeho využití. Z tohoto pohledu je kulturní produkt stejný produkt jako jakýkoliv jiný výrobek či služba, i když má svoje specifika.”<sup>2</sup>*

Budování vztahu se zákazníkem je klíčovým faktorem pro úspěšné podnikání. Znamená to vytvářet dlouhodobý a stabilní vztah založený na důvěře a spokojenosti s produktovou či služební nabídkou firmy. Instituce by měla být připravena naslouchat potřebám a přáním zákazníků. Divadla by měla usilovat o to, aby se zákazníci cítili osobně oslovováni a aby jim byly nabízeny produkty a služby, které jim osobně nejlépe odpovídají a vyhovují.

---

<sup>1</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. s. 19

<sup>2</sup> BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0. s. 7-8

Budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem je klíčovým faktorem pro úspěšné podnikání. Znamená to vytvářet dlouhodobý a stabilní vztah založený na důvěře a spokojenosti s produktovou či služební nabídkou firmy. Instituce by měla být připravena naslouchat potřebám a přání zákazníků. U výzkumů návštěvnosti divadel bylo prokázáno, že udržet stávající zákazníky je 6x levnější, než získat nové.<sup>3</sup> Divadla by měla usilovat o to, aby se zákazníci cítili osobně oslovováni, a aby jim byly nabízeny produkty a služby, které jim nejlépe odpovídají a vyhovují.

*„Znamená to následující: z 5,3 milionu domácností 3,8 milionu přestalo ve zkoumaných institucích kupovat vstupenky. Přestali poskytovat finanční dary, neobnovili předplatné. Skončili. Jak může toto odvětví dlouhodobě přežít, když utrácí tolik peněz na získávání nových diváků a zároveň sleduje, jak rychle a v jaké míře publikum opět mizí? Příliš mnoho organizací zaměřuje marketing na snahu přivést "dočasné" publikum - to, které přijde dnes a pak už ho nikdy neuvidí.“<sup>4</sup>*

Budování vztahu se zákazníkem je proces, který vyžaduje čas a trpělivost. Je to však investice do budoucnosti, jelikož spokojení zákazníci se stávají loajálními, a ti se budou rádi vracet a doporučovat produkt či službu ve svém okolí. Významnou roli v marketingu kultury hraje také vytváření a budování značek. Kulturní organizace se snaží vytvářet své vlastní značky, které divákům a návštěvníkům přináší kromě kulturního zážitku i nějakou formu hodnoty. Například Národní divadlo nebo Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary jsou nejen kulturními institucemi, ale i značkami, které mají svoji image a pověst.

*"Značka není jen samotné logo firmy, umělecký program nebo formulované poslání organizace. Nejde jen o samotné představení nebo služby s ním spojené. Značka v sobě zahrnuje všechno, co je pro diváky důležité v souvislosti se zážitkem v divadle a co v nich vzbuzuje důvěru v kvalitu organizace nyní i do budoucna. Ve fyzice je fúze definována jako jaderná reakce, v níž se atomová jádra spojují za vzniku těžších jader a obrovského množství energie. Přemýšlení o značce je podobné: značka funguje jako fúze emocionálních a funkčních součástí zážitku v divadle a služeb s ním spojených za vzniku velmi atraktivní energie. Tuto fúzi se snažíme pochopit a naučit se ji ovládat."<sup>5</sup>*

*"Podnikatelský subjekt může v dnešních tržních podmínkách dosáhnout úspěchu jen složitě, pokud nerespektuje potřeby a přání svých zákazníků. Jejich potřeby musí zjišťovat či vyvolávat, ale také musí realizovat postupy pro jejich uspokojení. Základem marketingové*

---

<sup>3</sup> Výzkum [online]. [cit. 2010-10-09]. Dostupné z: <http://www.2amtheatre.com>

<sup>4</sup> LESTER, Rick [online]. [cit. 2010-10-09]. Dostupné z: <http://trgarts.blogspot.com>

<sup>5</sup> ROYCE, Jim, Theatre Resource Group Centerpiece - Focus on Branding, 2002

*koncepte je požadavek na neustálé změny dle vývoje tržních podmínek, kdy je většina těchto změn pro organizace složitá, ale zároveň velmi nutná*<sup>6</sup>.

V posledních letech se setkáváme s klesající návštěvností napříč divadly. „Z dlouhodobého pohledu lze v divadelním sektoru mezi roky 1995 a 2019 pozorovat nárůst všech hodnot základních výkonnostních ukazatelů s výjimkou ukazatele návštěvnosti.“<sup>7</sup> Tento fakt můžeme vyčíst z hodnot ve výročních zprávách mezi povinně zveřejňovanými údaji pražských divadel. A to už i v období před pandemií covidu-19 či probíhající válkou na Ukrajině. Jedním z faktorů může být změna zájmu diváků. Zatímco v minulosti bylo divadlo hlavním zdrojem zábavy, dnes se diváci mohou zabavit mnoha jinými způsoby, jako jsou například televize, videohry či sociální sítě. Dalším faktorem může být vysoká cena vstupenek. Divadelní představení mohou totiž být pro mnoho lidí finančně nedostupná. Pokud cena vstupenek převyšuje hodnotu, kterou lidé očekávají za zážitek, může to vést ke klesající návštěvnosti.

Návštěvnost divadel se může lišit v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou například umístění divadla, nabídka divadelních představení, cena vstupenek, kvalita produkce, kampaň a marketingové aktivity, přístupnost divadla a další. Pokud zjistíme, jaké má divák potřeby, můžeme mu navrhnout komunikaci přímo na míru.

*"Velkým katalyzátorem vývoje nových trendů marketingové komunikace je vývoj cílových skupin. Marketéři se musí přizpůsobovat změnám spotřebitelského chování a reagovat na změny životního stylu. Spotřebitelé se stávají nejen informovanějšími a hůře zasažitelnými tradičními médii, ale chtějí o svých nákupech stále více rozhodovat sami. Tento trend k samostatnému rozhodování bude postupně - díky větší interaktivitě - přímo ovlivňovat tvorbu cen a výrobek sám. Marketingová komunikace bude proto stále více orientovaná na zákazníka a jeho specifické potřeby. Stejně tak se bude snažit získávat stále přesnější data o vývoji cílových skupin a trendech, které je ovlivňují."*<sup>8</sup>

---

6 MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5. s. 134

<sup>7</sup> Kultura v číslech 2021 NIPOS [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/06/Kultura\\_v\\_cislech\\_2021\\_web.pdf](https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/06/Kultura_v_cislech_2021_web.pdf)

<sup>8</sup> FREY, Petr: *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

## Obchodní model předplatného

Model předplatného (anglicky subscription business model) je obchodní model, při kterém zákazník pravidelně platí, typicky měsíčně, a za to dostává službu nebo produkt. Model předplatného se používá hlavně u časopisů, novin, divadel nebo třeba u software.<sup>9</sup>

Oblastí, která jako první využívá princip, či model předplatného, případně klubového členství, jsou fitness centra. Důvodem je větší příjem za poskytované služby a jejich stálost. Fitness centra spadají do segmentu trhu, který nevyžaduje od svých zákazníků pravidelnost. Zákazník musí pravidelně nakupovat potraviny, platit účet za vodu či nájem. Naopak, klienti center jsou neustále atakováni pokušením přestat. Divadelní divák není až takto pokoušen, avšak i pro něj je návštěva divadla něco, co ve většině případů nemusí absolvovat, pokud nechce. Je něčím navíc, co si v případě omezení výdajů může dovolit ze svého seznamu škrtnout.<sup>10</sup>

Klubové členství je pro fitness centra tedy jedním z nástrojů, jak zákazníkům zamezit nebo alespoň omezit myšlenky na ukončení pravidelného cvičení a návštěvy prostor. A tím i pravidelného příjmu provozovatele. Předplatné zkrátka usnadňuje plánování příjmů. Digitalizace z toho učinila možnost pro mnoho dalších nabídek, produktů a společností. Z kulturního odvětví můžeme jmenovat například Dramox či MírPlay, kterým se budeme v této práci ještě věnovat.

Marketér Jan Tissler ve svém článku, dostupném na webu Managementmania.cz, zmiňuje čtyři nejdůležitější pozitivní dopady předplatného.

1. Příjem je předvídatelnější díky opakovaným platbám.
2. Zákazníci často utratí více, než kdyby museli pokaždé nakupovat jednotlivě.
3. Stáváte se nezávislejší na platformách třetích stran, protože stále více vašich příjmů pochází z vaší stávající zákaznické základny.
4. Podnikání s takovým obchodním modelem je zajímavější pro převzetí nebo prodej.

---

9 Model předplatného [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-predplatneho-subscription-business-model>

10 Hospodářské noviny, Fitness centra [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-54684820-proc-se-ve-fitness-vyplati-cesta-kluboveho-systemu>

Rozlišuje také několik druhů předplatného. Prvním modelem je tzv. “exkluzivní klub”. Ten nabízí svým členům omezený počet míst a jedinečný neopakovatelný zážitek. V divadelním prostředí to může být například nabídka premiérového předplatného.

Druhým modelem je tzv. “přístup ke knihovně obsahu”. Příkladem je Netflix nebo Spotify. Aby fungoval dlouhodobě, musí nabídka neustále růst. V opačném případě nastane pocit, že jste již viděli všechno. Na tomto principu funguje například MírPlay, TV Minor či Dramox.

Třetím modelem je tzv. “spotřební materiál”. Klientela si zde předplatí produkty či služby, které by si stejně pravidelně kupovala. Na oplátku dostane slevu. Tento model popisuje sezonní či kalendářní divadelní předplatné.<sup>11</sup> Výše zmíněné modely lze mezi sebou samozřejmě i kombinovat.

Poskytovatel předplatného musí zcela jasně ukázat jeho výhody. Koneckonců vstupní překážka (vstupní investice) je zde zpočátku vyšší než u jednorázových nákupů. Samotný termín předplatné může působit jako odstrašující prostředek. Proto je potřeba tvořit reklamu s výhodami typu: zákazníci ušetří peníze, čas a mají přístup k exkluzivnímu obsahu.

Jedním z úskalí pro hodnocení efektivity předplatného bývá absence přehledu nákladů a práce, které se s ním pojí. Proto se může stát, že systém je pro firmu v konečném důsledku finančně i časově nevýhodný. Jan Tissler popisuje zcela jasný postup tzv. získávání nových předplatitelů. Firma by se měla postarat, aby byl pro zákazníka každý krok jasným postupem. Tissler klade důraz, aby předplatitelé znali všechny své možnosti, aby přínosy nabídky zůstávaly zcela jasné a aby si firma pravidelně ověřovala, zda jsou s produktem zcela spokojeni. V neposlední řadě zmiňuje možnost vytvořit si rostoucí počet tzv. superuserů. Tedy zákazníků, kteří milují nabídku tak moc, že budou věrni po dlouhou dobu. Takoví také mohou velmi pravděpodobně přivést zákazníky nové.

Hodnota a výhody nabídky musí být zachovány v dlouhodobém horizontu. V závislosti na modelu musí firma investovat čas, úsilí a peníze, například do přidání nového obsahu nebo udržení aktivní komunity. Jako varování pak Tissler přidává fakt, že ti, kteří zruší předplatné,

---

11 Jak vytvořit úspěšný obchodní model předplatného [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://raidboxes.io/cs/blog/agencies-freelancers/subscription-business/>

jsou obvykle dlouhodobě velmi nespokojeni. Vždy doporučuje věnovat pozornost varovným signálům a zůstat vždy otevřený zpětné vazbě.

Předplatné musí fungovat hladce. To platí zejména pro platební proces. Každý malý problém odrazuje zákazníka od koupě a firma přichází o peníze. Protože v takovém okamžiku zákazníci zpochybňují význam a účel předplatného i celého nákupu jako takového.

Obchodní model předplatného může plnit širokou škálu rolí. Pro některé společnosti je hlavním zdrojem příjmů. Jiným může pomoci budovat dlouhodobé a pevné vztahy se zákazníky. *„Předplatné je jako součást obchodní strategie dlouhodobou investicí do vztahů s diváky. Noví předplatitelé nikdy neobnovují svoje předplatné ve stejném poměru jako dlouhodobí diváci, které se podařilo udržet pět a více let. Velkou energii na udržení předplatitelů je třeba věnovat právě při prvním a druhém roce jejich předplatného. Po prvním roce obnovuje průměrně 25% - 45%, po druhém roce 45% - 60%, po třetím roce 55% - 70% atd.“<sup>12</sup>*

## Divadelní předplatné

*„Historie předplatného sahá až do 18. století, kdy bylo v Evropě populární u šlechty a bohatší skupiny obyvatel. V průběhu 19. století se předplatné rozšířilo i mezi nižší vrstvy obyvatelstva a stalo se běžným způsobem nákupu vstupenek na kulturní akce. V USA byl koncept předplatného zaveden v 20. století. Jedním z průkopníků byla divadelní společnost Shubert Brothers, která v roce 1900 začala nabízet předplatné na svá představení v New Yorku. Tento způsob nákupu se rychle rozšířil a stal se běžným v celé zemi.“<sup>13</sup>*

Takto popisuje Jan Gregor, bývalý student katedry produkce DAMU, ve své bakalářské práci vznik a historii předplatného. Nicméně pojem předplatné ve zdroji, který cituje, tu byl pouze doslovně přeložen z německé literatury. Čistě technicky se tedy v roce 1771 v českých zemích nejednalo přímo o předplatné, tak jak jej definujeme dnes. Nicméně přesah a paralela zde čitelná je, zvláště v ekonomické oblasti finanční jistoty a předvídatelnosti příjmů.

V článku Petry Švandové v odborném časopisu Musicologica Brunensia se objevuje ona zmínka o předplatném spojená s 18. stoletím v Brně: *„Po skončení masopustní sezóny 1771 se zemský hejtman plně vložil do ekonomických záležitostí divadla. Ještě před Velikonocemi bylo jeho příkazem zavedeno roční předplatné, které mělo pravidelným a jistým příspěvkem abonentů zajistit divadlu ekonomickou stabilitu.“<sup>14</sup>* Na tuto událost také poukazuje Margita Havlíčková, publikující v časopisu Theatralia: *„Proto jakmile skončila masopustní sezona, zasáhl do vnitřních záležitostí divadla zemský hejtman. Z jeho příkazu bylo před Velikonocemi 1771 zavedeno v divadle roční předplatné.“<sup>15</sup>*

Zde chci poukázat na onu paralelu k formě dnešního předplatného. Pravidelný a jistý příspěvek od předplatitelů sliboval na určité období sezóny ekonomickou jistotu. *„Za roční abonmá ve dvojitě lóži pro čtyři osoby do prvního pořadí zaplatil předplatitel cenu 240 zlatých.“*

---

<sup>13</sup> GREGOR, Jan. *Abonmá* [online]. Praha, 2008 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10318/2680> Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Divadelní fakulta

<sup>14</sup> ŠVANDOVÁ, Petra. *Hudební divadlo v Brně ve druhé polovině 18. století: repertoár a provoz divadla na Zelném trhu v jeho proměnách ze stagiony ve stálou divadelní instituci.* [online]. Brno, 2018 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/flysystem/fedora/pdf/138335.pdf>, Musicologica Brunensia

<sup>15</sup> HAVLÍČKOVÁ, Margita. *Mezi Brnem a Vídní : divadelní ředitel Johann Heinrich Böhm a počátek osvícenských reforem v městském divadle v Brně.* Theatralia: Revue současného myšlení o divadelní kultuře (Theatralia: The revue of contemporary thought on theatre culture) [online]. Brno, 2013 [cit. 2023-05-4]. Masaryk University, Faculty of Arts

*Za skromnější lóži činilo roční předplatné 180 zl. pro dvě osoby. Do stejných pořadí bylo možné zakoupit vstupenku i na jednotlivá představení ve výši 51 krejcarů (1 zlatý = 60 krejcarů), což je suma, za kterou se daly pořádit například střevíce. Do posledních míst se platilo sedmi krejcarů, což byla výše průměrného týdenního platu tovaryše v polovině 18. století.“<sup>16</sup>*

*„Aby si divadlo předplatitele udrželo, byla pro něj první abonentní sezóna rozhodující. Böhm svůj repertoár orientoval především na francouzskou operu comique a na německý singspiel, v rozvíjení ideje národního divadla zvláště významný. Zasadil se o uvádění nově reformovaného baletu, své místo si držela i klasicistní činohra.“<sup>17</sup>*

Pojem předplatné, tak jak jej známe dnes, je pak v českém divadle poprvé spojen až s Františkem Adolfem Šubertem téměř o sto let později okolo roku 1880.

*„Také obecenstvo, které se dříve k divadlu chovalo netečně, počalo si ho všímatí. Ukázalo se to již prvním rokem, kdy najednou předplatné vzrostlo na sumu téměř třikrát tak vysokou jako v letech dřívějších. Následkem větší návštěvy a tudíž i následkem docílení větších příjmů mohlo a může družstvo udržovati větší umělecký personál, který naproti divadlu prozatímnímu značně byl rozmnožen, a kromě toho může též platiti vyšší autorské honoráře za právo provozovací, což opět přispívá k povznesení repertoáru, který jest v Národním divadle vůbec velice pestrý. Velikou zásluhu o to má ředitel Národního divadla F. A. Šubert, sám přední dramatický spisovatel český, který již od samých počátků (od roku 1883) stojí v čele dramatického našeho ústavu a řídí jej svou dovednou rukou již po celých 14 let.“<sup>18</sup>*

Další zmínku o předplatném na českém území lze nalézt ve sborníku z roku 1973, kde Miloš Kalenda referuje o stavu zemského divadla v Brně v první polovině 20. století.<sup>19</sup> V práci zmiňuje existenci předplatného, které v této době již fungovalo i v Ostravě, a navíc také úvahu o tehdejší skladbě publika.

---

<sup>16</sup> MÜLLER, Johann Heinrich Friedrich: Genaue Nachrichten von beyden k. k. Schaubühnen in Wien und den vorzüglichsten Theatern der übrigen k. k. Erländern. Vídeň, 1772

<sup>17</sup> ŠVANDOVÁ, Petra. *Hudební divadlo v Brně ve druhé polovině 18. století: repertoár a provoz divadla na Zelném trhu v jeho proměnách ze stagiony ve stálou divadelní instituci*. [online]. Brno, 2018 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/flysystem/fedora/pdf/138335.pdf>, Musicologica Brunensia

<sup>18</sup> Národní ústav lidové kultury [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.nulk.cz/ek-obsah/narvystava/html/kniha/texty/nv-0454.htm>

<sup>19</sup> POLEDNÍKOVÁ, Hana. *Abonent a jeho podoba v současné době* [online]. Brno, 2020 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/kk1x2/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Viktor PANTUČEK.



*„Snížil ceny (nový ředitel Václav Jiříkovský) předplatného ve snaze umožnit ,nejširším vrstvám, aby vstoupily v řady pravidelných a stálých návštěvníků‘. Snížení cen předplatného přineslo jistý úspěch. Jiříkovský získal o něco více předplatitelů, nežli mělo divadlo v uplynulé sezóně. Zajímal se též o sociální složení předplatitelské obce; ze zveřejněné statistiky poznáváme, že hlavní kádr stálých návštěvníků divadla byl ze středních vrstev — převážně úřednických. Systém abonmá, počítající až s 34 hrami pro předplatitelskou skupinu, nemohl mít úspěch u sociálně slabších vrstev.“<sup>20</sup>*

Předplatné bylo za minulého režimu efektivně distribuováno zaměstnaneckými organizacemi, které je přidělovaly svým zaměstnancům. Dnes máme pozůstatky tohoto myšlení v principu Fondu sociálních a kulturních potřeb, kdy někteří zaměstnavatelé alokují příspěvky pro své zaměstnance právě na vstupenky do divadla či přímo na celé předplatné. Tento postup za minulého politického režimu ze strany organizací ale zcela odjímal jednu z přidaných hodnot předplatného, a to budování vztahu mezi návštěvníkem a kulturní organizací na přímo, vzhledem k přidělování předplatného podle neexistujícího vzorce jako odměny za vykonanou práci. Iniciativa návštěvy divadla tak často nebyla na straně zaměstnance. Oficiálně divadla v ČSSR naplňovala své kapacity, zaměstnanecká organizace se mohla prokazovat vysokým počtem zaměstnanců, kteří se zajímali o kulturu, ale skutečnost byla velmi odlišná.<sup>21</sup>

Československo v 90. letech trpělo marketingovou ngramotností, která také vedla k ledabylému zacházení či ztrátě velkého množství údajů o návštěvnících kulturních zřízení, tedy i o předplatitelích. Po pádu komunistického režimu se instituce stavěly k organizování publika s despektem, což se promítalo i u předplatného.

Divadelní předplatné dnes nabízí divákovi způsob, jak si zajistit vstupenky na určitý počet představení, nejčastěji v průběhu sezony, tedy. od září do června. Divadla však nabízí předplatná i na kalendářní rok či na vybraná období v roce, např. Vánoce. Předplatné se obvykle skládá z několika představení, která jsou předvybrána vedením divadla a jsou rozložena do průběhu sezony. Bývá pravidlem, že se představení v nabídce nenabízejí opakovaně. Cena předplatného je zpravidla nižší než cena jednotlivých vstupenek na jednotlivá představení. Předplatné se obvykle prodává před začátkem divadelní sezony či před začátkem nového kalendářního roku, a lze jej zakoupit přímo v divadle, objednat

---

20 BURIAN, Jaroslav. *Na křížovatce umění: sborník k počtě šedesátin prof. dr. Artura Závodského* [online]. Brno [cit. 2023-04-10]. Univerzita J. E. Purkyně, 1973

21 GREGOR, Jan. *Abonmá* [online]. Praha, 2008 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10318/2680> Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Divadelní fakulta

telefonicky, e-mailem či zařídít na jeho webových stránkách. Výhodou předplatného je, že umožňuje divákovi zajistit si vstupenky na více představení, která jsou mu předem prezentována, zajistit si své stálé místo v sále a zároveň ušetřit peníze a mít jistotu, že se na dané představení dostane.

Pro divadla je předplatné výhodné především proto, že jim umožňuje plánovat své rozpočty s větší předvídatelností a minimalizovat riziko, že sály zůstanou nevyprodané. Divadlo také získává věrnost svých diváků a buduje s nimi užší vztah. Také má možnost kontrolovat a případně regulovat návštěvnost představení. Michael M. Kaiser na svých přednáškách připomíná, že "speciální výhody" pro předplatitele by měly být takové, aby divadlu negenerovaly žádné další náklady.

Z pohledu typologie diváckých skupin lze předplatitele zařadit mezi návštěvníky, kteří navštěvují kulturní akce s určitým záměrem, zajímají se o program a zjišťují si potřebné informace.<sup>22</sup> Předplatitelé jsou jedinci aktivní na poli kultury, kteří mají potenciál stát se dlouhodobými podporovateli až např. sponzory. Organizovaná práce s publikem v kulturních organizacích může výrazně pomoci v několika směrech. Dopomáhá docílit požadovaného cíle instituce, vyvažuje její záměry mezi společenským a čistě ziskovým charakterem, poskytuje finanční udržitelnost a dodává možnost realizovat kreativní nápady. Pokud se lidé s kulturou aktivně spjatí spojí s jistou značkou, z výzkumů vyplývá, že jí zůstávají věrni.<sup>23</sup>

*„Navíc se uvádí, že náklady na udržení stávajícího zákazníka jsou mnohonásobně nižší než náklady na získání zákazníka nového.“<sup>24</sup>*

Předplatitelé mají také dlouhou tradici přispívání organizacím i nad zaplacení částky nutné pro nákup předplatného. V chicagském divadle Steppenwolf stojí předplatitelé za 85 % všech individuálních peněžních darů.<sup>25</sup> Sponzor divadla je společnost, firma, organizace nebo jednotlivec, který finančně či jinak podporuje divadlo a jeho činnost. Podpora může být zaměřena na celkovou činnost divadla, na konkrétní inscenaci nebo na kulturní akce, které

---

22 DIGGLE, Keith. *Arts marketing*. London: Rhinegold, 1994. ISBN 0-946890-58-7.

23 KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.

24 BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

25 HARLOW, Bob, *Building Deeper Relationships: How Steppenwolf Theatre Company Is Turning Single-Ticket Buyers Into Repeat Visitors* [online]. Chicago: Bob Harlow Research and Consulting, 2011

divadlo pořádá. Pro divadlo je sponzorská podpora důležitá zejména kvůli finančnímu zabezpečení jeho činnosti. Divadla se také snaží připravovat programy a akce, které jsou pro sponzory atraktivní a nabízejí jim zajímavé možnosti propagace a prezentace.

Svůj rozkvět zaznamenalo předplatné od 60. do 90. let 20. století jak u nás, tak ve světě. V anglosaském divadle byla v tomto ohledu průlomová a základní kniha *Subscribe now!* zakladatele moderního marketingového výzkumu v americkém divadelnictví Dannyho Newmana.

Organizace, která se těší z široké základny předplatitelů, dokáže dopředu lépe odhadnout či předpovědět možnou nevyužitou kapacitu a uzpůsobit tomu své aktivity, než-li organizace, které tolik předplatitelů nemají, či se výhradně spoléhají na příležitostné kupce. Dokáží tak lépe vyřešit fluktuaci, resp. výkyvy v poptávce divadla z velké části prodejem předplatného.

American Conservatory Theater přineslo v rámci výzkumu Ryans a Weinberg (1978) zjištění, v němž se ukázalo, že cenové zvýhodnění předplatného není mezi zákazníky hlavním důvodem pro jeho nákup. Je jím jistota, že budou mít dobré místo a navštíví divadlo častěji. Dokonce méně než 25 % dotázaných zařadilo cenu mezi významné benefity subskripce. Lze tedy předpokládat, že kampaň zaměřená na užší vztah divadla a diváka a pravidelnost a stabilitu návštěv získanou nákupem předplatného, by byla úspěšnější než kampaň zaměřená na porovnání cen a možného ušetření.

Výzkum mezi čtyřmi kulturními organizacemi v USA v roce 1996 u návštěvníků San Francisco Symphony, San Francisco Opera, San Francisco Ballet American Conservatory Theater (A.C.T.) ukázal, že pro 41 až 65 % dotázaných je samotný zájem o dané představení tím nejdůležitějším faktorem jejich rozhodnutí, u 25 až 60 % převládají faktory časové/plánovací a jen 8 až 29% dotázaných uvedlo, že právě cena lístku byla rozhodující. Mezi těmi, kteří uvedli cenu jako zásadní faktor, byl přibližně stejný poměr těch, kteří upřesnili, že danou částku nebyli ochotni zaplatit, jako těch, kteří nebyli schopni tuto částku vynaložit.<sup>26</sup>

*„Zkoumaná americká divadla zavedla o 20% větší slevy pro předplatitele v roce 2003 v porovnání s rokem 1999, počet obnovených předplatných klesl o 8% a v porovnání mezi lety 2000 a 2004 o 13%. Mezi lety 2005 a 2009 počet předplatitelů klesl o 14%, zatímco*

---

26 SCHEFF BERNSTEIN, Joanne, *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences* 2007

*marketingové náklady na získání předplatitelů ukrajují větší podíl celkových nákladů na marketing (nárůst z 13 na 15%)<sup>27</sup>*

Bernstein a Kotler upozorňují na výsledky výzkumů, které ukazují, že zájemců o živou kulturu je víc než návštěvníků. Bariéru pro potenciální návštěvníky přitom vytváří samy kulturní instituce při své prezentaci a marketingové komunikaci. Lidé mají pocit, že mezi podporovatele živého umění nepatří nebo že je pro ně nedostupné. Umělecký marketing se tedy musí zaměřovat na externí hybatele, ale i na vlastní komunikaci ke všem cílovým skupinám. Druhým nejdůležitějším faktorem vynechání kultury byl chybějící doprovod. Na toto už poukazuje výzkum již z 90. let zmíněný v práci Mirandy Boorsman.

Lze pozorovat i stárnutí publika a zájem divadel přivést do sedadelk nové a mladé diváky a vychovat si je. Generace Z je novou skupinou spotřebitelů, která má odlišné chování, postoje, hodnoty a zvyky než předcházející věkové skupiny spotřebitelů, proto se musí lišit i způsoby marketingové komunikace. Organizace nemohou spoléhat na to, že dovedou oslovit tuto generaci stejnými způsoby, jakými oslovují jiné věkové skupiny.<sup>28</sup>

Generací Z se označují osoby narozené od roku 1995 do současnosti. V České republice žije už přes 20 % členů této generace. Ta se momentálně stává nebo se v blízké době stane ekonomicky aktivní, bude mít tak mnohem větší celoživotní kupní sílu než předchozí generace a bude žít déle (naděje dožití při narození se od roku 1990 prodloužila o 8 let u mužů na 76 let a 7 let u žen na 82 let).<sup>29</sup>

V Evropské unii je generace Z velmi rozmanitá, ale zároveň platí, že jde o nejlépe vzdělané pokolení. I přes vysokou úroveň vzdělanosti jde však na trhu práce o velmi zranitelnou generaci, která je velmi výrazně ohrožena chudobou. Pandemie covidu-19 ještě prohloubila problémy – dopadlo na ni uzavření škol, nezaměstnanost související s pandemií či nemožnost cestování.<sup>30</sup>

Její zástupci chtějí mít více volného času než předchozí generace, a proto kladou větší důraz na optimalizaci soukromého a pracovního života. Chtějí mít možnost úplného využití všech možností, které jim otevřená společnost nabízí.

---

27 VOSS AND VOSS: Theatre Facts 2004 a Theatre Facts 2009, Theatre Resource Group

28 data MVČR a EIDM

29 výzkum Česko v datech společností CzechInvest 2018

30 výzkum chování generace Z během pandemie covid-19, European Parliament, 2020

Jak vyplývá z marketingového výzkumu organizace Ogilvy z roku 2021, u generace Z musí marketing organizací akceptovat, že „*Celou zákaznickou cestu s nimi zástupci Generace Z absolvují v mobilu včetně pohodlné platby, zákaznického servisu nebo reklamace. Na sociálních sítích jsou velmi aktivní a dokážou být velmi hlasití, od značek očekávají okamžitou odezvu a péči.*“<sup>31</sup>

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) používá v Česku v roce 2021 sociální sítě 4,9 milionů lidí starších 16 let. To představuje 56,3 % populace. Podle ČSÚ jsou uživatelé sociálních sítí zejména mladšího věku. Nejvíce je používají osoby ve věkové skupině 16 - 24 let. Z této skupiny je alespoň na jedné sociální síti aktivních 95 % z nich. S rostoucím věkem podíl uživatelů klesá. Z šetření společnosti Business Insider v roce 2019 vyplynulo, že nejužívanější sociální sítí mezi generací Z je Instagram. Vizuální zaměření a snadné posouvání mezi jednotlivými příspěvky z něj činí všestrannou platformu pro komunikaci. Zároveň je Instagram nejčastější sociální sítí užívanou ke sledování profilů jednotlivých značek. Podle studie Marketing Charts uvedlo 41 % dotazovaných, že své oblíbené značky sleduje na Instagramu. Pro srovnání: Facebook k tomuto účelu využívá pouze 16 % dotazovaných.<sup>32</sup>

Dle poslední statistik NIPOSU (tedy z roku 2021) byl počet předplatitelů v České republice divadel, která pravidelně produkují divadelní a taneční představení, 47 525. Stagiony pak za tento rok přiznali dalších 15 tisíc. Celkový počet divadelních předplatitelů čítá v České republice lehce přes 60 tisíc.

Regionální divadla typu Slovácké divadlo Uherské Hradiště či Klicperovo divadlo v Hradci Králové je na příjmech z předplatného primárně závislé, jejich předplatitelé tvoří poměrnou skupinu celkových ročních návštěvníků. Regionální divák je také ještě stále zvyklý na pevný režim předplatného v podobě stálých hracích dnů a systém předvybraných a určených termínů. Konkurence v nabídce náplně volného času není tak bohatá a obšírná a návštěva divadla je stále ještě silnou důležitou rodinnou a společenskou událostí. Na rozdíl právě od chování pražských diváků. Návštěvník v Praze potřebuje volnost a svobodu při výběru večerního programu. Oba dva divácké tábory stále však spojuje touha po exkluzivitě a touha patřit do konkrétní sociální skupiny, kterou předplatitelé tvoří.

Divadelní předplatné musí také překonat překážku ve změně nákupního chování publika, kdy klesá počet diváků, kteří nakupují vstupenky s velkým časovým předstihem

---

31 Průzkum Ogilvy [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/download/336/studie-ogilvy-marketingova-komunikace-ke-generaci-z.pdf>

32 Průzkum ČZSO [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-socialnisite>

a raději se rozhodují spontánně. *„Diváků je víc, než dříve, ale nakupují jinak. Zatímco donedávna začínali s nákupem vstupenek až šest týdnů před akcí, dnes se nárůst předprodeje zkracuje na čtyři až tři týdny a velké množství vstupenek se prodá až týden před akcí.“*<sup>33</sup>

Nejnovější průzkum k předplatnému na americké půdě zveřejnila Theatre Resource Group (TRG) v dubnu 2023. Jejich výsledky mohou být značně překvapující. Organizace zdůrazňuje, že se americké instituce obecně snaží zlepšit čtyři oblasti, aby se konečně zotavila: opakovanou návštěvnost, frekvenci návštěvnosti, výši peněžních investic a růst tohoto chování u všech diváků. Předplatné je produktem, který jako jediný splňuje všechny zmíněné požadavky. Polovina klientů TRG zaznamenala od pandemie růst předplatného, byť nedosahuje hodnot před pandemií, ale nárůst je daleko vyšší a rychlejší než před ní. Data agentury Americans for Arts z roku 2021 ukazují poměr příjmů z předplatného k celkovým příjmům divadla přes 60 % částky.<sup>34</sup>

---

33 BERNSTEIN, Joanne Scheff: Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences, San Francisco 2007, ISBN: 978-0-7879-7844-0

34 Theatre Resource Group, [online]. [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://trgarts.com/blog/subscription-on-trial.html>

# Rešerše předplatných nabízených vybranými pražskými divadly

## Národní divadlo

*“Národní divadlo je reprezentativní scénou České republiky. Je jedním ze symbolů národní identity a součástí evropského kulturního prostoru. Je nositelem národního kulturního dědictví a zároveň prostorem pro svobodnou uměleckou tvorbu. Je živým uměleckým organismem, který chápe tradici jako úkol ke stále novému řešení a jako úsilí o nejvyšší uměleckou kvalitu. Dnešní podobu Národního divadla tvoří čtyři umělecké soubory – Opera, Činohra, Balet a Laterna magika – a pod uměleckou správu divadla patří čtyři scény – Národní divadlo, Státní opera, Stavovské divadlo a Nová scéna. Umělecké soubory Opery, Činohry a Baletu vybírají svůj repertoár nejen z bohatého klasického odkazu, ale vedle domácích autorů se zaměřují i na moderní světovou tvorbu. Repertoár Nové scény tvoří zejména představení Laterny magiky a Činohry, částečně též Opery a Baletu a řada originálních projektů.”<sup>35</sup>*

Nejprodávanějším předplatitelským cyklem Národního divadla je už dlouhodobě cyklus opery a cyklus baletu. Obchodní oddělení to nejvíce přičítá exkluzivitě těchto inscenací, na které je často nemožné se dostat bez lístku zakoupeného dlouho dopředu, a rodinné tradici vlastnit konkrétní místa v sále. Návštěva opery či baletu také na rozdíl od činohry i dnes působí vážněji, honosněji a je pro mnoho diváků důležitou společenskou událostí.

V neposlední řadě diváky láká cenové zvýhodnění oproti nákupu jednotlivých vstupenek. Velkou roli hraje i pocit sounáležitosti a rodiny, které v předplatitelích vlastnění předplatného vyvolává.

Všechny změny ohledně organizace předplatného je nutno komunikovat velmi citlivě a ohleduplně. Velmi špatně předplatitelé nesou například zrušení svých míst kvůli rekonstrukci sálů a změně zasedacího pořádku. Je zvykem, že pokud předplatitel přijde o své dlouhodobé místo, předplatné si už neobnoví. Z interních výzkumů divadla vyplývá, že nejlepším a nejvhodnějším dnem pro návštěvu pro předplatitele je buď všední večer či odpolední víkend. Zvláště o víkendové odpolední termíny je mezi soubory Národního divadla velký boj. Mezi velmi oblíbené předplatné patřilo speciální operní předplatné zaručující ty největší operní

---

35 Národní divadlo, [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle>

hvězdy a profesionály. Toto předplatné však bylo organizačně velmi náročné a rizikové, a proto došlo k jeho zrušení. Velice často stávalo, že slíbený interpret ze zdravotních důvodů nemohl vystoupit a musela za něj či za ni zpívat alternace. Což se vůbec nesesetkávalo s pochopením u diváků, kteří si speciálně zakoupili tuto řadu.

Velmi časté je v Národním divadle proplácení předplatného zaměstnavatelem z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Mezi zaměstnavatele, kteří svým zaměstnancům takto přispívají či proplácejí předplatné, patří například Akademie výtvarného umění v Praze, Ústav pro českou literaturu Akademie věd České republiky, Ministerstvo obrany či Nejvyšší správní soud v Brně.

V roce 2018 se odehrálo celkem 1 005 představení, z toho 914 představení uměleckých souborů Národního divadla, které navštívilo 513 882 diváků. Hrubá tržba činila 244 337 631 Kč. Počet nabídnutých předplatitelských míst byl 45 373. Divadlo prodalo 10 862 předplatitelských vstupenek. Tržba z předplatného činila 21 549 234 Kč. Oproti roku 2017 to byl pokles o 5 %. Za tímto poklesem může stát vyšší počet odehraných činoherních představení oproti roku 2017. Průměrná vstupenka na činohru je totiž nejnižší ze všech scén. Proto by snížila celkovou tržbu. Dalším faktorem může být vyšší počet inscenací na repertoáru Laterny Magiky, kde je také průměrná cena vstupenky nižší, než například na balet či operu. Od roku 2017 také nastal rozvoj v počtu uváděných rodinných představení, které z pochopitelných důvodů Národní divadlo drží v cenové výši, která je pro rodiny s dětmi přístupná.

V roce 2019 se odehrálo 380 představení včetně zájezdů, hostů, pronájmů a veřejných generálních zkoušek. Počet plánovaných představení byl 1 064. Zrušených představení včetně přesunutých představení pro předplatitele bylo 684. Národní divadlo v roce 2019 navštívilo 179 205 diváků. Počet prodaných předplatitelských míst v roce 2019 byl 19 324 včetně stornovaných vstupenek. Počet odehraných představení pro předplatitele byl 119. Hrubá tržba z prodeje předplatného včetně stornovaných vstupenek činila 10 067 856 Kč. Po začátku pandemie v březnu 2020 bylo Národní divadlo jedno z prvních, které kompletně vrátilo většinu předplatného i vstupenek a nečekalo na další vládní rozhodnutí. Na rozdíl od většiny divadel se tím vyšlo neustálému hledání nových termínů inscenací a přesunu diváckých vstupenek. Tento krok hodnotí i zpětně jako velmi dobrý a efektivní pro úsporu času i energie a především pro zachování důvěry mezi divadlem a divákem.

Pro rok 2021 bylo sestaveno 10 skupin Vánočního předplatného (činoherních a baletních), které se divadlo ale kvůli pandemii covidu-19 rozhodlo raději nepropagovat a neutráct případně za zbytečnou kampaň. Nevznikla papírová brožura, letáky ani žádná



speciální off-line či on-line marketingová kampaň. Předplatné se dalo zakoupit v období od 1. do 24. prosince 2020, a to pouze on-line. Kvůli vládním opatřením proti šíření covidu-19 se však všechna představení z tohoto předplatného nakonec musela zrušit bez náhrady. Předplatitelům byla nabídnuta možnost získat dárkové poukazy s platností jednoho roku, nebo vrácení vstupného převodem.

Pro sezonu 2021/22 se Národní divadlo po širší debatě uvnitř instituce přiklonilo k přerušení nabídky celosezonního předplatného. K tomuto kroku se přidalo i mnoho dalších pražských scén. S předplatiteli sezon 2019/20 a 2020/21 ale udržovalo pravidelný písemný kontakt pomocí měsíčních newsletterů se slevovými akcemi. Každá předplatitelská skupina obdržela odlišnou nabídku na vybraná představení a slevový kód k uplatnění. Udržovalo tak s diváky poměrně intenzivní on-line komunikaci a snažilo se udržet jejich pozornost a překlenout toto mimořádně náročné období do zahájení prodeje předplatného na další divadelní sezonu. Tento newsletter si však v průměru neotevřel každý druhý. Celkově v roce 2021 bylo posláno 304 měsíčních newsletterů a 1 speciální bulletin s informacemi o změně organizace předplatného. I přes tuto snahu si pravidelně kupovalo vstupenky jen 93 předplatitelů, což činí pouhé 1,4% abonentů ze sezony 2019/20. Zpětně toto chování nehodnotí obchodní oddělení ze své strany jako správné..

V listopadu 2021 bylo spuštěno Vánoční předplatné na první polovinu roku 2022. Složeno bylo z 36 předplatitelských skupin. Prodáno bylo 1 917 abonentek ve výši 3 141 976 Kč, což činí 61,6 % předplatitelů Vánočního předplatného z roku 2019 (před pandemií). Tržby za sváteční předplatné dosáhly 56,9 % těch z roku 2019. Ukázalo se, že zájem diváků o předplatné je výrazně nižší, než v letech před pandemií. Přesto bylo pro divadlo velmi potřebné a důležité jej vnímat jako klasickou možnost udržení kontaktu s věrnými diváky, pro něž je vlastnictví předplatného osobní či rodinnou tradicí, a jako stále použitelný prostředek přispívající k šíření povědomí o činnosti Národního divadla a jeho důležitosti ve společnosti.

V roce 2022 došlo ke zrušení 43 vlastních představení. 33 jich zrušila činohra a po 5 Laterna magika a opera. Činoherní představení totiž nemají takovou možnost alternací a záskoků jako například balet či opera. Tam je již v původním obsazení možnost 2 až 3 alternantů, zatímco v činohře se hraje většinou bez alternace. Národní divadlo v průběhu roku 2022 zrealizovalo 987 vlastních představení, z toho v on-line podobě 133. Divadlo stornovalo 20 096 vstupenek v hodnotě téměř 9 milionů korun. Na druhou stranu obdrželo na základě vlny solidarity mezi diváky během uzavření divadel od téměř třetiny předplatitelů hodnotu jejich předplacených vstupenek zpět.

První část roku 2022 byla obhospodařována jen Vánočním předplatným, to bylo v prodeji od listopadu 2021 do března 2022. Skládalo se celkem z 36 předplatitelských skupin. Prodáno bylo 1 917 abonentek ve výši 3 141 976 Kč, což činí 62 % ku počtu předplatitelů Vánočního předplatného v roce 2019 a 57 % ku tržbám roku 2019.

Vánoční předplatné na první polovinu roku 2023 obsahuje 29 skupin a bylo v prodeji od října 2022 do února 2023. Prodalo se 2 090 abonentek za 3 a půl milionu korun, což je vzhledem Vánočnímu předplatnému 2019 67 % a k tržbám celkového roku 2019 65 %. Můžeme tu zaznamenat drobnou tendenci zvýšení počtu a postupnému přiblížení se k předpandemickému stavu počtu předplatitelů.

Celosezonní předplatné se skládá z 28 skupin, je jich tedy o 10 méně než v sezoně 2019/2020. V prodeji bylo od dubna do prosince 2022 a prodalo se 3 214 abonentek za téměř 9 milionů korun. Celkově abonenti obsadili necelých 15 tisíc míst v hledišti. V porovnání s počtem prodaných abonentek v sezoně 2019/2020 jde o 48 %, v tržbách o 57 %. Zájem o celosezonní předplatné klesl a je asi na polovině předpandemického zájmu. Naopak zájem o Vánoční předplatné se mírně zvyšuje.

Dvě třetiny předplatitelů Národního divadla tvoří obyvatelé Prahy a Středočeského kraje. Zbývající je z regionů. Mezi těmi dominují především obyvatelé Plzně, Liberce, Jihlavy či Hradce Králové. Malou, ale významnou skupinu předplatitelů opery, tvoří skupina diváků dojíždějících ze sousedního Německa.

Národní divadlo od roku 2015 do covidové pandemie nabízelo společné předplatné s Českou Filharmonií. Skupina měla na 170 stálých předplatitelů. Během uzavření kulturních institucí nebylo možné organizačně udržet komunikaci mezi oběma soubory a předplatiteli, tak došlo ke zrušení. Od otevření institucí už nenastal impuls k jeho obnově. Spolupráce s Českou Filharmonií zůstala navázána alespoň v podobě 30 % slevy pro předplatitele Národního divadla při návštěvě koncertu.

Národní divadlo již několikrát přišlo s nápadem v podobě společného předplatného všech tří národních kulturních institucí v Praze - Národního divadla, Národního muzea a Národní galerie. Kromě stejného zřizovatele sdílejí i stejný prodejní systém, proto Národní divadlo nevidělo provozně-organizační překážku ve vytvoření společného vstupného a navázání užší spolupráce mezi subjekty, a tak představilo myšlenku sdílení diváků/návštěvníků, kooperace a koprodukce na společném speciálním programu. A především ideu sjednocení výhodnějším vstupným do hlavních pražských uměleckých

institucí po vzoru například západní Evropy. Dle slov Národního divadla však o tuto spolupráci nejevily ostatní dva jmenované subjekty zájem.

Díky kvalitě a rozsahu Pražské integrované dopravy nemusí Národní divadlo na rozdíl od regionálních divadel řešit např. svozové autobusy. Připouští, že mají však jednou za čas jednání jak se společností České dráhy, tak se společností Regiojet. Nemluvíme zde přímo o svozovém vlaku, ale případné slevě na jízdném či dalším případném bonusu. Zatím je ale vše ve fázi vyjednávání. Společnost České dráhy zatím nabízí v rámci svých odměn za tzv. ČD body vstupenku do Národního divadla.

Jistou zajímavostí a potřebnou informací o důležitosti předplatného pro divadlo je, že do sezony 2020/2021 byly údaje o předplatitelích, o jejich počtu, o vývoji tržby či nabízených předplatitelských místech ve výročních zprávách speciálně graficky zpracovány a zařazeny přibližně na 20. až 25. stránce dokumentu.<sup>36</sup> Od sezony 2020/2021 se o předplatném objevuje strohý odstavec odsunutý na stranu 70. Je nutné podotknout, že samozřejmě ve složité covidové sezoně, kdy bylo veškeré předplatné kompletně vráceno, nemělo smysl mu věnovat větší prostor. Ke zvláštnímu grafickému zpracování a přesunu informací do první třetiny výroční zprávy se však Národní divadlo už v další sezoně nevrátilo a dle informací už nejspíš ani nevrátí.

Od ledna 2023 spustilo Národní divadlo program věrného diváka velmi podobný níže popsanému programu věrného diváka Švandova divadla. Vyšlo tak vstříc divákům, kteří sice do Národního divadla chodí rádi a často, ale nechtějí se nechávat svazovat daným dnem či datem. Čím častěji divák Národní divadlo navštíví, tím větší slevu na svou vstupenku příště získá. On-line i na pokladnách se lze do programu zaregistrovat a zakoupit až 5 vstupenek na jedno představení. S každým nákupem se členství prodlužuje o 365 dní. Pokud divák během těchto dnů divadlo již nenavštíví, vrací se jeho sleva na prvotních 5 % z ceny. Nejvyšší možná sleva je 30 % ze vstupenky. U činoherních inscenací tak může jít o přibližně 80 - 90 Kč za představení. U opery nebo baletu se může sleva na vstupenku vyšplhat až na 300 Kč. Členství v tomto programu je však nepřenosné. V tomto programu je k březnu 2023 zaregistrováno téměř 1 800 diváků.

Blokové hraní přineslo organizaci nabídky předplatného velkou překážku. Obchodní oddělení chce předplatitelům návštěvy plánovat rozvrstveně a pravidelně během celého roku.

---

36 Národní divadlo, [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1619782532-nd-vz2020.pdf>

Doporučený interval dle statistik obchodního oddělení Národního divadla je 1 x za čtvrtletí. Také je nyní poměrně složité případné ztráty nahrazovat, neboť se kvůli blokovému hraní často stává, že se titul hraje například nejdřív za několik dalších měsíců či až v příští sezoně.

Podobně jako v jiných divadlech se Národní snaží, aby se inscenace v nabídce předplatného neopakovaly. Lehkou výjimkou je opera, kdy se díky velkému množství alternantů občas podaří i ke spokojenosti diváků nasadit titul během let podruhé. Obchodní oddělení však klade důraz na dostatečný počet nových kvalitních premiér vhodných k zařazení do nabídky předplatného.

Národní divadlo má na předplatné svou vlastní pokladnu. Větší polovina předplatitelů si jej totiž stále chodí kupovat osobně. Je pro ně totiž důležitá osobní komunikace s divadlem. Pro předplatitele také funguje veřejná telefonní linka. Zajímavý obrat zaznamenala komunikace přes email. Před covidem-19 šlo o nejvytíženější a nejúspěšnější a nejoblíbenější on-line komunikační kanál a nyní je to přesně naopak. Lépe diváci i oddělení hodnotí komunikaci skrz SMS, volání či případně osobně.

Mezi léty 2010 až 2015 vydávalo obchodní oddělení papírový zpravodaj pro předplatitele. Vycházel přibližně jednou za dva měsíce a byl mezi předplatiteli distribuován přímo během představení. Součástí zpravodaje byl přehled programu, novinek či případné zajímavosti o divadle či k inscenacím. Nejdůležitější částí byla rubrika anket, kde se pravidelně obchodní oddělení ptalo na potřebné věci. Návratnost odpovědí na tyto ankety ve zpravodaji byla až 80 % na každém představení. Divadlo tak dostávalo okamžitou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu kusu u diváků. Navíc mohlo realizovat průzkumy, díky nimž například zjistilo, že většina předplatitelů jsou ženy a že nejméně vhodný den na návštěvu divadla je pátek. Většina předplatitelů Národního divadla měla tehdy předplatné také i v jiném divadle, nejčastěji v Divadle na Vinohradech či v Městských divadlech pražských.

Kvůli náročnosti provozu a následného vyhodnocování těchto průzkumů byly ankety nakonec zrušeny. S příchodem nového vedení do sezony 2022/2023 se však údajně začíná uvažovat opět o těsnějším kontaktu s předplatitelem, především zjišťováním jeho zájmu o dramaturgii a jeho názoru na aktuální inscenace, a tedy možného návratu anket během představení.

Předchozí vedení Činohry Národního divadla se ve své dramaturgii neohlíželo ani nepřizpůsobovalo předplatitelským skupinám. Ty mají nejčastěji zájem o kvalitně zpracovanou operu, balet, komedii či v činohře klasicky zpracované drama. Nové vedení na svých

dramaturgických poradách údajně více dbá na přijetí inscenace publikem. V Národním divadle však stále platí, že diváci mají především zájem o titul. Herecké obsazení pro ně není tím hlavním lákavým aspektem.

Pro udržení počtu diváků a pro výchovu a vývoj počtu nových předplatitelů je důležité se zaměřit na tvorbu pro děti a diváky od 8 do 15 let. To je totiž 'ohrožená' skupina, která mnohdy není zvyklá divadlo navštěvovat.

# Městská divadla pražská

*“Městská divadla pražská, příspěvková organizace zřízovaná Hlavním městem Prahou, patří mezi největší česká činoherní divadla. V současné době působí na třech scénách - ABC, Komédie a Rokoko. Základním úkolem organizace je poskytování veřejné kulturní služby široké divácké obci. Od sezony 2018/19 naplňují Městská divadla pražská uměleckou koncepci ředitele Daniela Příbyla a uměleckého šéfa Michala Dočekala. Tato koncepce je založena na principu otevřené, čínorodé a společensky angažované kulturní instituce.*

*Činnost uměleckého souboru Městských divadel pražských je určována úsilím o nezaměnitelný činoherní a hudební repertoár realizovaný současným divadelním jazykem. V divadle ABC tvoří repertoár česká i světová dramatická tvorba, adaptace klasických literárních děl a tradičně také zábavní hudební tituly. Divadlo Rokoko profiluje dramaturgie jako klubovou scénu pro moderní dramatické formy a též komorní tvary jako je recitál nebo kabaret. V divadle Komédie tvoří program projektová tvorba cílená zejména na mladší diváky, dále představení rezidentních umělců a souborů, hostování mimopražských divadel, festivaly, mezinárodní koprodukce.”<sup>37</sup>*

V roce 2021 navštívilo Městská divadla pražská 58 513 diváků (pro srovnání, v roce 2020 to bylo 55 620 diváků). Celkem nabídli 81 789 míst. Návštěvnost v roce 2021 činila celkově 72 % (jednotlivě pak ABC 73 %, Rokoko 66 %, Komédie 71 %), tržebnost byla na výši 64 % (konkrétně pak ABC 68 %, Rokoko 45 %, Komédie 61 %). Průměrná cena vstupenky byla 324 Kč (ABC 317 Kč, Rokoko 180 Kč, Komédie 190 Kč).<sup>38</sup>

Městská divadla pražská nabízejí v sezoně 2022/2023 tzv. volné předplatné, ale v zásadě jde o prodloužený dárkový poukaz, který má platnost až 6 měsíců. Divák díky jeho nákupu ušetří v průměru 10 %, než kdyby si kupoval vstupenky na představení jednotlivě. Obdrží kupóny na čtyři libovolně volitelná představení. Na některé inscenace je však nutno doplatit částku dorovnávací cenu běžně prodávané vstupenky.<sup>39</sup> V současné chvíli (březen

---

37 Městská divadla pražská [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z:

<https://www.mestskadivadlaprazska.cz/o-divadle/vize/>

38 Městská divadla pražská [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z:

[https://c.mestskadivadlaprazska.cz/files/vyrocnizpravy/VZ21\\_final.docx.pdf](https://c.mestskadivadlaprazska.cz/files/vyrocnizpravy/VZ21_final.docx.pdf)

39 Předplatné platí na představení v základním vstupném. U představení, která jsou dražší než tituly v základním vstupném, je nutný doplatek (Shirley Valentine, Vím, že víš, že vím..., Smrt obchodního cestujícího a Zítřka bude znít všude). Na představení Na zlatém jezeři se předplatné nevztahuje.

2023) je prodáno 13 volných předplatných. Volné předplatné není obchodní prioritou divadla, a proto nízký stav prodaných poukazů nijak zvláště neřeší.

Městská divadla pražská nabízí jednu pevnou předplatitelskou skupinu - skupinu V.<sup>40</sup> Při jejím nákupu návštěvník šetří průměrně až 20 % ve srovnání s jednotlivými vstupenkami. Neoficiálně se tyto inscenace usazují na všední dny (pondělí, úterý, středu či čtvrtek). Předplatitel se o termínu inscenace dozvídá asi dva měsíce předem, prostřednictvím e-mailu odeslaného obchodním oddělením. Pouze v řádu jednotlivců přicházejí žádosti o výměnu za jiný termín. Ze strany divadla ani ze strany diváků tudíž není tendence k pevně stanovenému dni v týdnu ani všech termínů již na začátku sezony. Z pohledu obchodního oddělení jsou nejideálnější nabídkou pro předplatitelské skupiny činoherní inscenace, které nejsou zpracovány "příliš moderně".

Při pohledu na koncepci Městských divadel pražských se může zdát, že mají velmi dobré předpoklady k získání vysokého počtu předplatitelů. Jednak oslovují a cílí na širokou diváckou obec tím, že se hlásí k činohernímu a hudebnímu zaměření svého repertoáru či se snaží cílit na zábavní hudební tituly. Divadlo Komedie se zaměřuje na diváka od 13 let výše. Divadlo má tak výhodu v pravidelných divácích mladšího věku a v jeho přímém zásahu a zaujetí, čímž do budoucna zvyšuje potencialitu v 'prodivadelně' orientovaném dospělém divákovi. Na druhou stranu umělecká koncepce současného vedení se hlásí spíše k dnešnímu divadelnímu jazyku a k moderním dramatickým formám. Z obchodního pohledu toto zaměření nekoresponduje s volbou potenciálního předplatitele.

Obchodní oddělení sestavuje nabídku vždy z nových inscenací na repertoáru. Tituly se ve skupině ani během let neopakují. Je tedy v zájmu obchodního oddělení nabídnout během sezony divákovi co nejvyšší počet kvalitně provedených premiér. Platnost předplatného je určena vždy na kalendářní rok, neboť se osvědčuje prodejní strategie předvánočních nákupů.

Největší úspěch prodej předplatného zaznamenal přibližně okolo roku 2008, kdy existovaly dokonce čtyři skupiny. Z toho dvě byly složeny z čistě komediálních představení. Divadlo tehdy poprvé uvádělo inscenaci *Shirley Valentine* se Simonou Stašovou v titulní roli, která je na repertoáru dodnes a která nedávno oslavila 850. reprízu<sup>41</sup>. A také populární komedii *Pan Kaplan má třídu rád* s Oldřichem Víznerem v titulní roli v režii Miroslava Hanuše. V roce

---

40 V zkracuje pojem výběrová

41 psáno 25.2.2023

2008 činil počet předplatitelů 1 200<sup>42</sup>. Tedy dvě plná obsazená hlediště divadla ABC.

V roce 2018 se naposledy nabízelo Vánoční předplatné, které se těšilo velké divácké oblibě. S covidovou pandemií v letech 2019 až 2022 bylo však zrušeno a doposud nebylo obnoveno. V předvánočních nabídkách se divadlo zaměřuje na prodej Výběrového předplatného, jak bylo již zmíněno výše. Drtivá většina předplatného se prodává skrz on-line prostor a on-line komunikační kanály. V roce 2008 byl však úspěšný i prodej ve stánku v obchodních centrech, zvláště pak vánočního předplatného.<sup>43</sup>

Prodeje předplatného v Městských divadlech pražských má svůj systém. Prodej se spouští tzv. ve vlnách. Nejprve se oslovují stálí předplatitelé, zda mají i nadále zájem o předplatné a především o své stálé místo v sále, což bývá jeden z nejčastěji zmiňovaných bonusů vlastnictví předplatného. Pak se oslovují bývalí předplatitelé, zda nemají chuť se do předplatitelských řad navrátit, a v poslední vlně se zveřejňuje nabídka a výzva k připojení se do řad předplatitelů na sociálních sítích a webových stránkách i pomocí letáků a plakátů, zkrátka nastává outdoorová kampaň.

Počet předplatitelů ke dni rozhovoru v prosinci 2022 činil 111 osob, což je přibližně pětina sálu divadla ABC a polovina sálu Rokoka. V roce 2021 počet předplatitelů činil 88. Předplatitel k tomu získává nonstop zákaznický servis a přímý kontakt na obchodní oddělení. Dále má právo na slevu 5 Kč na program, jenž stojí běžně 15 Kč. V poslední řadě má možnost koupě lístku na jiné vybrané představení za 150 Kč. Cena předplatného je 1 850 Kč.

V roce 2018 po svém nástupu se ředitel Daniel Příbyl rozhodl zrušit všechny čtyři předplatitelské skupiny a založit tzv. sezonní vstupenku, která fungovala jako nabitý kupón. Divák si tuto kartičku na začátku sezony mohl nabít určitou částkou a pak ji používal k placení vstupenek po započtení slevy. Tato nabídka se nesečkala s úspěchem a měla za následek enormní úbytek počtu předplatitelů. Obchodní oddělení přiznává, že nad tímto krokem do dnešního dne slychají od bývalých diváků rozhořčení.

V osobní rovině obchodní oddělení Městských divadel pražských nabývá dojmu, že na počátku téměř každé nové vedení touží jako první okamžitě zrušit předplatné a přijít s novým vlastním nápadem. Stávající systém všichni považují za zastaralý a přežitý. Předplatné

---

42 kapacita ABC je necelých 600 sedaček

43 Momentálně tuto cestu volí v Praze už jen Národní divadlo, které prodává vánoční předplatné v Arkádách Pankrác. Mimo Prahu pak například Klicperovo divadlo v Hradci Králové nabízí začátkem sezóny předplatné a lístky do divadla ve stánku v obchodním centru Futurum.



samo oddělení považuje za svou dobrou vůli, která je sice prací navíc, ale chápou ji jako diváckou službu reprezentující divadlo, a tudíž nedílnou součástí práce obchodního oddělení. Reflektují tužbu diváků po stálém místě v hledišti a pocitu výjimečnosti díky pocitu důvěrného vztahu s institucí.

Městská divadla pražská sledují příjem z předplatného. V současné chvíli činí přibližně 25 000 Kč na jedno představení. Nákladem je tisk průkazek předplatitelů a tisk PR materiálů a dalších tiskovin určených k předplatnému. Na předplatném pracují v obchodním oddělení celkem tři zaměstnanci. Předplatné každému zabere přibližně 5 % z celkové práce.

# Divadlo Na zábradlí

“Od sezony 2013/14 je ředitelem Divadla Na zábradlí Petr Štědroň, uměleckým šéfem Dora Štědroňová a kmenovým režisérem Jan Mikulášek, tedy osvědčený umělecký tým někdejší brněnské Reduty. Po dohodě s Národním divadlem Brno bylo na scénu Divadla Na zábradlí přeneseno během září a října 2013 šest titulů z brněnské Reduty: *Korespondence V+W*, *Zlatá šedesátá*, *Europeana* a *Buržoazie* (Štědroňová-Mikulášek), *Anna Karenina* a *Kabaret Kafka* (režie D. Špinar). Svým hereckým potenciálem si brzy získali diváckou oblibu Jana Plodková, Jiří Vyoralék, Anežka Kubátová, Miloslav König, Honza Hájek, Petr Jeništa, Jakub Žáček a další, kteří spolu s dlouholetými členy divadla například Magdalénou Sidonovou, Leošem Nohou, Petrem Čtvrtníčkem, Jiřím Ornestem či Marií Spurnou vytvořili umělecky silný kolektiv obdivovaný publikem a oceňovaný kritikou.

Každoročně se na jevišti Divadla Na zábradlí zpravidla představí čtyři nové premiéry. Jde především, ale nikoli výhradně, o inscenace kmenového režiséra Jana Mikuláška, dramaturgyně a umělecké šéfky Dory Štědroňové a renomovaného scénografa Marka Cpina. Ke spolupráci byli mimo jiné přizváni režiséři J. A. Pitínský, David Jařab (od sezony 2018/19 druhým kmenovým režisérem) Jiří Havelka a další. Prostor často dostávají také výrazní tvůrci mladé generace jako Jan Frič, Anna Petrželková, Adam Svozil, Kristýna Jankovcová a Petr Víték. Dramaturgie se ubírá cestou původních autorských inscenací, dramatinací románů a radikálních interpretací klasiky.”<sup>44</sup>

Divadlo Na zábradlí poskytuje dlouhodobě dvě varianty předplatného – kupónové a premiérové. Kupónové je variabilnější, má jednotnou cenu 2 100 Kč a zahrnuje šest kupónů směnitelných za vstupenky 1. kategorie na jakékoliv představení. Premiérové předplatné divadlo nabízí ve dvou cenových kategoriích (1 050 Kč plné, 630 Kč senior či student) a zahrnuje vždy jednu vstupenku na pevné místo v hledišti na každou z premiér pro dané období. Standardně se premiérové předplatné prodávalo na celou sezonu, od covidové pandemie se však stále nepodařilo “dorovnat” všechny nahrazované premiéry, a tak dosud pracuje s půlsezonním plněním předplatného.

Kromě těchto dvou typů navíc v sezoně 2022/23 rozšířilo předplatitelskou nabídku o tzv. Klub štědroňů, mecenášský klub, jehož členy se stávají dárci, kteří přispívají na chod divadla částkou vyšší než 5000 Kč. Tito mecenáši se pak stávají VIP hosty, pro něž během sezony divadlo připravuje speciální doprovodný program, ale také samozřejmě zajišťuje např. i vstupenky na premiéry.

---

<sup>44</sup> Divadlo Na zábradlí [online]. [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/o-divadle/>

V případě kupónového je volba termínu zcela na divákovi, u premiérového předplatného jde zpravidla o druhou premiéru, jejíž datum je pevně dané dopředu pro každou z nových inscenací sezony. Ke kupónovému předplatnému se žádné zvláštní výhody nevážou, k premiérové má speciální newsletter, slevu na vstupenky a divadelní merchandise či pozvánku na zahájení a zakončení sezony.

Předplatné dle divadla umožňuje budovat komunitu věrných diváků, která slouží jako skvělý vzorek publika. S předplatiteli lze o inscenacích i dramaturgickém vývoji diskutovat a získávat od nich zpětnou vazbu. Divadlo Na zábradlí skvěle splňuje a naplňuje další rozvoj vztahu s divákem. Klub štědroňů je skvělým krokem posunutím a navázáním ještě pevnějšího vztahu mezi institucí a divákem, chceme-li zákazníkem. Proměna pravidelného diváka v pravidelného předplatitele a v pravidelného sponzora by měla být přesně cílem této cesty. Divadlo Na zábradlí patří s touto strategií mezi menšinu.

V minulé sezoně mělo Divadlo Na zábradlí 49 předplatitelů, z toho 32 za plnou cenu a 17 se studentskou/seniorskou slevou. V tuto chvíli je počet předplatitelů pro premiéry v období duben-červen 2023 celkem 32, z toho 20 s plným předplatným a 12 studentů/seniorů. Část z loňska pro letošní sezonu plynule přešla do Klubu štědroňů. Kapacita hlediště je přibližně 160 míst. Předplatitelé tedy tvoří necelou jednu pětinu hlediště. Vzhledem k malé kapacitě hlediště však obchodní oddělení nemá velkou ambici ani cíl počty svých předplatitelů rapidně rozšiřovat. Raději navazují užší, individuální a kvalitní vztahy.

Válka na Ukrajině paradoxně prodejní zvyky diváků příliš nenarušila, ale ty se v průběhu posledních let stejně změnilo už natolik, že jsou zvyklí nakupovat vstupenky spíše impulzivně a na poslední chvíli, protože se obávají nenadálých změn.

Práce s předplatiteli zabírá cca 0,3-0,4 úvazku a kompletní agendu ohledně předplatného má na starosti jeden zaměstnanec divadla (pracující na plný úvazek), pro kterého nejde o hlavní náplň práce. Jako inspiraci sleduje chování ostatních divadel vůči předplatnému, ale zároveň má poněkud svázané ruce kapacitou divadelního sálu a širí repertoáru, tudíž si nemůže dovolit přílišnou rozmanitost abonentních programů, jakou umožňují velké divadelní domy. Po realizaci dlouhodobé ideje Klubu štědroňů by však rádo do budoucna výhodné nabídky vstupného rádi rozšířilo např. o tzv. dramaturgické balíčky. Vzhledem k osobnostem ve vedení divadlo hledá inspiraci zejména v německojazyčných divadlech.

Současná podoba předplatného je pro divadlo funkční a žádnou její zásadní obměnu momentálně neplánuje. V případě kupónového jde zcela určitě o nástroj udržení divácké loajality, v případě premiérového rovněž, ale v něm jde primárně o budování stabilní divácké komunity než o „počet hlav“ v hledišti. Opět se vrátím i ke koncepci divadla. To se hlásí k původní autorské tvorbě a režii a k radikální interpretaci klasiky, nemůže tedy očekávat zásah a příliv širokého mainstreamového proudu diváků.

S předplatiteli komunikuje formou pravidelných newsletterů i osobních emailů a telefonátů. Snaží se navazovat osobní rozhovory s předplatiteli při každé jejich návštěvě divadla. Vnímá je jako věrné diváky, kterých si velice váží a které si hýčká.

Předplatné Divadlo Na zábradlí vnímá jako dobrovolný vstřícný krok směrem k věrným či potenciálním divákům. Ve chvíli, kdy by nabídka předplatného byla pro divadla v jistém smyslu povinností, vytrácela by se z ní základní myšlenka předplatného jako aktu vstřícnosti divadla a stala by se v očích široké veřejnosti jen jakousi standardizovanou divadelní slevou.

Ředitel i umělecká šéfka dlouhodobě podporují všechny aktivity kontaktního oddělení, jež vedou k budování silné komunity věrných diváků. Cílem současného vedení je vytvářet obraz divadla jako společenské instituce, která spojuje návštěvníky do kulturního společenství.

## Divadlo v Dlouhé

*“Divadlo v Dlouhé je repertoárové divadlo se stálým hereckým souborem. Vzniklo v roce 1996 a jeho zřizovatelem je hl. m. Praha. V čele divadla stojí ředitelka Daniela Šálková, umělecké vedení tvoří režisérka Hana Burešová a dramaturg Štěpán Otčenášek. V letech 2016–2022 byli členy vedení divadla také režiséři Martin Kukučka a Lukáš Trpišovský (duo SKUTR). Zakládajícím členem vedení byl i režisér Jan Borna, který zemřel 16. 1. 2017.*

*Základním rysem inscenační práce Divadla v Dlouhé je záměrná žánrová a stylová pestrost. Tomu odpovídá i pestrá dramaturgie, orientující se především na tituly méně známé, dosud v Čechách neuvedené a neověřené. Inscenace Divadla v Dlouhé přitom často využívají muzikantského, pěveckého a pohybového potenciálu herců, výtvarné a hudební metafory, bohatých světelných a audiovizuálních prostředků. Tím vším se Divadlo v Dlouhé ve spektru českých divadel vymezilo jako divadlo, které překračuje činohru směrem k alternativnímu, hudebnímu, loutkovému či kabaretnímu žánru.*

*Divadlo v Dlouhé se pravidelně věnuje také dětským divákům. Každoročně uvede více než 120 představení pro děti a mládež. Pro menší děti pořádá festival Dítě v Dlouhé, kde představuje nejzajímavější inscenace z mimopražských divadel, a od roku 2007 pořádá divadelní festival pro teenagery 13+. Divadlo v Dlouhé získalo řadu ocenění odborné kritiky a neméně diváckých cen. Ročně navštíví divadlo více než osmdesát tisíc diváků, návštěvnost se dlouhodobě pohybuje nad hranicí devadesáti pěti procent.”<sup>45</sup>*

V sezoně 2022/2023 Divadlo v Dlouhé předplatné nenabízí. Je svázáno tvorbou fermanů na maximálně dva měsíce dopředu, a tak pro ně není logisticky výhodná tvorba a skladba předplatného. Novinkou jsou ale v nabídce tzv. balíčky - například k inscenaci *Mistr a Markétka*: diváci si zakoupí za zvýhodněnou cenu vstupenky a propagační předmět vázající se k představení. Divadlo tak skrz merchandise s divákem navazuje užší vztah.

V minulosti nabízelo divadlo na sezonu 6 kupónů, které divák mohl vyměnit za jednu vstupenku na představení z repertoáru dle svého výběru. Ke zrušení předplatného došlo před třemi lety, neboť diváci dávali přednost dárkovým poukázkám. Ty mají totiž delší platnost, a tak se divák nemusel nechávat svazovat jednou sezonou. Dárkových poukázek bylo především skrz on-line prostor od začátku sezóny prodáno 749.

---

<sup>45</sup> Divadlo v Dlouhé [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/>

Divadlo v Dlouhé má dle mého názoru na jednu stranu obrovskou výhodu v pestrosti nabízeného žánru a stylu, který má potenciál zasáhnout široké spektrum publika. Diváka však jistě může odradit neznalost nasazeného divadelního titulu. Divadlo má však nespornou výhodu v mladém publiku od 13 let výše. Samotný Klub mladého diváka, který divadlo provozuje, umožňuje spolupráci se školami, pedagogy a s řadou žáků.

## Divadlo pod Palmovkou

*“Divadlo pod Palmovkou je klasické činoherní divadlo zřizované Magistrátem hlavního města Prahy, které sídlí v pražské čtvrti Libeň v dolní části Zenklovy ulice v městské části Praha 8, nedaleko křižovatky a stanice metra Palmovka. Kromě hlavní scény je v podkroví budovy divadla malá scéna Studio Palmoffka. V roce 2002 zasáhla divadlo katastrofální povodeň, kdy výška hladiny v hledišti dosahovala bezmála dvou metrů. Vážné poškození divadelní budovy si vynutilo rozsáhlou rekonstrukci, která pozměnila téměř všechny prostory divadla. Rekonstrukce divadla nakonec trvala déle než dva roky, během kterých soubor ve značně provizorních a náročných podmínkách připravil 9 nových inscenací a odehrál řadu představení na pražských i mimopražských divadelních zájezdech. Pod vedením ředitele a uměleckého šéfa Michala Langa byl nově vybudován herecký soubor složený ze zkušených a populárních herců i nových nadějných hereckých osobností. Pod heslem „Palmovka přežila“ se mohl divadelní život do opraveného domovského naplno vrátit v září 2015.*

*Zatímco na Velké scéně byly uváděny zejména rozsáhlejší divadelní inscenace vyžadující propracovanou scénografickou složku a vyžadující dostatek prostoru pro hereckou akci, na studiové scéně byly uváděny zejména české premiéry nových her a autorské texty Tomáše Dianišky. Herecký soubor prošel výraznou proměnou a jeho členy se stala řada výrazných hereckých osobností především ze střední a mladé herecké generace. V Divadle pod Palmovkou začaly být uváděny v české premiéře nebo v radikálních adaptacích a úpravách pozoruhodné a kvalitní texty, které vzbudily značnou pozornost diváků i odborné veřejnosti. Inscenace Laskavé bohyně, Nora, Don Juan, Žitkovské bohyně, Něco za něco, Faust, Mlčení bobříků, Pustťte Donnu k maturitě!, Poslední důvod, proč se nezabít, Sedmé nebe a další se zařadily mezi nejdiskutovanější pražské inscenace posledních let.”<sup>46</sup>*

Od předplatného formou skupin a předem určených termínů pro jeho neefektivnost Divadlo pod Palmovkou upustilo a od roku 2017 nabízí pouze tzv. volné předplatné. Toto rozhodnutí učinilo právě z důvodu nízkého počtu předplatitelů, jenž byl způsoben několika faktory. Jedním bylo dlouhodobé uzavření divadla způsobené jeho rekonstrukcí po povodních a také dramaturgickou proměnou repertoáru v téže době. Předem stanovené termíny představení uváděli dotazovaní stálí diváci za hlavní důvod k nezakoupení produktu. Obsah původních předplatitelských skupin byl tvořen dramaturgickým výběrem, který mohl diváky navést při nákupu (např. Bestsellery na scéně, Moderní klasika, Současné komedie, Palm off studio atd.). Opět se vracím k zaměření divadla. Čistě z obchodního

---

46 Divadlo pod Palmovkou [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz/historie>

a marketingového hlediska je velmi těžké nalákat diváka na české premiéry dosud neznámých zahraničních titulů navíc v radikálních adaptacích. To už je úděl divadel, že velmi často jde dramaturgický zájem přímo proti obchodnímu.

V roce 2016 bylo 5 předplatitelských skupin a celkově 37 předplatitelů. Aktuálně nabízené volné předplatné stojí 1.200 Kč a opravňuje diváka k návštěvě 4 představení. Nabízí i variantu volného předplatného pouze na Studiovou scénu Palm Off, které vychází na 900 Kč a taktéž opravňuje diváky k návštěvě 4 představení na studiové scéně z repertoáru Divadla pod Palmovkou, tudíž se například nevztahuje na představení hostujícího souboru *Cabaret Calembour*. Volné předplatné v roce 2017 zakoupilo 319 diváků. Pro rok 2023 má Divadlo pod Palmovkou 100 volných předplatitelů. Hlediště čítá přibližně 300 míst. Předplatitelé tedy tvoří třetinu míst k sezení.

Pokud divák při nákupu volného předplatného udělí souhlas, je pravidelně informován o novém programu, novinkách a dění v divadle a telefonicky informován o případných náhlých změnách v programu, pokud jde o jeho zakoupené vstupenky.

Předplatitele považuje obchodní a marketingové oddělení Divadla pod Palmovkou za přední fanoušky divadla, které je nutné si předcházet, hýčkat, vědět o nich a rozšiřovat jejich řady. Největší pokles byl vidět v souvislosti s pandemií a nejasným vyhlídkám z důvodů neustálých změn v ochranných opatřeních anebo rušení představení kvůli vysoké či náhlé nemocnosti způsobené covidem-19. Dost často bohužel na poslední chvíli a bez velkého časového předstihu. Taktéž válka na Ukrajině má z globálního hlediska za následek prohloubení ekonomické krize, která nutí diváky šetřit.

Volné předplatné je pro Divadlo pod Palmovkou na samém vrcholu věrnostních nástrojů. Pod ním je tzv. karta věrného diváka, která je určena návštěvníkům, kteří chtějí chodit častěji, ale nechtějí se k přesnému počtu návštěv předem vázat nebo je předplácet. Těchto karet již bylo vydáno téměř 800 kusů. Kartička pak poskytuje jeho majiteli slevy a možnost o zapojení se do soutěže. Výhrou je pak volné předplatné na příští sezonu.

Divadlo sleduje odděleně výnos z předplatného a marketingové náklady. Vzhledem k tomu, že s tímto druhem předplatného je spojena minimální administrativní zátěž, nepovažuje za důležité ji blíže vyčíslvat. S každou sezonou přehodnotí cenovou politiku a připraví aktualizaci základních informací a tisk a grafiku potřebného poukazu. Práci s předplatiteli má na starosti manažer obchodního oddělení jako součást všech dalších obchodních aktivit.



Průběžně se snaží sledovat trendy v ČR i v zahraničí. Cíleně si jednou za čas tvoří podrobnější analýzu (ČR) jako argumentační podklad připravované změny v nabídce. Například změna na volné předplatné byla právě podobnou analýzou inspirována. V té době v ČR podobný produkt nabízelo jediné divadlo.

Aktuálně analyzuje celkovou obchodní strategii v návaznosti na celospolečenské trendy (šetření). Věrnostní programy jsou samozřejmě součástí celkové obchodní strategie, ale nepovažuje předmět předplatného za nejpálčivější téma.

Nejen Divadlo pod Palmovkou ve svých kampaních (i v umělecké koncepci) odkazuje na velké umělecké osobnosti, ať už na režiséry, či herce. Zdá se však, že na chování předplatitelů má tato skutečnost minimální vliv.

# Divadlo Ungelt

*“Komorní Divadlo Ungelt slavnostně otevřel 2. října 1995 pan Miloš Kopecký, který také divadlu věnoval – jako symbol své přízně – první židli. Tím započal tradici, v níž každý rok darují herci, umělci a osobnosti veřejného života divadlu svou židli „s příběhem“. Zakladatel, ředitel a majitel divadla Milan Hein už na počátku koncipoval Ungelt – i vzhledem k jeho malinkému sklepnímu prostoru pro necelou stovku diváků – jako divadlo, pro něhož je alfou a omegou herecké umění, a v němž se hrají hry pro maximálně čtyři herce.*

*V současné době Milan Hein spolu se svým uměleckým šéfem Pavlem Ondruchem do centra pozornosti stále staví herce, leč s vědomím, že bez dobrého dramatického textu nemůže být dobrého herce. Ungelt pěstuje „hereckou dramaturgii“ – repertoár je sestavován s ohledem na potenciál velkých hereckých kreačí.”<sup>47</sup>*

Divadlo Ungelt nabízí dvě předplatitelské skupiny po 4 titulech. Cena se pohybuje od 2000 Kč do 2 240 Kč dle zařazených titulů. Divák vždy ušetří 20 % oproti nákupu jednotlivých vstupenek. Divadlo při nákupu nenabízí pevné termíny předplatného, ale sděluje je divákům přibližně čtyři až šest měsíců dopředu. Předplatitel má kromě již výše zmíněné 20 % slevy nárok na program k inscenaci zcela zdarma a výhodu zhlédnutí jinak velmi žádaného titulu. Divadlo Ungelt vnímá nabízení předplatného jako vstřícný krok k divákům, kteří chtějí být věrnými předplatiteli, a jako možnost udržení četnosti jeho návštěv.

Všechny předplatitelské skupiny jsou vyprodány. Jedna skupina čítá jedno plné hlediště, tedy 84 míst. Celkem má tedy Divadlo Ungelt 336 předplatitelů. Během covidu19 a začátku války na Ukrajině byl pokles o nabízené předplatné znát, nyní však divadlo zaznamenává zvyšující se zájem. Příjmy ani výdaje či náklady na předplatné divadlo konkrétně nesleduje, ani se nad nimi nezamýšlí. Přestože má pocit, že se jim předplatné nevyplácí, rušit jej v žádném případě nechce. Ekonomicky by pro ně bylo jistě výhodnější celý sál prodat za původní cenu. Takhle kvůli předplatitelům přichází o pětinu příjmů z prodaného sálu. Představení jsou i jinak vyprodaná, takže jde ze strany divadla opravdu o velmi vstřícný krok.

Divadlo Ungelt je první ze zkoumaných divadel, které stojí na pomyslném hereckém kultu, byť jak samo říká, opírá se vždy o kvalitní text a dramaturgii. Snažím se ale vyvrátit dojem, že zájem o předplatné může být výrazně podpořen jménem. Zastávám spíše názor, že nákup předplatného do Divadla Ungelt je hnán touhou diváka se do divadla vůbec podívat.

---

<sup>47</sup> Divadlo Ungelt [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlounge.cz/o-divadle/o-nas/>

# Žižkovské divadlo Jára Cimrmana

*“Divadlo Jára Cimrmana je pražský divadelní soubor fungující od konce 60. let. Jeho repertoár tvoří komické hry Ladislava Smoljaka a Zdeňka Svěráka s tematikou fiktivního českého génia Jára Cimrmana, který je prohlašován za původního autora těchto her. V divadle tradičně hrají pouze muži a to až na výjimky bez hereckého vzdělání. Jde o jedno z nejúspěšnějších a nejpoblárnějších českých autorských divadel a českých poválečných divadel vůbec.”<sup>48</sup>*

Žižkovské divadlo Jára Cimrmana nabízí čtyři skupiny divadelního předplatného po 50 místech. Jde tedy celkem 200 míst. Každá skupina obsahuje představení domácího souboru, Divadla Aqualung, 3D company a Divadla A. Dvořáka Příbram, které v Žižkovském divadle Jára Cimrmana většinou uvádí svou inscenaci v pražské premiéře. Cena předplatného je od 1 610 Kč až 1 810 Kč za skupinu. Divák při koupi zná všechny termíny dopředu. Při zakoupení předplatného na pokladně divadla získává okamžitě 10 % slevu na nákup a v případě trvalého bydliště nebo sídla firmy na Žižkově mu náleží 20 % sleva.

Divadlo nabízí předplatné divákům jako možnost se dostat na žádaná a často vyprodaná představení domácího souboru, ale i jako nabídku k poznání jiných souborů a inscenací. Podobnou možnost rozšíření diváckých obzorů volí třeba i táborské Divadlo Oskara Nedbala, které je sice bezsouborovým, ale s významnou předplatitelskou základnou. Ve své základní nabídce nabízí nejširší skupinu A, kam zařazuje téměř bez výjimky chtěné a žádané tituly u kterých téměř neriskuje mainstreamový vkus diváka. Naopak skládá dohromady skupinu F, v níž podporuje mladé české autory a začínající umělce. Častokrát se stane, že i z ekonomického hlediska skupina A finančně podporuje provoz skupiny F. Tento aspekt divadelního předplatného je dle mého lehce přehlížen.

Obchodní oddělení Žižkovského divadla Jára Cimrmana nezná přesný počet předplatitelů, ale odhadem tipuje jejich nárůst, který naštěstí tedy neovlivnil covid-19 ani válka na Ukrajině. Předplatné nemají vyprodane, tedy lze operovat s číslem okolo 200 předplatitelů. Příjem z předplatného ani výdaje či náklady odděleně nesledují. S diváckou předplatitelskou skupinou pracují pouze ve smyslu informování o změně titulu či zrušení představení. Divadelní předplatné je něco, co by podle nich divadlo nabízet mělo, a proto tak i činí.

---

48 Žižkovské divadlo Jára Cimrmana [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://zdcjcz/cs/o-divadle/>

# Divadlo na Vinohradech

“Divadlo na Vinohradech je souborové repertoárové činoherní divadlo a reprezentativní scéna hlavního města Prahy. Divadlo na Vinohradech je největším činoherním specializovaným domem v České republice. Velká činohra, opírající se o interpretaci hodnotných dramatických textů s významovým přesahem a silným příběhem a o herecké umění, je i dnešním uměleckým programem divadla. Divadlo na Vinohradech ve své tvorbě vědomě navazuje na více než 115 letou tradici a snaží se ji zpřítomnit a rozvíjet. Divadlo na Vinohradech je divadlem velké činohry.”<sup>49</sup>

Na období září 2022 až červen 2023 na velké jeviště vinohradského divadla připravili tradiční předplatné, ve kterém divadlo uvede postupně pět titulů: *Provaz o jednom konci*, *Je třeba zabít Sekala*, *Dům Bernardy Alby*, *Past na myši* a *Člověk nikdy neví*.<sup>50</sup>

Pro předplatitelská představení jsou určeny: pondělí (skupina A), úterý (skupina B), pátek (skupina C) a sobota (skupina E na odpolední představení). Obvyklé začátky představení jsou v 19 hodin, u odpoledníchve 14 hodin. Divák může vybírat z devíti cenových zón.<sup>51</sup>

O datu představení jsou diváci informováni v elektronickém newsletteru nebo v novinách divadla podle toho, o jaký způsob informování mají zájem. Stávající předplatitelé mají automaticky zarezervovaná svá místa a e-mailem nebo telefonicky budou informováni, jak postupovat, pokud chtějí předplatné na sezonu zakoupit opět, popř. změnit či přidat místa nebo skupinu. Termín představení divadlo předplatitelům oznamuje dva měsíce před jeho konáním. Předplatné má pouze výhodu stálého místa v hledišti. Slevy v něm divadlo neposkytuje. Celková cena předplatného se tedy rovná celkové ceně jednotlivých zakoupených vstupenek.

---

49 Divadlo na Vinohradech [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlonavinohradech.com/>

50 Některé inscenace jsou ve stavu přípravy, a divadlo si proto vyhrazuje právo na změnu obsazení či titulu.

51 7 350 Kč (přízemí celá pětimístná lóže), 5 600 Kč (I. balkon celá čtyřmístná lóže), 2 900 Kč (přízemí řada 1–6 + I. balkon řada 1), 2 700 Kč (přízemí řada 7–11 + I. balkon řada 2–3), 2 450 Kč (přízemí řada 12–15), 2 100 Kč (přízemí řada 16–17 + I. balkon řada 4–5), 1 750 Kč (přízemí řada 18 + II. balkon řada 1), 1 150 Kč (II. balkon řada 2–3 + II. balkon jedno místo lóže) a 950 Kč (II. balkon řada 4). Na předplatné je možno použít slevu ZTP a ZTP/P.

Aktuální počet předplatitelů je 1 093. Od pandemie covidu-19 i od války na Ukrajině pocítili pokles. V sezonách 2016/2017 až 2019/2020 divadlo čítalo lehce přes 1 200 předplatitelů. Nejde tedy vzhledem k ostatním divadlům o významný pokles. Divadlo na Vinohradech na svého předplatitele a na diváka cílí velmi přesně. Chce a očekává onu velkou činohru, která mu je slibována. Je navíc věrným typem diváka a do divadla se opakovaně vrací. Divadlo většinou zbytečně neriskuje při výběru titulu, a tak je předplatitel spokojen.

# Divadlo Viola

*“Divadlo Viola je česká divadelní scéna zaměřená na komorní představení inspirovaná literárními texty. Nachází se ve dvoře bývalé pojišťovny na Národní třídě v Praze, secesní budovy, kterou navrhl roku 1906 architekt Osvald Polívka. Kapacita sálu je 76 míst.*

*Záměrem Violy je pěstování umělecky náročných pořadů a představení, což je od počátků charakteristickým rysem její existence. Dramaturgický záběr sahá od scénických čtení přes komorní dramata až po rozverně kabarety. V čase adventním hrajeme již přes 30 let nestárnoucí a velmi oblíbené Staročeské vánoční hry, soboty u nás patří rodinám s dětmi, v předsáli divadla představujeme každý měsíc novou výstavu.”<sup>52</sup>*

V letošní sezóně nabízí Divadlo Viola dva, respektive tři typy předplatného. Dva hlavní a třetí považuje spíše za doplňkový.

1. Předplatné na celý repertoár divadla
2. Abonentní cyklus Slovo a hudba – ve spolupráci se Symfonickým orchestrem hl. m. Prahy FOK
3. Vánoční předplatné prostřednictvím portálu Slevomat.cz

Období trvání předplatného na celý repertoár divadla je kalendářní rok 2023. Cena činí 5 500 Kč. Celkový počet kusů nabízeného předplatného je vzhledem k celkové kapacitě divadla 17 kusů. Předplatné zahrnuje deset vstupů na představení podle vlastního výběru, rezervaci konkrétního místa v hledišti po celou dobu platnosti možnost dokoupení vedlejšího místa. Dále přednostní zasílání měsíčního programu prostřednictvím emailu, přednostní rezervaci vstupenky na vybrané představení před zahájením předprodeje včetně možnosti dokoupit další za běžnou cenu, přednostní nabídku pořadů mimo běžný repertoár, uvítací nápoj při zahájení sezony a program na představení ve Viole zdarma. Předplatné je navíc přenosné.

Abonentní cyklus Slovo a hudba – ve spolupráci se Symfonickým orchestrem hl. m. Prahy FOK - je nabízen sezonně, tedy od září do června. Cena předplatného je 1 360 Kč. V sezoně 2023/2024 bude cena zvýšena na 1 700 Kč. Celkový počet předplatného je 38 (prodej divadlo) a 38 (prodej FOK). Předplatné zahrnuje vždy jeden vstup na čtyři konkrétní tituly připravené speciálně pro tento abonentní cyklus na předem stanovené a oznámené pevné termíny. Polovinu míst v hledišti prodává divadlo, druhou polovinu FOK. Pevně

---

<sup>52</sup> Divadlo Viola [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://divadloviola.cz/historie/>

stanovené termíny nabízí divadlo pouze tedy u tohoto druhu. Předplatná na celý rok na celkový repertoár divadla i na cyklus Slovo a hudba jsou vyprodaná.

Vánoční předplatné prostřednictvím portálu Slevomat.cz není v pravém slova smyslu předplatným. Divadlo nabízí 100 kusů voucherů s platností od ledna do června za cenu 1 200 Kč na čtyři vstupy na konkrétní vybrané inscenace. Volba termínu představení je ponechána na divákovi. Předplatné nabízí koncem roku jako Vánoční, zákazník si na slevovém portále Slevomat.cz zakoupí voucher za zvýhodněnou cenu (sleva cca 30 %), který musí do konce února vyměnit v pokladně divadla za permanentku). Platnost permanentky (čerpání vstupů) je od ledna do června.

Počet prodaných předplatných je stabilní (tudíž opakovaně vyprodáný) již několik let.

# Příklady z regionů

## Městské divadlo Mladá Boleslav

*“Tak jako strom potřebuje pevné kořeny, aby mohl růst a silnit, jako dům má pevné základy, aby odolal nepříznivým vlivům okolí, tak divadlo potřebuje své předplatitele.”<sup>53</sup>*

*“Počátky divadelní činnosti v Ml. Boleslavi spadají do období 40. let 19. století. Dne 1. července 1994 zahájilo provoz samostatné Městské divadlo Mladá Boleslav. Městským divadlem Mladá Boleslav prošlo v tomto období mnoho začínajících, dnes již významných či známých herců: Ondřej Sokol, Sabina Remundová, Radek Valenta, Andrea Elsnerová, Kateřina Lojdová, Viktor Limr, Barbara Kodetová, Miroslav Šimůnek, Filip Tomsa, Matouš Ruml, Veronika Khek Kubařová, Aleš Petráš, Václav Šanda, Nina Horáková či Sandra Černodrinská. Od sezony 2015/2016 nastoupila na post ředitelky Mgr. Janeta Benešová, která vyhrála vypsané výběrové řízení. Mezi její první počín patří dozajista festival Nadosah, jež vznikl na počest mima Borise Hybnera a jehož patronkou se stala jeho dcera Vanda Hybnerová.*

*Uměleckým šéfem se stal Mgr. Petr Mikeska. S Pavlem Khekem platí za výrazné režisérské osobnosti, jež pokračovaly ve formování uměleckého souboru. Ke spolupráci si pozvali režiséry, kteří ještě na mladoboleslavské scéně nepracovali (Adam Doležal, Štěpán Pácl, Mikoláš Tyc, Zdeněk Bartoš, Natálie Deáková, Jakub Nvota, Patrik Lančarič, Petr Svojtka, Petr Veselý, Helena Glancová, Jiří Bábek aj.)<sup>54</sup>*

Městské divadlo v Mladé Boleslavi je jedním ze scén, které mají v mnohém zcela opačnou pozici, než některá divadla pražská. Jejich předplatitelé tvoří významnou část z celkových návštěvníků během roku a předplatné tvoří značnou část celkového příjmu divadla. Provoz plánuje předplatitelská představení dopředu a nechybí zde předem stanovené dny a termíny na celou sezonu dopředu, velký počet předplatitelských skupin a stejně jako v některých divadlech nezanevřeli ani na svozové autobusy. Na názoru a přání předplatitele divadlu záleží a jeho ztráta může pro něj být fatální.

Předplatné se- konkrétně v mladoboleslavském divadle - těší letité tradici a jeho předplatitelé tvoří značnou část publika. Aktuálně čítá divadlo v roce 2023 (předplatné divadlo

---

53 Janeta Benešová, ředitelka divadla Mladá Boleslav

54 Městské divadlo Mladá Boleslav [online]. [cit. 2023-04-15]. <https://www.mdmb.cz/o-divadle/>



nabízí na kalendářní rok) 2 231 předplatitelů v dospělých abonentních skupinách. Mládežnické a dětské skupiny mají předplatné na školní rok (tedy na divadelní sezonu). Představení plánovaná na sezonu 2020/21 se nakonec dohrávala až do roku 2022. Letošní sezona 2022/2023 je podobně jako v mnohých ostatních divadlech první bez omezení a pokusem o návrat k běžnému a obvyklému provozu před pandemií.

V sezoně 2022/2023 evidují celkem v mládežnických a dětských skupinách 2 865 předplatitelů. K největšímu poklesu došlo u dospělého předplatného v roce 2021, tedy o 635 oproti 2 712 předplatitelů v roce 2020. Mírný pokles následoval ještě v roce 2022, letos počet pozvolna roste. U mládežnického vstupného došlo v době pandemie k poklesu o 511 předplatitelů. Na podzim 2020 byla jedna mládežnická skupina zcela zrušena (resp. dvě sloučeny do jedné). V sezoně 22/23 se opět počet předplatitelů v této kategorii zvýšil (celkově + 334). Kapacita divadla je 420 míst. Předplatitelé tedy naplní divadlo 5 x.

Předplatnému se věnují tři pracovníci obchodního oddělení, dále účetní a oddělení propagace a marketingu. S předplatiteli jsou v pravidelném písemném kontaktu např. kvůli hromadnému rozesílání programů, ale v případě řešení mimořádných situací i v individuálním osobním či telefonickém. Předplatné považují za jednu ze zásadních povinností divadla.

V případě většího nárůstu nákladů dochází vždy k navýšení cen předplatného, které však stále zůstává pro diváka výhodnější než jednotlivé vstupné. Zřizovatel považuje poskytování předplatitelského systému za jednu z nejdůležitějších činností divadla.

Hlavní výhodou je dle divadla pro předplatitele výhodná cena oproti nákupu vstupenky na jednotlivá představení. Předplatitelé mají navíc přednostní právo objednání vstupenek na další vybraná představení. Divadelní předplatné nabízené Městským divadlem Mladá Boleslav slibuje slevu z běžného vstupného 20 - 60 % a garanci udržení původních cen při případné úpravě vstupného během roku. Předplatné zajišťuje stálé místo v hledišti a pravidelnou návštěvu v divákem určený den. Některé předplatitelské skupiny mají pevný hrací den, některé pohyblivý.

Abonentka je přenosná a lze ji darovat i vypůjčit. K předplatnému patří měsíční zasílání programů poštou či elektronicky e-mailem dle přání diváka. Při získání deseti nových předplatitelů, má divák nárok na jednu abonentku zdarma. Nejvyšší cena nabízeného předplatného pro dospělého diváka je 2 400 Kč za osm titulů. Divadlo Mladá Boleslav nabízí 14 předplatitelských skupin. Senioři zaplatí za sedm představení 960 Kč.

Divadlo má v nabídce čtyři svozové trasy. Autobusová linka vede přes 46 obcí v regionu. Součástí reklamního letáku s informacemi o divadelním předplatném je přihláška, kterou může divák vyplnit, odstříhnout a odevzdat.

Městské divadlo Mladá Boleslav ví, že je na svých předplatitelích závislé, a proto zbytečně neriskuje výběrem titulu ani zaměřením dramaturgie.

# Klicperovo divadlo

*“Klicperovo divadlo v Hradci Králové je respektovanou profesionální činoherní scénou. Otevřeno bylo v roce 1885 a profesionální soubor zde působí od roku 1949, největších úspěchů pak divadlo dosáhlo po roce 1989. Čtyřikrát získalo ocenění Divadlo roku České republiky, a to na základě prestižní ankety Nadace Alfréda Radoka. Pořádá dva divácky atraktivní divadelní festivaly – Čekání na Václava a REGIONY. Soubor divadla působí na čtyřech scénách – hlavní scéna má kapacitu 400 míst, Studio Beseda 130 míst, komorní scéna V podkroví 50 míst a letní scéna 300 míst.*

*Klicperovo divadlo se těší stále přízni svých diváků nejen na domovské scéně. Svou dramaturgií je zaměřené na širokou diváckou obec. Je častým hostem prestižních festivalů v České republice i v zahraničí, kde reprezentuje českou divadelní kulturu. V letošní divadelní sezoně umělecký soubor nastuduje sedm premiér. Klicperovo divadlo je obecně prospěšnou společností, jejímiž zakladateli jsou Statutární město Hradec Králové a Královéhradecký kraj.”<sup>55</sup>*

Klicperovo divadlo pro sezonu 2022/2023 nabízí 16 skupin sezonního předplatného (září - červen) a jednu „dárkového vánočního“ předplatného (leden - květen). Jednotlivé skupiny jsou sestavené podle věku diváků, nebo podle společného hracího dne. Ceny jsou nastavené tak, že nabízejí výraznou slevu oproti jednotlivému vstupnému od 15 - 55 %. S ohledem na provoz divadla a plánování cca 2 až 3 měsíců dopředu nenabízí pevné termíny. Jedinou výjimkou je skupina „5 nej“, která má pevně dané termíny na celou sezonu dopředu.

Každý z předplatitelů získává ke svému předplatnému i malý dárek či bonus. U premiér např. welcome-drink na úvodním představení, u seniorského předplatného zdarma svozový autobus, u studentů divadelní zápisník nebo besedy s herci a tvůrci. Většina skupin zároveň získává bonusové kupony na festivaly Čekání na Václava a Regiony s možností přednostního uplatnění ještě před zahájením předprodeje. U skupiny pro žáky 2. stupně se Klicperovo divadlo letos poprvé spojilo s Filharmonií Hradec Králové a Divadlem Drak, děti tak navštíví všechny tři kulturní instituce. Mohlo by se zdát, že Klicperovo divadlo inspiroval tzv. Troják tří pražských divadel - Divadla Na zábradlí, Dejvického divadla a Činoherního klubu - či ostravský společný předplatitelský projekt Abend, ale zástupci divadla prý o těchto projektech neslyšeli. Za myšlenkou společného předplatného s ostatními subjekty

---

<sup>55</sup> Klicperovo divadlo [online]. [cit. 2023-04-15]. <https://www.klicperovodivadlo.cz/informace-a-oceneni-555/>

je snaha většího propojení. Dále i to, že Klicperovo divadlo nemá pro tuto věkovou skupinu vhodný a bohatý repertoár, ale nechce s ní ztratit kontakt.

Předplatitelé tvoří významnou diváckou základnu. Jejich momentální počet je 2 150. Předplatné zaručuje i reprízovost inscenací před jejich uvolněním na volnou kasu. Kapacita Klicperova divadla je 400 míst. Předplatitelé tedy 5 x naplní hlediště.

Kromě celkových počtů eviduje divadlo zvláště dospělé diváky a studenty a mládež. Průběžně sleduje do roku 2013 postupný pokles předplatitelů, pak se změnou marketingu postupný nárůst, který zastavila až pandemie covidu-19. Dlouhodobě pozoruje pokles u vysokoškoláků. V souvislosti s pandemií zaznamenalo výrazný pokles o jednu třetinu napříč všemi skupinami. Nyní pozoruje opět postupný nárůst. Válka na Ukrajině se do počtu předplatitelů příliš neprojevila, avšak s ohledem na celkové zdražování se divadlo rozhodlo ceny předplatného nezvyšovat.

Agendu má na starosti celé obchodní oddělení a jde o kontinuální práci v průběhu celé sezony. V pracovní náplni se přípravou a správou předplatného a souvisejícími činnostmi zabývají tři lidé z obchodního oddělení, jeden PR a na přípravě letošního předplatného spolupracoval externě ještě jeden další pracovník. Ačkoliv je největší část práce koncentrována do přípravy (květen - červenec) a hlavního prodeje (srpen - říjen), péče o předplatitele pokračuje i v průběhu sezony: informování o nadcházejícím představení, bonusové programy, výměna vstupenek při nevyhovujícím termínu apod.

Specifikem diváka Klicperova divadla je jistý konzervatismus. Velmi významnou část předplatitelů tvoří senioři, proto veškeré změny a novinky je nutné provádět postupně a ohleduplně, s respektem k historickému kontextu. Velkou motivací pro nákup předplatného, narozdíl od jiných divadel, jsou festivaly Čekání na Václava a Regiony. Získání bonusových kuponů a přednostní zakoupení vstupenek na festival pravidelně zajišťuje, že téměř polovina předplatného je zakoupena v prvních dnech od zahájení prodeje.

Ekonomická ztráta prodeje není ve většině případů nijak zásadní. Skupiny, které mají nejvýraznější slevu (děti, studenti), jsou ve většině případů plně obsazené a večerní časy se velmi dobře daří vykrývat doprodejem vstupenek na volnou kasu. Problematické jsou seniorské skupiny, kde ubývají diváci a čas představení 17.30 hodin není pro běžné diváky příliš lukrativní. Zde do několika let možná dojde k zeštíhlení nabídky ze čtyř skupin na tři.

Pokud jde o problematiku provozně organizační, ta se týká především předplatného Come&See pro školní skupiny dojíždějící z celého regionu. Jelikož se představení hrají v čase

od 14.30 hodin, výrazným způsobem zasahují do zkouškového provozu divadla. Zde již v minulosti došlo ke snížení počtu skupin ze čtyř na tři i na úkor snížení potenciální kapacity předplatného.

Předplatné je bráno jako důležitá součást jak z hlediska plánování, tak i při tvorbě dramaturgického plánu na následující sezonu.

Na příkladu těchto dvou regionálních divadel jsem chtěla demonstrovat rozdílnost předplatného v Praze a v mimopražském prostředí. Regionální divadla jsou na svých předplatitelích závislá; tvoří významnou část jejich návštěvníků a velkou část celkových příjmů. Změny v dramaturgii, či v organizaci a systému předplatného se musí dít postupně a velmi opatrně. Regionální divák má ještě zájem o pevný hrací den a na rozdíl od pražského předplatitele je mu nabízena výrazná sleva při koupi předplatného. Pro oddělení regionálních divadel není tato služba prací navíc, ale hlavní pracovní náplní a něčím na čem jejich divadlo stojí.

# Studio Marta

Během této práce nahlížím a spolu se mnou i většina pražských divadel na předplatné jako na něco, co je službou pro diváka, byť v rámci pracovních povinností často navíc. Pro řadu divadel se stává často ekonomicky neatraktivní a časově poměrně náročnou, ale službou, která se věrným divákům nabízet a poskytovat má.

Pro většinu divadel je nemyslitelným rozhodnutím úplné zrušení něčeho tak tradičního a cítí povinnost předplatné nabízet dál. Proto jsem podnikla průzkum na půdě pražské Divadelní akademii múzického umění. Zajímalo mě, jak na předplatné pohlíží tato instituce. Na základě rešerše webových stránek jsem došla ke zjištění, že Divadlo DISK předplatné nenabízí a dle slov bývalého ředitele MgA. Michala Lázňovského PhD., i bývalé ředitelky MgA. Terezy Ondrové (dříve Sochové) o předplatném za dob jejich působení neuvažovalo. Obecně oba dva považují nabízení divadelního předplatného v těchto podmínkách provozu a organizace školního divadla a jeho typické skupiny diváků za zbytečné. I přesto, že vědí, že sesterská Janáčkova akademie múzických umění v předplatné v Divadle na Orlí a ve Studiu Marta nabízí, a to dlouhodobě. Během rozhovoru na JAMU došlo ke zjištění, že DISK během měsíce března Studio Marta ohledně předplatného kontaktoval a požádal o konzultaci. O této skutečnosti jsem v průběhu dubna 2023 ústně mluvila s vedením Divadla DISK a došlo k zpřesnění, že šlo o výměnu názorů a pohledů obecně na prodejní systémy a kampaně. Šlo o přátelský rozhovor a sdílení problémů a strastí, které přináší tento typ provozu divadla při vysoké umělecké škole. Následně jsem však absolvovala rozhovor i na téma divadelního předplatného pro DISK, spíše pak rozvoje práce s publikem a nabídky například slevových kódů a celkového programu pro bližší a užší okruh diváků.

Bavili jsme se, o tom, že opravdu nemá smysl v podmínkách školního divadla si ztěžovat práci předplatitelskými skupinami, avšak že i v tomto typu divadla je nutné s divákem dále pracovat, rozvíjet jeho loajalitu a zájem o instituci. Kdo ví? Třeba se dočkáme nějaké novinky od příští divadelní sezony 2023/2024 v prodejním systému a nabídce vstupenek. DISK narozdíl od Marty používá prodejní systém Koloseum, ale i to například zvládne uživatelům nabídnout právě slevové kódy, o kterých bude řeč ještě v souvislosti s Martou na řádcích níže.

Kvůli předplatnému na JAMU jsem se spojila skrz videocall s tajemnicí Studia Marta, které je jednou ze scén Janáčkovy akademie múzického umění v Brně. Druhou scénou je Divadlo na Orlí. Předplatné nabízely Divadlo na Orlí a Studio Marta původně společně, a to minimálně od roku 2012. Kolem tohoto roku čítaly jejich řady na 270 předplatitelů. V roce 2013 jejich počet klesl na 150.

Jak již bylo zmíněno, Divadlo na Orlí a Studio Marta nabízely předplatné společně. Tato školní divadla jsou provozně specifická z hlediska životnosti inscenace na repertoáru. Herci jsou povětšinou studenti posledních absolvujících ročníků, a proto je i málokterá inscenace nasazena i druhým rokem. Předplatitelům se tedy každý rok nabízelo přibližně 6 nových inscenací a pro diváka byla ta jedna sezona dost často jedinou příležitostí ke zhlédnutí inscenace. Skupinu předplatitelů tvoří v této době především studenti brněnských vysokých škol a následně skupina seniorů. Dle interních informací až tři čtvrtiny předplatitelů své předplatné obnovuje každým rokem, zbývající čtvrtina je z řad nových. Na pokladnách či na kolejích docházelo během měsíce září k prodeji a distribuci předplatitelských kartiček, které označovaly předplatitelské skupiny od písmene A až E. Každé z písmen označovalo všední den od pondělí do pátku. Předplatitel si tak mohl pevně zvolit všední večer, ve kterém bude divadla navštěvovat. Nákup tohoto předplatného zaručoval 20 % ušetřené částky oproti nákupu jednotlivých vstupenek. Jeden až dva měsíce dopředu pak docházelo k informování předplatitelů o konkrétním termínu jeho představení. Pokud termín divákovi nevyhovoval, mohl si jej nechat přeložit.

Jak už vyplývá, tento systém byl poměrně časově a lidsky náročný na komunikaci a péči o diváka samotného. Na druhou stranu nabízel benefit zaručení si alespoň základního přehledu návštěvnosti, a bylo tedy například možné podpořit slabší divácké tituly. V předcovidové sezoně čítala divadla přibližně 130 předplatitelů. Během pandemie probíhala pravidelná komunikace s předplatiteli, ale došlo také k tolik toužené změně.

Ve spolupráci s prodejním portálem GoOut byl vytvořen systém slevových kódů, k jeho spuštění došlo v sezoně 2022/2023. Prodej teď probíhá plně skrz online prostor. Bohužel z důvodu kapacit GoOutu muselo dojít k rozdělení kódu pro Divadlo na Orlí a pro Studio Marta, tudíž i k rozdělení předplatitelů. Předplatné nyní funguje na základě nákupu 5 unikátních slevových kódů na začátku sezony, které následně kdykoliv během roku cenu kupované vstupenky po zadání či předložení kódu "srazí" na nulovou. Pro zázemí divadel tak téměř odpadla veškerá komunikace ohledně přesunu termínů a řešení problémů s předplatiteli. Slouží teď hlavně jako technická podpora, neboť opravdu přešlo z plně offline prodeje skrz pokladny do online rozhraní GoOutu. Vyslyšeli tak i již tolikrát zmíněnou diváckou poptávku po volnějším a svobodnějším rozhodování ohledně náplně večera.

Slevové kupóny jsou velmi obdobnou podobou v Praze oblíbeného volného předplatného. Po zavedení tohoto nového systému Marta zaznamenala nárůst zájmu ze stran studentů ostatních brněnských vysokých škol. Tomu odpovídají marketingové výzkumy, kdy

mladí návštěvníci divadel, chtějí především nakupovat rychle a přehledně. To pro ně znamená nakupovat v online prostoru a příjemném uživatelském prostředí a zároveň si chtějí ponechat možnost rozhodování o svém volném čase a jeho náplni.

Divadlo na Orlí i Studio Marta mají v současné době na 50 předplatitelů. Nepodařilo se však dopátrat, zda jde celkově o 100 unikátních předplatitelů či dochází k duplicitě. Nelze tudíž říct, jak přesně klesl počet předplatitelů po pandemii.

Přístup k předplatnému i jeho rozvoj mě na brněnské JAMU příjemně překvapil. Naprosto rozumím důvodům, proč pražské Divadlo DISK nechtělo nabízet divadelní předplatné v rámci skupin a dle pravidel, jak jsme jej znali dřív. Myslím si však, že systém slevových kódů je uživatelsky velmi příjemný a přijatelný a divadlu to i přesto otevírá cestu k budování důvěrnějšího vztahu s divákem.

Studio Marta a Divadlo na Orlí je sice zařazeno v této kapitole průzkumu regionálních divadel, jsem ale toho názoru, že brněnský divák má své preference ohledně divadelního předplatného nastavené podobně jako divák pražský, a proto i brněnská a pražská divadla musí nyní řešit obdobné problémy.

Na konec této výzkumné kapitoly přikládám tabulku celkového přehledu údajů o předplatitelích, která se mi podařilo nashromáždit. Je velmi ošemetné mezi sebou data porovnávat. Motivace a potřeby regionálních divadel jsou v mnohém velmi odlišné od divadel pražských. Mezi pražskými divadly pak nelze srovnávat počty tak jednoduše kvůli rozdílným kapacitám divadelních hledišť.



# Analýza výzkumu předplatného

Následující kapitola přináší přehled získaných dat v rámci rozhovorů a celkového výzkumu a seřazuje všechny tyto informace do přehledných tabulek opatřených komentářem.

**Tabulka 1. Základní přehled předplatného**

divadlo	forma předplatného	cena	počet představení	počet předplatitelů
Divadlo na Vinohradech	klasické	2 100,00 Kč	6	1093
Divadlo Na zábradlí	premiérové předplatné	1 050,00 Kč	3-4	32
Městská divadla pražská	výběrové předplatné	1 850,00 Kč	7	111
Divadlo pod Palmovkou	volné předplatné	1 200,00 Kč	4	100
Švandovo divadlo	karta věrného diváka	20,00 Kč	neomezeně	1200
Divadlo Mana	klasické	1 800,00 Kč	6	Divadlo neposkytlo data.
Divadlo Palace	klasické	2 600,00 Kč	12	Divadlo neposkytlo data.
Divadlo Ungelt	klasické	2 240,00 Kč	4	336
Žižkovské divadlo Jára Cimrmana	klasické	1 650,00 Kč	5	200
Divadlo Viola	klasické	5 500,00 Kč	10	17
	ve spolupráci s FOK	1 360,00 Kč	4	74
Národní divadlo	klasické	* záleží na typu	* záleží na typu	3214
	karta věrného diváka		neomezeně	1800
Klicperovo divadlo	klasické	1 720,00 Kč	5	2150
Městské divadlo Mladá Boleslav	klasické	2 400,00 Kč	8	2231
Studio Marta	volné předplatné	600,00 Kč	5	50
Vzlet	Vzletflix	1399,00 Kč	neomezeně	16
Divadlo Mír	Mírplay	900,00 Kč	neomezeně	Divadlo neposkytlo data.
ABEND Ostrava	klasické	1 700,00 Kč	5	80
Troják	klasické	2 620,00 Kč	6	100

zdroj: vlastní výzkum 2023

První tabulka přináší přehled všech zkoumaných divadel a forem předplatného, které nabízí. Většina divadel nabízí stále to takzvaně klasické předplatné, druhou nejčastější formou je pak typ předplatného, který nabízí libovolné či volné termíny inscenací. Poslední z nabízených typů je pak karta věrného diváka, která nabízí progresivní systém slev. Tabulka dále nabízí přehled cen předplatného, kdy nejlevnějším předplatným za 600 Kč je do Studia Marta a nejdražším je předplatné do Divadla Viola za 5 500 Kč. Čtvrtý sloupec tabulky přináší

počet nabízených představení v rámci předplatného. Průměrný počet je 5 inscenací. Poslední sloupec pak přináší celkový počet předplatitelů. Pomyslným vítězem je Národní divadlo s 3 214 předplatiteli. V nedávné době navíc spustilo program věrnostních karet, kterých od ledna 2023 vydalo 1 800. Klicperovo divadlo a Městské divadlo Mladá Boleslav mají lehce přes 2 tisíce předplatitelů. Ostatní zkoumaná pražská divadla mají dohromady na 3 tisíce předplatitelů.

**Tabulka 2. Poměr tržeb a návštěvnosti**

divadlo	tržby za předplatné	celkové tržby	poměr %	návštěvnost předplatitelů	celkový počet návštěv	poměr návštěv
Divadlo na Vinohradech	2 295 300,00 Kč	30 765 200,00 Kč	7,46%	6558	88462	7,41%
Divadlo Na zábradlí	33 600,00 Kč	5 473 100,00 Kč	0,61%	93	19926	0,47%
Městská divadla pražská	205 350,00 Kč	41 041 800,00 Kč	0,50%	777	123138	0,63%
Divadlo pod Palmovkou	120 000,00 Kč	6 270 800,00 Kč	1,91%	400	28387	1,41%
Švandovo divadlo	nelze vypočítat	17 047 700,00 Kč	/	neomezená	/	/
Divadlo Ungelt	752 640,00 Kč	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu	/	1344	/	/
Žižkovské divadlo Járy Cimrmana	330 000,00 Kč	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu	/	1000	/	/
Divadlo Viola	93 500,00 Kč	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu	/	170	/	/
Národní divadlo	* záleží na typu	221 441 749 Kč	/	/	405856	/
Klicperovo divadlo	3 698 000,00 Kč	11 600 000,00 Kč	31,88%	11155	75000	14,87%
Městské divadlo Mladá Boleslav	5 354 400,00 Kč	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu	/	17848	/	/

zdroj: vlastní výzkum 2023

Druhá tabulka přináší srovnání tržeb a návštěvnosti celkového počtu návštěvníků divadla a předplatitelů. Nejvyšší celkové tržby za předplatné má Městské divadlo Mladá Boleslav, hned v závěsu Klicperovo divadlo v Hradci Králové, čímž se ukazuje funkčnost předplatného v regionálních divadlech oproti Praze. Poměr k celkovým tržbám v Klicperově divadle pak tvoří jednu třetinu. Naopak například pak v Městských divadlech pražských tvoří tržby z předplatného 0,50 % celkových tržeb. Celkový počet předplatitelů tvoří nejvýznamnější podíl u Klicperova divadla, kdy tvoří téměř 15 % všech diváků. Předplatitelé Divadla na Vinohradech tvoří pak téměř 8 %. Jde o několikanásobně vyšší číslo než u ostatních příspěvkových organizací hlavního města, u kterých tvoří poměr návštěv předplatitelů přibližně 1 procento z celkové návštěvnosti.

**Tabulka 3. Náklady na zaměstnance věnující se předplatnému**

divadlo	počet úvazků / celkový počet úvazků	náklad na zaměstnance <sup>56</sup>
Divadlo na Vinohradech	1/176	745 454,00 Kč
Divadlo Na zábradlí	0,4/49,7	333 905,84 Kč
Městská divadla pražská	0,2/133	229 285,86 Kč
Divadlo pod Palmovkou	0,2/66,7	193 131,00 Kč
Švandovo divadlo	0,3/71,5	219 300,00 Kč
Národní divadlo	1/1303	1 114 616,00 Kč
Klicperovo divadlo	4/84	3 428 571,00 Kč
Městské divadlo Mladá Boleslav	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu	/

zdroj: vlastní výzkum 2023

Nejvyšší náklady na zaměstnance věnující se předplatnému má pochopitelně Klicperovo divadlo, kde se předplatnému věnují 4 úvazky. Pražská příspěvková divadla věnují práci s předplatným průměrně 0,3 úvazku s ročním nákladem přibližně 250 000 Kč.

**Tabulka 4. Procentuální poměr předplatitelů vzhledem ke kapacitě hlediště**

Divadlo	% předplatitelů ke kapacitě hlediště
Divadlo na Vinohradech	176 %
Divadlo Na zábradlí	19 %
Městská divadla pražská	23 %
Divadlo pod Palmovkou	31 %
Švandovo divadlo	400 %
Národní divadlo	491 %
Klicperovo divadlo	537 %
Městské divadlo Mladá Boleslav	531 %

zdroj: vlastní výzkum 2023

Čtvrtá tabulka přináší procentuální vyjádření počtu předplatitelů ke kapacitě hlediště divadel. Například, byť má Divadlo Na zábradlí 30 předplatitelů, jedná se o pětinu jejich hlediště, stejně jako v případě Městských divadel pražských, které mají předplatitelů 111. Pokud se tedy podíváme, že Klicperovo divadlo naplní své hlediště jen předplatiteli minimálně 5 x, je to důležitá informace pro jejich celkové plánování repríz a rozložení během roku.

<sup>56</sup> Náklad na zaměstnance byl počítán jako podíl celkových nákladů na hlavní činnost počtem úvazků. Tento postup, jsme využívali během výuky (například v semestrální práci v rámci Finančního managementu, který vedla Ing. Jana Dvořáková Ph.D., MBA).

**Tabulka 5. Předplatné v divadle v roce 2017 a v roce 2022**

divadlo	předplatné 2017 x předplatné 2022	počet předplatitelů 2017	procentuální pokles
Divadlo na Vinohradech	oba roky klasické předplatné	1200	- 9 %
Divadlo Na zábradlí	oba roky klasické předplatné	65	- 50 %
Městská divadla pražská	oba roky klasické předplatné	300	- 63 %
Divadlo pod Palmovkou	2017 předplatné, 2022 - volné předplatné	319	- 68 %
Švandovo divadlo	stále karta věrného diváka	není známo	nelze spočítat
Národní divadlo	oba roky klasické předplatné	9170	- 64 %
Klicperovo divadlo	oba roky klasické předplatné	2800	- 23 %
Městské divadlo Mladá Boleslav	oba roky klasické předplatné	2650	- 15 %

zdroj: vlastní výzkum 2023

Tato tabulka přináší přehled změn a rozdílů v předplatném v letech 2017 a 2022. Tedy před pandemií a v první relativně klasické sezoně po otevření divadel. Ve formě prodělalo změnu jen Divadlo pod Palmovkou, které právě v roce 2017 zrušilo klasické předplatné, a v následující zavedlo předplatné volné. U pražských divadel můžeme vidět v průměru 60 % pokles v celkovém počtu předplatitelů, kromě Divadla na Vinohradech, které ztratilo pouze 9 % předplatitelů. V regionech je pak ztráta předplatitelů průměrně lehce pod 20 %. Z údajů NIPOSU vyplývá, že celkově bylo v roce 2017 v České republice 90 tisíc předplatitelů a v roce 2022 je počet předplatitelů necelých 60 tisíc. Což značí pokles celkově o jednu třetinu. Můžeme tedy soudit, že za tento pokles mohou především divadla ve větších městech.

**Tabulka 6. Poměr ceny za 1 představení v rámci předplatného versus průměrná cena vstupenky**

divadlo	cena za 1 představení v rámci předplatného	průměrná cena vstupenky
Divadlo na Vinohradech	350,00 Kč	348,70 Kč
Divadlo Na zábradlí	350,00 Kč	288,50 Kč
Městská divadla pražská	264,29 Kč	269,50 Kč
Divadlo pod Palmovkou	300,00 Kč	235,70 Kč
Švandovo divadlo	nelze spočítat	není relevantní k porovnání
Národní divadlo	* záleží na typu	421,00 Kč
Klicperovo divadlo	344,00 Kč	228,00 Kč
Městské divadlo Mladá Boleslav	300,00 Kč	divadlo nezveřejňuje výroční zprávu

zdroj: vlastní výzkum 2023

Tabulka šestá srovnává cenu vstupenky za jedno představení v rámci předplatného a průměrnou cenu vstupenky prodávanou divadlem. Vzhledem k tomu, že Divadlo na Vinohradech jako jediné neposkytuje v předplatném slevu, tak je rozdíl obou údajů necelé 2 koruny. Divadlo na Zábradlí sice poskytuje slevu, ale jedná se o premiérové

předplatné. Na ostatní představení se pak vztahují slevy, a proto průměrná cena vstupenky vychází nižší. U ostatních divadel také průměrná cena vstupenky díky všem hromadným, seniorským, studentským a dalším slevám vychází nižší, byť divadlo nabízí a poskytuje slevu i v rámci předplatného.

**Tabulka 7. Prodejní systémy zkoumaných divadel**

divadlo	prodejní systém
Divadlo na Vinohradech	vlastní
Divadlo Na zábradlí	GoOut
Městská divadla pražská	ColosseumTicket
Divadlo pod Palmovkou	GoOut
Švandovo divadlo	vlastní
Národní divadlo	ColosseumTicket
Klicperovo divadlo	HKPoint.cz
Městské divadlo Mladá Boleslav	ColosseumTicket

zdroj: vlastní výzkum 2023

**Tabulka 8. Časový předstih informování diváka o termínu inscenace v rámci předplatného**

divadlo	oznámení představení
Divadlo na Vinohradech	2 měsíce před
Divadlo Na zábradlí	na počátku sezóny
Městská divadla pražská	2 měsíce před
Divadlo pod Palmovkou	divák není závislý na termínu
Švandovo divadlo	divák není závislý na termínu
Národní divadlo	na počátku sezóny
Klicperovo divadlo	2 měsíce před
Městské divadlo Mladá Boleslav	na počátku sezóny

zdroj: vlastní výzkum 2023

Osmá tabulka přináší jakýsi harmonogram informování diváka o konkrétním termínu jeho inscenace. V zásadě lze říci, že existují tři druhy. Buď předplatné existuje volně a divák si může libovolně zvolit termíny reprízy. Nebo se divák dozvídá termín své návštěvy při nákupu předplatného, nejčastěji na začátku divadelní sezony. Tedy v září či v srpnu. A posledním druhem je pak informování diváků skrz e-mail či program o konkrétním termínu, který přichází přibližně dva měsíce předem.

**Tabulka 9. Celkové náklady x celkové tržby**

divadlo	náklady marketing předplatné + mzda zaměstnance	celkové tržby za předplatné
Divadlo na Vinohradech	795 454,00 Kč	2 295 300,00 Kč
Divadlo Na zábradlí	353 905,84 Kč	183 600,00 Kč <sup>57</sup>
Městská divadla pražská	249 285,86 Kč	205 350,00 Kč
Divadlo pod Palmovkou	213 131,00 Kč	120 000,00 Kč
Klicperovo divadlo	3 428 571,00 Kč	3 698 000,00 Kč

zdroj: vlastní výzkum 2023

Poslední tabulka pak přináší porovnání celkových nákladů a celkových tržeb jednotlivých divadel. Nejvyšší náklady k celkovým tržbám má Divadlo Na zábradlí, naopak tím, kdo z předplatného doslova tržít je Divadlo na Vinohradech. Poměrně vyrovnaně ještě hospodaří Městská divadla pražská a Klicperovo divadlo, kdy se náklady a tržby z předplatného téměř rovnají.

---

<sup>57</sup> K tržbám z předplatného byla připočtena i tržba z Klub Štědroňů.

## Alternativní možnosti udržení divácké loajality

Pro většinu pražských divadel není divadelní předplatné nástrojem k vyšším tržbám a povinnou činností, bez které divadlo nemůže existovat, ale jednou z možností, jak udržet a prohloubit vztah se svými diváky. Neboť o něj však již pražští diváci povětšinou nejeví zájem, musí obchodní a marketingová oddělení přicházet s novými nápady a postupy.

Jednou z dalších možností jak podpořit diváckou loajalitu je například již několikrát zmíněný klub věrného diváka, tedy program systému slev, kdy třeba s pomocí osobní kartičky divák uplatňuje slevy na představení. Jinou možností je pak například dárkový poukaz či volné předplatné. Nejde tedy primárně o finanční zisk v první řadě, ale spíše o marketingový nástroj, který může přinést jako vedlejší efekt i větší popularitu či exkluzivitu.

Divadlo by mělo pravidelně a aktivně sbírat zpětnou vazbu od diváků a snažit se na ni reagovat. Například s pomocí dotazníků po představení mohou pomoci zjistit, co se divákům líbilo a nelíbilo, a jaké jsou jejich další základní potřeby a přání při návštěvě divadla. V řadě divadel funguje u východu rychlý zpětný průzkum momentálního dojmu z představení, kdy diváci mohou u dveří např. vhozením své vstupenky hlasovat o inscenaci, kterou právě zhlédli.

V této kapitole si představíme několik alternativních a nových přístupů k budování divácké loajality, které jsme mohli v posledních letech zaznamenat.

# Vzletflix

*“Nové kulturní centrum Prahy otevřely v roce 2021 tři pražské kulturní organizace – Divadlo Vosto5, barokní orchestr Collegium 1704 a vršovické Kino Pilotů. Sto let starý sokolský biograf tak po desítkách let opět pulzuje životem. Do Vzletu můžete vyrazit za divadlem, hudbou, výstavou, vzdělávacími programy nebo si zatančit na plese.”<sup>58</sup>*

Kulturní a komunitní centrum Vzlet v pražských Vršovcích na začátku sezony 2022/2023 představilo novinku zvanou Vzletflix. Nový předplatitelský systém pro přední fanoušky Vzletu. Předplatné slibovalo neomezený počet inscenací bez předchozí rezervace lístků, kromě specifikovaného představení s malou kapacitou, tedy bylo nutné si svůj lístek předem rezervovat. V rámci předplatného bylo možné navštívit jak divadelní představení, koncerty, vzdělávací programy či výstavu nebo společenskou akci. Další přidanou hodnotou k předplatnému byl kompletní program distribuovaný na e-mailové schránky diváka a jednorázová sleva 10 % do e-shopu s merchandisem Vzletu.

Vzlet nabízel měsíční předplatné za 499 Kč či čtvrtletní za 1 399 Kč. Předplatné nebylo svázáno s konkrétním místem a divadlo se zaručovalo za nejlepší možné místo, které bude v době příchodu diváka k dispozici.

Právě nesvázanost s konkrétním místem považuji za nedokonalost celé nabídky. Nemluvě o absenci rezervace místa jako takového. Mohlo se stát, že by předplatitel Vzletflixu chtěl navštívit představení, které by bylo plně vyprodané, a nebyl by vpuštěn?

Inspirací nejen pro název byla populární streamovací platforma. Vzletflix měl být pak divadelním Netflixem. Dle slov marketingového oddělení, stála za nápadem touha vypracovat a upevnit vztah se stálými diváky například pomocí klubu přátel divadla. Myšlenka na klasické předplatné nekorespondovala s brandem Vzletu a jeho návštěvníky. A od klubu přátel upustili na základě změn v nákupním chování diváků za posledních pár let, tím je myšlen především nákup na poslední chvíli. Proto se rozhodli pro novinku, která bude snadno rozeznatelná od konkurence a bude dle jejich názorů nejlépe vyhovovat diváckému chování. Název samotný se ukázal jako matoucí pro řadu lidí, neboť očekávali online streamovací platformu například s videozáznamy představení.

---

<sup>58</sup> Vzlet [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://vzlet.cz/o-nas>



Vzlet si pro svůj speciální projekt s předplatným přesně dopředu nenastavil evaluační techniku k měřitelnosti úspěchu či dopadu. Hodnotí však kladně spuštění prodeje v předvánočním období, kdy si Vzletflix zakoupilo 16 lidí. Vzhledem ale k personálním změnám ve Vzletu musel jít Vzletflix dočasně k ledu a není v této době aktivně propagován, ale je stále v prodeji a předplatitelé jej mohou uplatňovat dle libosti.

Vzlet má 4 cílové skupiny, kterým odpovídá repertoárová dramaturgie. Z povahy Vzletflixu je tedy pro všechny. Nabízí neomezený vstup na dětské pohádky, ale i zároveň večerní představení souboru Vosto5. Je tedy pro všechny cílové skupiny Vzletu (obyvatelé Vršovic, rodiny s dětmi, objevitelé a kulturní milovníci). Kampaň na Vzletflix byla během prosince v online prostoru na sociálních sítích a webových stránkách, na rondelu na Náměstí Míru a v prostorách Vzletu.

Z provozně-organizačního hlediska je nastaven postup u vyprodaných inscenací tak, že se u těchto žádaných představení neuvolňuje celá kapacita sálů do prodeje naráz, ale blokuje se část míst dle aktuálního počtu členů Vzletflixu. Navíc předplatné vzniklo v době, kdy se tržby propadly, takže málokteré představení bylo vyprodané. Tudíž nebyl problém držet rezervovanou kapacitu.

Předplatné bylo myšleno jako marketingová aktivita budující věrného diváka. Východiskem bylo přitáhnout diváka do Vzletu alespoň 2 x měsíčně. V tu chvíli se divákovi finančně předplatné vyplatí, a zároveň pro divadlo není předplatné finančně zatěžující, tj. cena odpovídá zhruba dvěma průměrným vstupenkám měsíčně. Zároveň se dalo očekávat, že předplatitelé nebudou chodit zcela pravidelně, což je pochopitelně výhodné pro divadlo.

# Švandivák

Pokud se divadlo rozhodne nenabízet klasické divadelní předplatné, ať už formou skupin, či formou volného předplatného, má možnost přejít na systém nabízení postupných slev, které známe například z gastronomického prostředí, kdy konzument získává po několikáté kávě další se slevou či zcela zdarma. V kulturním sektoru podobně jako třeba Divadlo pod Palmovkou, nebo nově i Národní divadlo, nabízí i Švandovo divadlo svoji tzv. ŠVANKartu a s ní i systém slev.

*“Milujete divadlo? Milujete především Švandovo divadlo? Poznáte našeho panáčka z loga na kilometr daleko? Pokud jste na každou otázku odpověděli ano, tak jste rozený ŠVANDivák a od vstupu do Klubu věrného diváka vás dělí poslední krok! Stačí zde nebo přímo v pokladně divadla vyplnit jednoduchý formulář a zaplatit poplatek 20 Kč. Na základě registrace obdržíte svou vlastní elektronickou ŠVANKartu opatřenou unikátním čárovým kódem, která zpříjemní život vám i vaší peněženke.”<sup>59</sup>*

Členství v klubu ŠVANDiváků přináší přednostní informování o veškerých aktivitách divadla, minimálně jednou v měsíci představení se speciální slevou 50 % a progresivní systém slev.<sup>60</sup>

Uvedené slevy platí pouze na představení souboru Švandova divadla. Slevu lze uplatnit maximálně na dvě vstupenky na představení, a není možné ji sčítat s dalšími slevami. V případě zrušeného představení a vrácení vstupného sleva zůstává na úrovni posledního platného nákupu (např. ze slevy 30 % zpět na 25 %). Platnost karty je časově neomezená. V případě ztráty je nezbytné si na pokladně divadla zakoupit novou. Karta je ovšem nepřenositelná. Švandovo divadlo k únoru 2023 eviduje 1 200 ŠVANDiváků. Klasické divadelní předplatné Švandovo divadlo nenabízí už přes 10 let a tendence k jeho návratu nejsou.

Tento systém hodnotím jako kladný a uživatelsky příjemný, ale nevím, jestli je zcela funkční v Praze. Domnívám se, že pražský divák je málokdy tak konzervativní, že by navštěvoval pravidelně zcela jen jednu instituci. Je tedy otázka, za jak dlouhou dobu by i zcela velmi loajální divák Švandova divadla dosáhl pro něj nejlepší a nejvyšší 40 % slevy. Jsem

---

59 Švandovo divadlo [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.svandovodivadlo.cz/prodej/svandivak>

60 1. nákup: 10% sleva, 2. nákup: 15% sleva, 3. nákup: 20% sleva, 4. nákup: 25% sleva, 5. nákup: 30% sleva, 6. nákup: 40% sleva (konečná výše slevy na všechny další nákupy)

přesvědčena, že v regionech, kdy má divák opravdu na výběr jen z jednoho divadla, by tato nabídka pro něj byla ještě lákavější. Pražský divák má dle mého spíše skupiny divadel a souborů, které pravidelně navštěvuje.

# MírPlay

Pokud zde věnujeme čas a prostor zkoumání přístupu a chování k divákovi, nemůžeme opomenout subjekt, který dokázal z covidové pandemie vytěžit opravdové maximum. Mluvím samozřejmě o fenoménu ostravského Divadla Mír. Konkrétně se chci věnovat jeho platformě MírPlay, kterou spustili během roku 2020. Videotéka Divadla Mír nabízí možnost sledování prémiového obsahu Divadla Mír a Třech Tygrů. Kdykoliv, kdekoliv a bez reklam. MírPlay nabízí exkluzivní obsah svým předplatitelům v předstihu.

*“Předplacením MírPlay nejenže budete moci sledovat naše videa bez reklam a získáte přístup k prémiovému obsahu, ale také přímo podpoříte naši tvorbu a divadlo. Peníze z reklam na YouTube jdou totiž z velké části Googlu, zatímco peníze z MírPlay jdou přímo nám. Stačí se zaregistrovat a aktivovat předplatné, které se bude následně každý měsíc (nebo rok) automaticky prodlužovat, takže se o nic nemusíte starat. Předplatné lze samozřejmě kdykoliv zrušit.”<sup>61</sup>*

Za 90 korun měsíčně získává předplatitel přístup do zábavní platformy, a zároveň podporuje tvorbu Divadla Mír a Třech Tygrů. Za cenu necelých dvou vstupenek (900 Kč ročně) do kamenného divadla získává divák předplatné na celý rok.

*“Divadlo Mír sídlí v budově bývalého kina Mír v Ostravě-Vítkovicích, která v minulosti dlouhou dobu chátrala. Kultura se do tohoto prostoru vrátila až v roce 2016, kdy si Albert Čuba, bývalý herec ostravského divadla Komorní scéna Aréna, splnil svůj životní sen a založil zde zcela nové ostravské divadlo.”<sup>62</sup>*

Domnívám se, že prvotním impulsem k založení vlastní soukromí platformy inspiroval Divadlo Mír jejich vlastní úspěšný YouTube kanál, který taktéž zaznamenal v pandemii obrovský úspěch. YouTube sice poskytuje tzv. monetizaci videí, ale částka je ponížena o provize a další poplatky a danému autoru tak není zaslána v celé výši. Proto je nasnadě si založit vlastní platformu, kde může subjekt kontrolovat veškeré příjmy.

YouTube kanál divadla Tři tygři k podzimu roku 2022 odebírá 262 tisíc uživatelů a počet zhlédnutí u některých videí dosahuje 750 tisíc. Divadlo Mír své digitální jeviště již povětšinou přesunulo z veřejného YouTube kanálu na svoji zpoplatněnou platformu MírPlay, kde zprostředkovává prémiový obsah od 10. prosince 2020. K 21. listopadu 2021 hlásí

---

61 Divadlo Mír [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mirplay.cz/login>

62 Divadlo Mír [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlomir.cz/o-nas>

7 386 předplatitelů, z toho 4 870 měsíčních a 2 516 ročních. Původní představa divadla byla získat 3 000 měsíčních předplatitelů.

Byla jsem v kontaktu v producentkou platformy MírPlay, došlo ale k pauze v komunikaci a nepodařilo se již kontakt obnovit a získat tak další potřebné informace a detaily.

# ABEND

Abend označuje společné divadelní předplatné ostravských divadel. To je pro zájemce připraveno od ledna do června 2023 na šesti scénách a nabízí sedm představení. Divadlo Petra Bezruče nabídne inscenace Sen čarovné noci a Špinarku, Komorní scéna Aréna do nabídky vybrala Švejkův návrat, Národní divadlo moravskoslezské přidá Bouřlivou plavbu a Hoří, má panenku, Divadlo loutek Ostrava připraví Smrt na hrušce a Studio G Půvabné hovado.

Tomáš Suchánek, autor projektu, ředitel festivalu Dream factory předplatné komentuje slovy: *“A tak, jak spolu drží většina světa proti Putinovi, stojí bok po boku ostravská divadla. Dělají to, co je jim vlastní: skrze emoce nám umožňují zůstat naživu. A to je dar. Přijďte se nechat obdarovat!”*<sup>63</sup>

Pro účely této diplomové práce poskytl pár následujících vět přímo o vzniku předplatného. *“Na konci každé sezóny jsme u Bezručů dělali anketu, kde jsme, kromě zjišťování názorů na aktuální inscenace na repertoáru, pokládali otázky související s provozem divadla a návštěvností. Patřila tam také otázka Která další ostravská divadla navštěvujete? Z odpovědí každoročně vyplývalo, že diváci navštěvující Bezruče nechodí do Arény, diváci z Národního zřídka kdy navštíví Bezruče a podobně. Bylo mi to docela líto, protože jsem byl přesvědčen, že v Ostravě se dělá skvělé divadlo všude! Setkali jsme se tedy s vedením dalších ostravských divadel a shodli jsme si, že by bylo fajn diváky ostravských divadel "promíchat". A už po pár ročnících fungování ABENDu se ukázalo, že se naše přání stalo skutečností a mnozí ostravští diváci si začali díky ABENDu pořizovat jednotné předplatné do více ostravských divadel, další zůstali ABENDu věrní a ostravská divadla navštěvují v rámci tohoto předplatného. Moc mě těší, že abonentní řada ABEND funguje dodnes.”*

Kapacita je omezena pro 80 diváků, podle nejmenšího zapojeného hlediště, kterým je od letošní sezony Studio G. Ještě minulou, kdy divadlo nebylo součástí, byla kapacita předplatného 100 diváků dle hlediště Komorní scény Arény. Cena předplatného je 1 700 Kč pro dospělého diváka a 1 400 Kč pro skupinu seniorů či studentů. Hrací den ve všech divadlech je úterý v 18.30 hodin

Hlavním organizátorem je Divadlo Petra Bezruče a Národní divadlo moravskoslezské. Na začátku divadelní sezony vždy zástupce Divadla Petra Bezruče osloví všechna divadla

---

63 Komorní scéna Aréna [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://divadloarena.cz/vstupenky/predplatne-abend/>

v Ostravě a poté si zájemci naplánují, jaká představení nominují a termíny, kdy jim vyhovuje představení nasadit. Musí se jednat o úterý. Poté Divadlo Petra Bezruče zpracuje grafické podklady a Národní divadlo moravskoslezské zajišťuje tisk propagačních materiálů a předplatitelských kartiček (mají na to vhodnou tiskárnu) a připraví smlouvu. Prodej je zajištěn přes pokladnu národního divadla, propagační materiály jsou umístěny ve všech zapojených divadlech, sdíleny na sociálních sítích, umístěny na weby a rozeslány přes newsletter. Vše je specifikováno ve smlouvě. Deadliny, termíny a tituly, ceny předplatného, způsob spolupráce na propagaci a finanční vypořádání. Dosažená tržba je vydělena počtem představení a po odehrání posledního představení je vyúčtována.

Mezi přínosy spatřují vzájemnou spolupráci divadel, která se potom odráží i ve spolupráci na jiných úrovních (provozní a technická výpomoc, vzájemné konzultace nestandardních situací, řešení záskoků pomocí hostujících herců, předávání zkušeností apod.), nabídku pestrosti předplatného pro ostravské divadelní publikum a předpokládají, že si každé ze zapojených divadel od projektu slibuje získání nového diváka. Mezi strasti pak patří jakákoliv změna týkající se jednotlivých představení. Pak je totiž nutné vymyslet změnu, ideálně se snaží vždy jen zaměnit tituly, termín nechat stejný a o této změně všechny předplatitele včas a řádně informovat, aby zaregistrovali změnu místa. O to se stará pak Národní divadlo Moravskoslezské, které má na předplatitele kontakty skrz realizovaný prodej.

Během pandemie covidu-19 bylo předplatné přerušeno, ale v sezoně 2022/2023 opět začala jednání jednání a veškerá nabízená kapacita předplatného byla vyprodána.

Zvláštní úvazek věnující se tomuto předplatnému nebyl v žádném se zúčastněných divadel zřízen. V DPB se tomu věnuje provozní ředitelka, v KSA+ Studio G+ DLO tajemnice/tajemníci, v NDM šéfka obchodního oddělení a poté referent obchodního oddělení.

Divadlo Petra Bezruče, Národní divadlo moravskoslezské i Komorní scéna Arény vedle tohoto projektu nabízí také své vlastní předplatné.

# Troják

Název Troják označuje společný projekt tří významných a žádaných pražských divadelních scén. Jednalo se o předplatné do Činoherního klubu, Dejvického divadla a Divadla Na zábradlí. Tento projekt fungoval od sezony 2006/2007 do sezony 2019/2020, kdy jej přerušila pandemie covidu-19. Divadla se však společně dohodla, že předplatné kvůli administrativní a produkční zátěži znovu už neobnoví.

Byl prezentován jako řešení nejen těm, kteří neví, které z těchto scén věnovat svou diváckou pozornost. Důvodem ke vzniku společného předplatného bylo nabídnout divákům průřez tvorbou divadel, která k sobě mají blízko, a to nejen velikostí hledišť a rozměry scén, ale především vlastní uměleckou tvorbou. Výběr konkrétních inscenací vycházel z toho nejlepšího, co mohly tři scény nabídnout.<sup>64</sup>

V sezoně 2018/2019 bylo v prodeji 100 míst tohoto předplatného, celkem 6 vstupenek, po dvou do každého divadla za celkovou cenu 2 620 Kč.

---

64 Server Divadlo.cz [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlo.cz/?clanky=trojak>



# Projekt ABONMA.CZ

Téměř na poslední chvíli jsem narazila na zajímavý vznikající projekt, kterému chci věnovat poslední z kapitol této diplomové práce. Spojila jsem se s jedním z jeho zakladatelů s panem Milanem Němečkem, který mi jej ve zkratce představil. Abonma.cz je připravovaný projekt, který by měl být v prodeji od prosince 2023, neboť z hlediska nejlepších prodejů, chtějí stihnout zasáhnout čas, kdy čeští občané utrácejí nejvíce. Myšlenka na projekt vznikla postupně, kdy po panu Němečkovi řada známých právě období Vánoc žádala tipy na kulturní dárky pro své blízké. Proto se rozhodl, že by mohl sestavit pro takto nerozhodné balíček toho nejlepšího a nazvat to předplatným. Pro tyto Vánoce chystá 5 titulů, které jsou nyní po Praze s úspěchem hrány a jejich reprízy bývají beznadějně vyprodány. V jeho nabídce by měla být Kytice Národního divadla, Kočka na rozpálené střeše Činoherního klubu, 294 Statečných Divadla pod Palmovkou, Yerma Městských divadel pražských a Bez roucha Divadla v Dlouhé. Pro první rok tohoto projektu vybírá záměrně úspěšné a kvalitní tituly, které by mohly mít u diváka s velkou pravděpodobností úspěch.

Spolupráce s divadly je zatím na rozličné úrovni, některá jsou ochotna prodat vstupenky se slevou, některá zatím váhají, zda se do projektu připojit a za jakých podmínek. Postup by měl být následující: divák si zakoupí v předvánočním období 5 titulů. Během ledna se dozví termíny svých představení, která budou načasovaná na únor až červen 2024. Pro první ročník cílí na 200 předplatitelů. Cena tohoto předplatného by se měla pohybovat mezi 3 až 5 tisíci korun. Pokud bude projekt úspěšný, je jeho zájmem rozšiřovat nabídku předplatitelských řad i o tzv. náročnější kusy, experimentálnější inscenace či repertoár nezávislých scén či případně divadel regionálních. Celý projekt je zatím v přípravách, a přestože již velmi konkrétních, jen čas ukáže, jestli dokáže projekt spustit a jaký bude mít úspěch.

Vidím úskalí v několika oblastech. Asi největší je celková cena předplatného. Té může konkurovat například předplatné do Opery Národního divadla. V nabídce předplatného jsou však samé činoherní kusy. Dalším velkým problémem sledávám celkovou organizaci prodeje předplatného. Projekt plánuje prodávat jak lístky do Národního divadla, tak do Činoherního klubu a nebude omezen kapacitou nejmenšího jeviště jako je třeba u ostravského Abendu, kde mi tento krok dává naprosto smysl. Jak budou následně případně rozdělovat termíny mezi vícero skupin? Dokáže případně divadlo tolikrát nasadit inscenaci ve slíbeném termínu? Případně když si divák zakupuje předplatné bez termínů a nebude se moci dostavit na konkrétní reprízu? Na všechny tyto otázky bude muset tým najít odpověď. Nápad nezní vůbec špatně a uvidíme, zda projekt nalezne díru na trhu.

# Závěr

Diplomová práce popisuje aktuální stav divadelního předplatného především pražských příspěvkových organizací a Národního divadla. Pro zdroj dalších dat pak uvádí i regionální příklad v podobě předplatného v Městském divadle Mladá Boleslav, Klicperově divadle v Hradci Králové a Studiu Marta v Brně. Vše s ohledem na ochotu komunikace osob na druhé straně. Většina dat je veřejně dostupná i v povinně zveřejňovaných dokumentech typu výroční zprávy nicméně v rámci interní domluvy jak na katedře, tak s respondenty, nezmiňují konkrétní pracovníky, se kterými byly prováděny hloubkové kvalitativní rozhovory.

Výzkum potvrdil závislost regionálních divadel na příjmech z předplatitelských skupin a naprostý opak u divadel a diváků pražských. Tabulka 2 v kapitole Analýza výzkumu přinesla srovnání tržeb a návštěvnosti celkového počtu návštěvníků divadla a předplatitelů. Nejvyšší celkové tržby za předplatné má Městské divadlo Mladá Boleslav, hned v závěsu pak Klicperovo divadlo v Hradci Králové, čímž se ukazuje funkčnost předplatného v regionálních divadlech oproti Praze. Poměr k celkovým tržbám v Klicperově divadle pak tvoří jednu třetinu. Naopak například pak v Městských divadlech pražských tvoří tržby z předplatného 0,50 % celkových tržeb. Celkový počet předplatitelů tvoří nejvýznamnější podíl u Klicperova divadla, kdy tvoří téměř 15 % všech diváků. Předplatitelé Divadla na Vinohradech tvoří pak téměř 8 %. Jde o několikanásobně vyšší číslo než u ostatních příspěvkových organizací hlavního města, u kterých tvoří poměr návštěv předplatitelů přibližně 1 procento z celkové návštěvnosti.

Nejvyšší náklady na zaměstnance, věnujících se předplatnému, má pochopitelně Klicperovo divadlo, kde se mu věnují 4 úvazky. Pražská příspěvková divadla věnují práci s předplatným průměrně 0,3 úvazku s ročním nákladem přibližně 250 tisíc Kč. Klasické divadelní předplatné s pevným stanoveným termínem nabízí v Praze minimum divadel a zájem o něj stále klesá. Nejoblíbenější a nejzajímavější formou předplatného pro obě strany je buď volné předplatné či program věrného diváka. Zajímavou a oblíbenou formou je kooperace subjektů, ať už spolupráce Violy a FOKu či Dejvického divadla, Divadla Na zábradlí a Činoherního klubu v rámci Trojáku.

Jak již bylo zmíněno, NIPOS eviduje přes 60 tisíc předplatitelů v České republice. V rámci této diplomové práce se podařilo zjistit, že počet předplatitelů v Praze je nejméně 6 tisíc: 3 tisíce za Národní divadlo a 3 tisíce za ostatní scény, které jsou součástí výzkumu této diplomové práce a která byla ochotna poskytnout data. Divadlo Mana či Divadlo Palace sice mají také své předplatitele, ale jejich počet se nepodařilo zjistit. NIPOS statistika z roku 2018 eviduje téměř 89 tisíc předplatitelů v České republice. Tedy mezi léty 2018 a 2021 ubyla dle NIPOSU jedna třetina. Pražská divadla hlásí za tyto roky úbytek předplatitelů o třetinu až

polovinu. Regionální divadla pak předkládají pokles v průměru o jednu pětinu či čtvrtinu maximálně.

Co se týká hypotéz: *Divadla neevidují náklady a výnosy z předplatného*. Během výzkumu vyšlo najevo, že si divadla ve většině případů evidují odděleně výnosy z předplatného. Pro regionální divadla se jedná o velmi důležitý údaj pro jejich existenci, neboť předplatitelé tvoří většinu diváků a jejich zřizovatelé považují tento údaj za jeden z nejdůležitějších. Pražská divadla také zvláště evidují výnosy z předplatného, ty však nejsou zdaleka tak vysoké. Mají také poměrně přesnou představu o množství úvazků a času stráveném na práci okolo předplatného. Většina pražských divadel již ale zvolila systém volného předplatného či věrnostního programu progresivních slev, čímž si znatelně snížila objem práce a zefektivnila tak celý proces.

*Náklady na předplatné převyšují výnosy*. Tato hypotéza platí, pokud se bavíme o pražských divadlech s výjimkou Divadla na Vinohradech a neplatí v případě divadel regionálních.

*Divadelní předplatné je funkčním nástrojem loajality, pokud se mu přizpůsobí dramaturgie divadla*. Tato hypotéza byla rozhodně potvrzena. Divadla, která nasazují balet, operu, či případně komediální tituly a klasická činoherní zpracování inscenací mají daleko vyšší prodeje svého předplatného než divadla s progresivní dramaturgií a odvážně zpracovanými inscenacemi.

*Dosavadním předplatitelům současná nabídka a podoba předplatného vyhovuje*. Ztráty mezi předplatiteli nejčastěji způsobila narušená důvěra způsobená uzavíráním divadel v době covidové pandemie a častou nemocností herců. Nepatrně pak pokles předplatitelů způsobila ekonomická situace. Divadla budou muset do budoucna vynaložit nemalé úsilí při budování divácké loajality. Neboť počet předplatitelů v průběhu let v České republice neustále klesá, nelze říci, že předplatitelům současná nabídka a podoba předplatného vyhovuje. Tato hypotéza byla tedy vyvrácena.

# Literatura a zdroje

## Literatura

BAČUVČÍK, Radim. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

DIGGLE, Keith. Arts marketing. London: Rhinegold, 1994. ISBN 0-946890-58-7.

FREY, Petr: Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů, Praha, 2008, ISBN: 978-80-7261-160-7

KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER. Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAISER, Michael M.: Strategické plánování v umění: praktický průvodce, Praha 2009, ISBN: 978-80-7008-236-2

KOTLER, Philip: Standing room only: strategies for marketing the performing arts, Boston 1997, ISBN 0-87584-737-4

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MÜLLER, Johann Heinrich Friedrich: Genaue Nachrichten von beyden k. k. Schaubühnen in Wien und den vorzüglichsten Theatern der übrigen k. k. Erländern. Vídeň, 1772

SCHEFF BERNSTEIN, Joanne, Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences 2007

## Internetové zdroje

BURIAN, Jaroslav. Na křižovatce umění: sborník k počtě šedesátin prof. dr. Artura Závodského [online]. Brno [cit. 2023-04-10]. Univerzita J. E. Purkyně, 1973

Divadelní noviny [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/zitra-se-spusti-on-line-platforma-televize-minor>

Divadlo Mír [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mirplay.cz/login>

Divadlo Mír [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlomir.cz/o-nas>

Divadlo na Vinohradech [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlonavinohradech.com/>

Divadlo Na zábradlí [online]. [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.nazabradli.cz/o-divadle/>

Divadlo pod Palmovkou [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.podpalmovkou.cz/historie>

Divadlo Ungelt [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlounge.cz/o-divadle/o-nas/>

Divadlo v Dlouhé [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlovdlouhe.cz/o-nas/>

Divadlo Viola [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://divadloviola.cz/historie/>

Dramox [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.dramox.cz/>

HARLOW, Bob, Building Deeper Relationships: How Steppenwolf Theatre Company Is Turning Single-Ticket Buyers Into Repeat Visitors [online]. Chicago: Bob Harlow Research and Consulting, 2011

Hospodářské noviny, Fitness centra [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-54684820-proc-se-ve-fitness-vyplati-cesta-kluboveho-systemu>

Jak vytvořit úspěšný obchodní model předplatného [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://raidboxes.io/cs/blog/agencies-freelancers/subscription-business/>

Komorní scéna Aréna [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://divadloarena.cz/vstupenky/predplatne-abend/>

Kultura v číslech 2021 NIPOS [online]. [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: [https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/06/Kultura\\_v\\_cislech\\_2021\\_web.pdf](https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/06/Kultura_v_cislech_2021_web.pdf)

LESTER, Rick [online]. [cit. 2010-10-09]. Dostupné z: <http://trgarts.blogspot.com>

Městská divadla pražská [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: [https://c.mestskadivadlaprazska.cz/files/vyrocnizpravy/VZ21\\_final.docx.pdf](https://c.mestskadivadlaprazska.cz/files/vyrocnizpravy/VZ21_final.docx.pdf)

Městská divadla pražská [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.mestskadivadlaprazska.cz/o-divadle/vize/>

Městské divadlo Mladá Boleslav [online]. [cit. 2023-04-15]. <https://www.mdmb.cz/o-divadle/>

Model předplatného [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-predplatneho-subscription-business-model>

Národní divadlo, [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/o-divadle>

Národní divadlo, [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://media.narodni-divadlo.cz/11302/1619782532-nd-vz2020.pdf>

Průzkum ČZSO [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-socialnisite>

Průzkum Ogilvy [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/download/336/studie-ogilvy-marketingova-komunikace-ke-generaci-z.pdf>

Resetting the Stage: Public Theatre Between the Market and Democracy [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj78n>

Server Divadlo.cz [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.divadlo.cz/?clanky=trojak>

ŠVANDOVÁ, Petra. Hudební divadlo v Brně ve druhé polovině 18. století: repertoár a provoz divadla na Zelném trhu v jeho proměnách ze stagiony ve stálou divadelní instituci. [online]. Brno, 2018 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: [https://digilib.phil.muni.cz/\\_flysystem/fedora/pdf/138335.pdf](https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/138335.pdf), Musicologica Brunensia

Švandovo divadlo [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.svandovodivadlo.cz/prodej/svandivak>

Theatre Resource Group, [online]. [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://trgarts.com/blog/subscription-on-trial.html>

Vzlet [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://vzlet.cz/o-nas>

Výzkum [online]. [cit. 2010-10-09]. Dostupné z: <http://www.2amtheatre.com>

Žižkovské divadlo Jára Cimrmana [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://zdic.cz/cs/o-divadle/>

### **Bakalářské a diplomové práce**

GREGOR, Jan. Abonmá [online]. Praha, 2008 [cit. 2023-05-4]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10318/2680> Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Divadelní fakulta

HAVLÍČKOVÁ, Margita. Mezi Brnem a Vídní : divadelní ředitel Johann Heinrich Böhm a počátek osvícenských reforem v městském divadle v Brně. Theatralia: Revue současného myšlení o divadelní kultuře (Theatralia: The revue of contemporary thought on theatre culture) [online]. Brno, 2013 [cit. 2023-05-4]. Masaryk University, Faculty of Arts

POLEDNÍKOVÁ, Hana. Abonent a jeho podoba v současné době [online]. Brno, 2020 [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/kk1x2/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Viktor PANTŮČEK.